

# NACHHALTIGKEIT BEDINGT FÜHRUNGSQUALITÄT



Wenn Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft balanciert zusammenwirken sollen, dann braucht es ein Umdenken und ein konsequentes Handeln. Jeder Mensch kann in der Schweiz als Bürgerin oder Bürger in die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen mitbestimmen, als Konsumentin und Konsument gezielt nachhaltige Produkte und Dienstleistungen nachfragen und als Mitarbeiterin und Mitarbeiter einen sinnstiftenden Arbeitgeber auswählen. Unternehmen fungieren somit als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Gesellschaft und sind Treiber nachhaltiger Veränderungen.

**Nachhaltig heisst zukunftsfähig.** Doch was heisst dies im unternehmerischen Kontext: Ein Unternehmen sollte nicht anstreben, kurzfristig das beste Unternehmen *der* Welt zu sein, sondern langfristig das beste Unternehmen *für* die Welt. In diesem Sinne erfolgreich werden und stets erfolgreich bleiben, lautet die Maxime. Was ist also heute zu tun, um auch morgen erfolgreich zu sein? Und zwar nicht nur finanziell erfolgreich, sondern umfassend erfolgreich im Sinne von positiven Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt.

**Nachhaltigkeit in Führungsprozesse integrieren.** Viele Unternehmen versuchen, Nachhaltigkeitsüberlegungen verstärkt in ihre Mission Statements einzubauen (Purpose) und auf entsprechende Werte hinzuwirken (Culture). Zweck- und Kulturentfaltung braucht aber Führung, damit tatsächlich eine nachhaltige Wirkung erzielt wird. Die Qualität der Führungsprozesse steuert, wie Ressourcen in Nutzen umgewandelt werden und dadurch ein nachhaltiger Unternehmenserfolg resultiert. Konkret geht es darum, in den *wesentlichen Führungsprozessen* [1] die ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekte im Auge zu behalten:

→ *Strategieentwicklung:* Wird auf Marktsegmente mit Mehrwert für Gesellschaft und/oder Umwelt gesetzt? Wie könnten die Kernleistungen noch innovativer und zukunftsfähiger gestaltet werden?

→ *Personalentwicklung:* Haben Mitarbeitende nachhaltigkeitsbezogene Ziele? Wie trägt das Unternehmen zur Entwicklung von Menschen und Diversity bei?

→ *Organisationsgestaltung:* Ist die Organisation so konfiguriert, dass Erfolg und Wachstum nicht zum Nachteil werden?

Wie werden dezentrale Entscheide nahe beim Kunden ermöglicht?

→ *Wertschöpfungssteuerung:* Wie wird die Wert-/Lieferkette nachhaltig ausgerichtet? Wie kann die Produktivität der eigenen Wertschöpfung erhöht werden?

→ *Arbeitssteuerung:* Wie können Mitarbeitende eigenverantwortlich wichtige Beiträge leisten? Welche Arbeitsformen für die Vereinbarkeit von Beruf und Ausserberuflichem werden geboten?

**Neue Berichts- und Prüfungsaspekte.** Damit die Nachhaltigkeit der unternehmerischen Aktivität – auch für Ausenstehende – besser beurteilbar wird, steht das aktuelle Jahrzehnt im Zeichen der Ergänzung der finanziellen Berichtserstattung um nichtfinanzielle Informationen. Eine unabhängige Prüfung dieser Informationen dürfte zunehmend gefordert werden, selbst wenn in der Schweiz hierzu derzeit keine gesetzliche Pflicht besteht [2]. Bei diesen Berichts- und Prüfungstätigkeiten wird neben den finanziellen auch den sozialen und ökologischen Aspekten eine hohe Bedeutung zugemessen, womit die oben erwähnte Führungsprozessqualität noch entscheidender wird. Gut möglich, dass daher über die nächsten Jahrzehnte die Führungsqualität selbst auch in den Fokus des Reportings rückt und somit die Analyse und Gestaltung von Führungsprozessen an Bedeutung gewinnen wird.

**Fazit.** Die Prüfungs- und Beratungsbranche wird diese Nachhaltigkeitsentwicklungen mitprägen können. Lassen Sie uns die Chance wahrnehmen, neben dem weitestgehend standardisierten und daher zunehmend automatisierten finanzorientierten Blickwinkel neue, ergänzende Blickwinkel einzunehmen, ohne die nachhaltige unternehmerische Tätigkeit weder wirksam gestaltbar noch fundiert beurteilbar ist.

*Marius Klauser, Dr. oec. HSG, Direktor und VR-Delegierter von Expertsuisse, Geschäftsführer Allianz Denkplatz Schweiz*

**Fussnoten:** 1) Vgl. hierzu den aktuellen Stand in Wissenschaft und Praxis in: Reflective Leadership – from purpose to impact, Klauser, 2021. 2) In der EU regelt die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) die Transparenzpflichten bzgl. Umwelt, Soziales und Menschenrechte, welche voraussichtlich im Jahr 2023 von der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) abgelöst wird. Die CSRD wird in der EU eine externe Überprüfung des Non-Financial Reporting verlangen.