

Emphatische Helikopterpiloten

Das komplexe Kompetenzprofil von Nachhaltigkeitsmanagern

Heike Leitschuh-Fecht

Erst seit ein paar Jahren gibt es in – vor allem globalen – Unternehmen Managerinnen und Manager die explizit für die Nachhaltigkeit zuständig sind. Sie arbeiten meist in einer wenig komfortablen »Sandwichposition«: einklemmt zwischen den hohen Erwartungen der Stakeholder und den Grenzen, die ihnen die Organisation setzt. Wollen sie erfolgreich sein, so brauchen sie eine Reihe von spezifischen Fähigkeiten.

Etliche global agierende Unternehmen, wie die BASF, Telekom, Swiss Re oder Unilever beschäftigen Managerinnen oder Manager, die für das Thema Nachhaltigkeit zuständig sind. Es sind dies die *Sustainability Officers*, die Nachhaltigkeitsmanager, bei denen die Fäden für die Nachhaltigkeitsstrategien zusammenlaufen. Für ihre Aufgaben gibt es weder eine klare Arbeitsplatzbeschreibung und schon gar keine Vorbilder, denn was sie zu tun haben, ist vergleichsweise neu und komplex (Leitschuh-Fecht 2005a)¹: Sie müssen

- herausfinden, welche Aspekte der Nachhaltigkeit für das Unternehmen relevant sind,
- eine Strategie entwickeln, wie mit diesen Themen umgegangen werden soll,
- dafür sorgen, dass die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden, um diese Fragen und Themen in das Unternehmen einzuspeisen,
- helfen, konkrete Ziele und Maßstäbe zu formulieren, Maßnahmen zu entwickeln und Kontrollmechanismen zu etablieren,
- das Scharnier zwischen gesellschaftlichen Ansprüchen und Unternehmensinteressen bilden, das heißt möglichst frühzeitig Veränderungen erkennen und daraus Schlüsse für die Unternehmensstrategie ziehen,

¹ Die Erkenntnisse über das Kompetenzprofil dieser Manager, die im folgenden geschildert werden, resultieren aus ausführlichen Interviews, die ich 2003/2004 mit sechs Managern und einer Managerin in den Unternehmen ABB, BASF, Daimler-Chrysler, Telekom, Tetra-Pack, Swiss Re sowie Unilever geführt und zu Porträts verdichtet habe (Leitschuh-Fecht 2005a).

- auch eine Scharnierfunktion innerhalb des Unternehmens spielen, also zwischen den verschiedenen Abteilungen und ihren oft unterschiedlichen Kulturen und Philosophien,
- einen Weg finden, um das Konzept der Nachhaltigkeit so in das Kerngeschäft zu integrieren, dass es die Position des Unternehmens am Markt stärkt und dass die Ziele zugleich – im besten Fall – zum Treiber für Unternehmensentscheidungen werden.

Letzteres ist sicher die schwierigste und zugleich wichtigste Aufgabe, hängt von ihr doch ab, ob die Strategie langfristig wirksam ist, ob sie zu grundsätzlichen Veränderungen in der Organisation führt und das Potenzial nachhaltigen Wirtschaftens als Werttreiber für Unternehmen ausschöpft.

1 Was die Nachhaltigkeitsmanager können müssen

1. Hoch motivierte, loyale Komplexitätsmanager

Die Aufgabestellung hört sich sehr nach der berühmten «Eier legenden Wollmilchsau» an. Welche Managertypen sind in der Lage, derart breit gefächerte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen? So unterschiedlich die Manager und Managerinnen auch sind, was Typ, Herkunft, Denkweise und Arbeitsstil angeht, so haben sie doch eine Menge gemeinsam.

- Zuallererst besitzen sie die Fähigkeit, *Komplexität zu managen*. Sie sind in der Lage, die vielen Fäden der Nachhaltigkeit in der Hand zu halten und so geschickt miteinander zu verknüpfen, dass nach und nach eine übersichtliche Struktur entsteht.
- Sie verfügen über eine hohe *Ambiguitätstoleranz* und sind *risikobereit*, sind also fähig, Entscheidungen bei hoher Unsicherheit zu treffen. Innovationen sind immer ein Risiko, doch bei der Nachhaltigkeit gibt es oft sehr viele Unbekannte: Wie werden sich die Gesetze entwickeln? Wie werden die Kundinnen und Kunden reagieren? Was ist auf Seiten des Kapitalmarktes, auf Seiten der Shareholder zu erwarten? Welchen Weg schlagen die Mitbewerber ein? Was planen Nichtregierungsorganisationen und Globalisierungskritiker?
- Die Nachhaltigkeitsmanager müssen *hoch motiviert* sein, sich sehr mit ihrem Job identifizieren. Das ist unabhängig davon, ob sie im Unternehmen «groß geworden» und sich hier langsam mit der Thematik Nachhaltigkeit vertraut machen konnten oder ob sie von außen kommen und für diese Aufgabe angeheuert wurden.

- Ganz entscheidend für ihren Erfolg und ihre Anerkennung im Unternehmen ist es, dass sie einen *klaren Blick für das jeweilige ökonomische Geschäftsinteresse* des Unternehmens haben. Dies gilt auch für die Manager, die keine langjährige Erfahrung im Management von Unternehmen hatten, sondern zuvor in zum Teil völligen anderen «Welten» wie der Entwicklungshilfe oder gesellschaftlichen Organisationen tätig waren. Auch die Idealisten unter den Managern vergessen nie die eigentlichen und unmittelbaren Ziele ihres Unternehmens. Das ist ein ganz wesentlicher, wenn nicht gar *der* Baustein ihres Erfolgs. Auch wenn sie die Tätigkeit ihrer Unternehmen bisweilen kritisch sehen, so sind sie dennoch ihrem Arbeitgeber gegenüber in hohem Maße *loyal*.

Emphatische Helikopterpiloten

- Eine weitere wichtige Fähigkeit, die die Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -manager unbedingt brauchen, ist die Fähigkeit, die Dinge aus einer Art *Helikopterperspektive* zu sehen. Mit anderen Worten: Sie vermögen Zusammenhänge zwischen Fakten und Ereignissen zu erkennen, die auf den ersten Blick scheinbar gar nichts miteinander zu tun haben. Das ist für die Arbeit an Nachhaltigkeitsthemen eine ganz besonders bedeutsame Eigenschaft, da oft nicht gleich erkennbar ist, was sich alles verändert, wenn sich eine der Rahmenbedingungen ändert. Ökonomische, soziale und ökologische Ziele und Wirkungen bedingen sich vielfach gegenseitig. Es gilt jeweils herauszufinden, wie und in welchem Maße. Dabei sind auch lange Zeithorizonte zu beachten. Dafür braucht es Personen, die ab und an «in den Helikopter steigen», um die Zusammenhänge erkennen zu können, und dann anschließend wieder auf dem Boden der Details landen, die sie mit systematischer Genauigkeit bearbeiten. Wer nur das eine oder das andere kann, also entweder buchstäblich nur in höheren Sphären schwebt oder sich im Dschungel der Alltagsprobleme verheddert, wird in diesem Job wenig Erfolg haben.
- Die Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -manager sind darüber hinaus imstande, sich *in die Lage eines externen Betrachters zu versetzen* und das eigene Unternehmen mit fremden Augen zu betrachten. Nur wer genau weiß, wie die Arbeit des Unternehmens «draußen» wahrgenommen und bewertet wird, wer erkennt, worauf sich Anerkennung oder Kritik gründen, nur der oder die wird in der Lage sein, daraus die richtigen Schlüsse für eine pro-aktive und eben nicht reaktive Strategie des Unternehmens zu ziehen. Und vor allem müssen die Manager einschätzen können, wie sich künftig

(Wert-)Haltungen in der Gesellschaft entwickeln und verändern, die zu anderen und neuen Forderungen gegenüber Unternehmen führen können. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sie sich mit den Sichtweisen der Stakeholder vertraut machen. Es reicht aber nicht zu wissen, was die Stakeholder denken und wollen. Ebenso muss man die Kultur und Philosophie, die sich dahinter verbirgt, verstehen und nachempfinden können. Zu diesem Zweck suchen die Nachhaltigkeitsmanager stets das direkte Gespräch, und meistens pflegen sie solche Kontakte über einen langen Zeitraum. Denn bei dieser Art von Beziehungen entsteht Verständnis und Vertrauen nicht von heute auf morgen. Vertrauen aber ist nötig, um den Dialog zwischen Unternehmensvertretern und Stakeholdern fruchtbar werden zu lassen – für beide Seiten. Ohne Vertrauen kommt meist nicht mehr dabei heraus als ein unangenehmer und oft zeitraubender Schlagabtausch, der nichts bringt außer der Bestätigung der jeweiligen Vorurteile (Leitschuh-Fecht 2005b).

Kommunikativ und konfliktfähig

- Die Manager der Nachhaltigkeit sind *gute Kommunikatoren, nach innen und außen*. Das bedeutet insbesondere zweierlei: Sie müssen die Denkweise der anderen Unternehmensbereiche verstehen und lernen, deren Sprache zu sprechen. Denn in einer globalen Großorganisation gibt es nicht nur mehrere Muttersprachen, sondern auch unterschiedliche Businesssprachen, die auf den verschiedenen Zielsetzungen und Erfolgsmaßstäben gründen. Nachhaltigkeitsmanager, die zum Beispiel versuchen, in der «Sprache» der Nachhaltigkeit mit den Kolleginnen und Kollegen der Finanzabteilung zu sprechen, werden wohl nur ungläubige und verständnislose Blicke ernten. Es kommt also darauf an, die Ziele der Nachhaltigkeit in die Kategorien und Erfolgsfaktoren der anderen Unternehmensbereiche zu übersetzen. Erst dann werden die Manager auf Interesse und Respekt stoßen. Und dies hat in den meisten Fällen natürlich viel mit dem oben genannten Punkt des Verständnisses für die ökonomischen Implikationen des Kerngeschäfts zu tun.
Was die Kommunikation nach außen, also gegenüber Stakeholdern angeht, verhält es sich ähnlich: Auch hier gilt es, deren Sprache zu verstehen. Dies ist nur möglich, wenn man – wie im vorherigen Punkt ausgeführt – begriffen hat, wie das Gegenüber «tickt». Aber Vorsicht! Dies soll nicht im Sinne von Anpassung oder gar Anbiederung missverstanden werden. In dieser Hinsicht gibt es Parallelen zu der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturkreisen. Will eine Europäerin mit einem Japaner

einen Vertrag schließen, dann ist das einfacher, wenn sie Japanisch kann. Doch hilft alles nichts, wenn die Unterschiede der Kultur nicht beachtet werden.

- Als wenn das nicht schon längst genug wäre, müssen die Nachhaltigkeitsmanager bei allem diplomatischen, teamorientierten Konsensstreben auch noch *konfliktfähig* sein und beharrlich: Nachhaltigkeit ist nun einmal keine Zielsetzung, die alle gleich begeistert. Eine Nachhaltigkeitsstrategie verlangt viel vom Unternehmen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – insbesondere Änderungen im Verhalten: Eingespielte Arbeitsabläufe müssen neu gedacht und neu organisiert werden; vieles muss völlig anders gemacht werden, als man es gewohnt ist. Da nicht alle die Veränderung lieben, sind Widerstände zu überwinden; es gibt kaum etwas Schwierigeres als Verhaltensweisen zu verändern. Es geht nicht gegen die Kolleginnen und Kollegen, aber es geht auch nicht ohne Konflikte, die konstruktiv gelöst werden müssen. Dies umso mehr, als die drei Komponenten der Nachhaltigkeit (Soziales, Ökologie und Ökonomie) im konkreten Fall auch im Zielkonflikt zueinander stehen können. Nicht immer lassen sich Win-Win-Effekte generieren. Dann muss man sich entscheiden, muss begründen und streiten können.

«Evangelisten» und Pragmatiker

Das hört sich alles nach einer Superwoman, einem Superman an. Aber selbst Nachhaltigkeitsmanager besitzen keine überirdischen Fähigkeiten und brauchen diese auch nicht. Die Erfahrung zeigt: Erfolgreich sind jedoch die, die möglichst viele der beschriebenen Eigenschaften auf sich vereinen.

Ganz sicher gibt es nicht die *typische* Nachhaltigkeitsmanagerin, den typischen Nachhaltigkeitsmanager, weder was die spezifischen Eigenschaften oder Fähigkeiten noch was die Berufswege angeht. Trotzdem traut sich der Chef der internationalen *World Conservation Union* (IUCN), eine der größten internationalen Nichtregierungsorganisationen, die mit vielen Unternehmen zusammenarbeitet, zu, Nachhaltigkeitsmanager in zwei grobe Kategorien einzuteilen: Achim Steiner hat es in seiner Arbeit zum einen mit Managern zu tun, die schon eine längere Karriere im Unternehmen hinter sich haben, also schon etwas älter sind, und sich dem Thema Nachhaltigkeit langsam genähert haben. «Diese Leute befassen sich mit der Passion eines Evangelisten mit dem Thema», sagt Steiner und meint das gar nicht negativ. «Sie sind voller Enthusiasmus.» Und dann gibt es die meist jüngeren Managerinnen und Manager, die von außen kommen und speziell für diesen Job eingestellt werden. «Sie haben einen professionellen Instrumentenkasten, und gehen nüchterner an die Arbeit», hat der

Umweltschützer beobachtet. Trotzdem seien sie von der Aufgabe fasziniert und begierig, das anderswo Gelernte in einem globalen Großunternehmen umzusetzen.

2 Wie sie versuchen, Nachhaltigkeit in die Konzernstrategie zu integrieren

Die strategischen Ansatzpunkte ...

Es gibt kein Rezeptbuch, wie man eine Nachhaltigkeitsstrategie in einem globalen Unternehmen auf die Schiene setzen und in Schwung bringen sollte. Die Voraussetzungen und Bedingungen sind enorm unterschiedlich, und so müssen die Nachhaltigkeitsmanager ihren jeweils eigenen, auf das Unternehmen zugeschnittenen Weg gehen. Entscheidend ist jedoch, zunächst sehr gründlich zu analysieren, welches die zentralen Themen und Probleme (*issues*) sind, an denen sich im Unternehmen der Kern einer Nachhaltigkeitsstrategie festmachen lässt. Auch wenn es eine Vielzahl von sozialen und ökologischen Themen geben kann, die unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit genauer angeschaut werden sollten, so besteht die wichtigste Aufgabe ja gerade darin, aus dieser oft unübersichtlichen Gemengelage diejenigen Themen herauszufiltern, die für das Unternehmen von strategischer Bedeutung sind (*Issues Management*). Wer dies versäumt, wird sich schnell im Wust der verwirrenden und oft auch widersprüchlichen Anforderungen verlieren und im schlimmsten Fall scheitern. Im günstigsten Fall werden sie – weil sie vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen – vieles anpacken, aber letztlich wenig Substanzielles bewegen, also einflusslos bleiben. Und damit wären sie dann ja auch gescheitert.

Die Nachhaltigkeitsmanager sollten der Versuchung widerstehen, auf allen Hochzeiten gleichzeitig tanzen zu wollen. Sie sollten sich konsequent auf die Frage konzentrieren, welches die Ansatzpunkte sind, um die Kriterien der Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft und in die Konzernstrategie zu integrieren. Je nach Unternehmen und Branche handelt es sich dabei um sehr unterschiedliche Stellschrauben.

... muss jedes Unternehmen spezifisch für sich definieren

So geht es bei einer Versicherung zum Beispiel zuvorderst um die künftige Gestaltung von Verträgen. Gelingt es, hier wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte zu verankern, so hätte das Unternehmen das Beste und Effektivste getan, was es hier tun kann.

Bei einem Chemieunternehmen stehen dagegen die Forschung und Entwicklung und damit Investitionen im Mittelpunkt des Interesses. Welche Schwerpunkte soll das Unternehmen

setzen, um eine nachhaltige Ausrichtung zu garantieren? Auch wenn es kurzfristig eher um die Frage geht, wie man globale soziale und ökologische Standards sicherstellt (was ja für alle Global Players ein zentraler Punkt ist), so bilden Investitionsentscheidungen und die Ausrichtung von Forschung und Entwicklung doch den Kern der Problematik. Auch ein Unternehmen mit nachgewiesen überall auf der Welt hohen Sozial- und Umweltstandards wäre noch nicht wirklich auf einem nachhaltigen Kurs, wenn die Produkte oder Dienstleistungen selbst den Nachhaltigkeitskriterien nicht standhielten.

Ein Lebensmittelkonzern muss die Qualität seiner Rohstoffbasis langfristig sicherstellen und damit eben auch, dass die Ressourcen nachhaltig angebaut bzw. gefördert werden. Ein Autokonzern hat es zuallererst mit neuen Gesetzen und Verordnungen zu tun, die demnächst in Kraft treten, oder solchen, die künftig auf die Tagesordnung gesetzt werden könnten. Die Nachhaltigkeitsmanager müssen hier stets am Puls der Zeit sein und quasi das Gras wachsen hören. Bei einem Autobauer ist die Nachhaltigkeitsstrategie ganz klar auf die Technik konzentriert: Wie können die Emissionen und insbesondere die Klimagase reduziert werden? Doch da selbst ein Nullemissionsauto, so es dieses denn gäbe, sowohl in der Produktion (Ressourcenverbräuche) als auch im Gebrauch (Zerschneidung von Lebensräumen, Landschaftsverbrauch für Infrastruktur usw.) immer noch erhebliche nichtnachhaltige Folgewirkungen auslösen würde, sollte sich auch ein Autounternehmen Gedanken um zukunftsfähige Mobilitätskonzepte machen.

3 Erfolgsfaktoren

Wie gehen die Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -manager vor, um erfolgreich zu sein?
Welche Strategien verfolgen sie?

Erfolgsfaktor Nr. 1: Business Case finden

Ein wesentliches Merkmal der Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -manager ist es, ihre Themen eng mit dem ureigenen Geschäftsinteresse des Unternehmens zu verknüpfen und ihnen auf diese Weise Aufmerksamkeit und Relevanz zu verschaffen. Wenn Christian Kornevall bei ABB zum Beispiel die hohe Zahl der Arbeitsunfälle thematisierte, so traf er damit einen Nerv des Unternehmens, ebenso Ignacio Campino von der Telekom AG, wenn er den Energieverbrauch der Telekom senken will oder eine Strategie ausarbeitet, wie die Produkte der Telekommunikation unerwünschte Verkehrsströme mindern und damit Image

und Geschäft des Unternehmens verbessern können. Auch in allen anderen Fällen ging und geht es immer wieder um den *Business Case*, also darum, wie die Maßnahmen zur Nachhaltigkeit das wirtschaftliche Interesse ihres Unternehmens positiv beeinflussen; wie sie es innovativer, konkurrenzfähiger, stärker und krisensicherer werden lassen. Und trotzdem: Nicht immer und überall ist der Business Case quantifizierbar. Viele der Kollegen aus den Finanzabteilungen oder aus dem Marketing bestehen aber auf Zahlen. Dann brauchen die Managerinnen und Manager Überzeugungskraft und manches Mal auch visionäres Charisma, um ihre Ziele im Unternehmen zu verankern.

Erfolgsfaktor Nr. 2: Sich Unterstützung sichern

Noch arbeiten die Nachhaltigkeitsmanager in der Regel in einer Nischensituation. Ihre Aufgaben sind im Unternehmen noch nicht allgemein anerkannt, weil vielen die Themen noch unbekannt sind oder sie ihnen gar überflüssig und suspekt erscheinen. Sie müssen daher zunächst sicherstellen, dass sie genügend Unterstützung für ihre Aufgabe in der Organisation bekommen. Dies vor allem auch deshalb, weil es sich bei der Nachhaltigkeit um eine Querschnittsaufgabe handelt, die fast keine Abteilung unberührt lässt.

Das fängt, wie erwähnt, natürlich beim Vorstand an. Wobei dies sicher eine *Conditio sine qua non* ist, denn ohne die Unterstützung des Vorstands läuft sowieso nicht viel. Alsdann kommt es darauf an, sich in allen strategisch wichtigen Abteilungen Kolleginnen und Kollegen zu suchen, die das Konzept der Nachhaltigkeit gut finden und auch bereit sind, dafür im eigenen Wirkungsbereich Dinge zu verändern. Neben den Kolleginnen und Kollegen, die mit Umweltthemen zu tun haben, vor allem auch die Personalabteilungen, die relativ schnell verstehen, worin auch für sie der Reiz der Nachhaltigkeit bestehen könnte (Steger 2004): Die Personalmanager sind daran interessiert, hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten. Auch in Zeiten von Personalabbau ist das keine ganz triviale Aufgabe. Gute Leute achten vermehrt nicht nur darauf, wo sie anständig Geld verdienen und ausreichend Karrierechancen haben, sondern auch darauf, welchen Ruf das Unternehmen genießt, in dem sie arbeiten, ob es sich gegenüber der Gesellschaft verantwortlich zeigt und sie damit ihrer Arbeit einen Sinn abgewinnen können.

Insofern können die Personalmanager davon profitieren, wenn ihr Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Sie sind daher häufig bereit, den Nachhaltigkeitsmanagern zu helfen, zum Beispiel wenn es darum geht, Daten und Fakten über soziale Fragen zusammen zu tragen, was bei einer globalen Organisation ja keine Kleinigkeit ist, die man auf Knopfdruck beantworten kann.

Manchmal kann auch das Marketing eine wichtige unterstützende Rolle spielen, wenn es dort Mitarbeiter gibt, die schnell erkennen, worin die Chancen liegen. Die Regel ist aber, dass das Marketing länger braucht, um zu erkennen, dass eine Nachhaltigkeitsstrategie seine Arbeitsbedingungen nicht verschlechtert.

Erfolgsfaktor Nr. 3: Die niedrig hängenden Früchte zuerst

Es hat noch selten jemandem geschadet, ein großes Ziel zu haben, im Gegenteil: Manchmal muss man das Unmögliche wollen, um das Mögliche zu schaffen. Ambitionierte Ziele verleihen Energie und lassen einen die Widrigkeiten des Alltags leichter überstehen. Doch der Weg zum Erfolg besteht aus vielen kleinen, oft unspektakulären Teilschritten. Das wissen auch die erfolgreichen Mangerinnen und Manager der Nachhaltigkeit. Es macht keinen Sinn, gleich mit dem großen Wurf aufwarten zu wollen oder – wie das Lothar Meinzer von der BASF formulierte – «das ganz große Rad zu drehen». Denn wenn das stehen bleibt oder erst gar nicht so recht in Schwung kommt, dann findet man sich mit leeren Händen wieder. Viele kleine Räder müssen vielmehr in Bewegung gesetzt werden. Dies sollten als Erstes, die «tief hängenden Früchte sein», das heißt diejenigen Projekte, mit denen sich am schnellsten sichtbare Erfolge erzielen lassen. Das sind in der Regel die Nachhaltigkeitsprojekte, aus denen das Unternehmen einen unmittelbaren Nutzen ziehen kann, zum Beispiel wenn kurzfristig Kosten eingespart werden, neue Geschäftschancen generiert oder das Image aufpoliert werden kann usw. Mit solchen Projekten verschaffen sich die Nachhaltigkeitsmanager auch selbst Ansehen und können im Unternehmen deutlich machen, dass ihre Abteilungen nicht nur Kosten verursachen, sondern auch Nutzen bieten. Von den tief hängenden Früchten kann man sich dann langsam, aber sicher zu den höher hängenden, oft süßeren Früchten durcharbeiten.

Erfolgsfaktor Nr. 4: Gute Beziehungen zu den Stakeholdern

Stakeholder können mit ihrer Kritik mitunter viel Ärger machen und ganz schön lästig sein. Der Druck kritischer Organisationen ist jedoch oft unabdingbar, um intern das Bewusstsein zu schärfen, dass Veränderungsprozesse nötig sind. Stakeholder können auch zu Gesprächspartnern, manchmal sogar zu Kooperationspartnern der Nachhaltigkeitsmanager beziehungsweise ihrer Unternehmen werden. Sie haben Sichtweisen und Einsichten, die für die Manager interessant sind, und verfügen oft über komplementäres Wissen und Know-how. Es wäre geradezu dumm, diese Möglichkeiten links liegen zu lassen. Teresa Presas, ehemals bei Tetra Pak, heute Geschäftsführerin beim europäischen Verband der Papierindustrie,

verstehen sich besonders gut auf produktive Beziehungen zu Stakeholdern, denn sie weiß, worauf es ankommt: Man muss zunächst zuhören, zuhören, zuhören. Solange, bis man wirklich begreift, worum es geht. Erst dann kann man sich daran machen, Lösungskonzepte zu entwickeln. Das gilt besonders auch für den Umgang mit Regulatoren. Viele Manager tun sich schwer mit dem Zuhören, sind sie es doch gewohnt, immer im *driver seat* zu sitzen, keine Antwort schuldig zu bleiben, und meinen gerne, man erwarte stets schnelle Lösungen von ihnen. Beim Umgang mit Stakeholdern kann so ein Verhalten jedoch eher kontraproduktiv sein. Zunächst muss eine gemeinsame Verständigungsebene geschaffen werden. Dann kann man anfangen zu arbeiten.

Manches Mal werden die Beziehungen zwischen Managern und Stakeholdern so vertrauensvoll, dass daraus sogar Freundschaften entstehen. Doch auch gute Freunde nehmen nicht kritiklos alles hin, oder sollten es zumindest nicht. In einem Fall arbeiten Unternehmen und Stakeholder eng zusammen, ziehen am gleichen Strang. In einem anderen Fall aber kritisieren die gleichen Stakeholder öffentlich Verhaltensweisen des Unternehmens, die ihrer Meinung nach nicht in eine Nachhaltigkeitsstrategie passen. Auch das muss man als Manager aushalten können. Letztlich macht diese «Doppelstrategie» die Beziehung erst wertvoll. Stakeholder, die sich nicht mehr kritisch äußern (können), verlieren in der Öffentlichkeit an Ansehen – und damit auch an Wert für die Unternehmen. Diesen Spagat zwischen Kooperation und Konfrontation produktiv zu gestalten, das ist für beide Seiten nicht einfach, aber extrem wichtig.

Fazit

Das Aufgabengebiet der Nachhaltigkeitsmanager ist so komplex wie die Nachhaltigkeit selbst. Um erfolgreich zu sein, brauchen sie hohe soziale Kompetenzen, insbesondere im Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen und mit den mannigfaltigen Stakeholdern. Besonders wichtig ist es aber, dass es ihnen gelingt, die Anforderungen der Nachhaltigkeit plausibel mit dem Kerngeschäft zu verweben. In dem Maße, in dem sich auch andere Unternehmensfunktionen mit den Themen der Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen, wird das skizzierte Kompetenzprofil nicht auf Nachhaltigkeitsmanager beschränkt bleiben. Der produktive Umgang mit Komplexität sowie mit Stakeholdern und ihren Ansprüchen dürfte wohl immer mehr wichtiger Teil der Managerausbildung werden.

Literatur

Leitschuh-Fecht, H. (2005a): Nachhaltig die Zukunft managen – Pioniere in globalen Unternehmen. Porträts und Hintergründe, Bern.

Leitschuh-Fecht, H. (2005b): Stakeholderdialog als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation, in Michelsen G./Godemann. J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, Grundlagen und Praxis, München, S. 599–607.

Steger, U. (ed.) (2004): The Business of Sustainability, Building industry cases for corporate sustainability. Hampshire/NewYork.

Leitschuh-Fecht, Heike (Jg. 1958), Diplom-Politologin, Autorin, Moderatorin & Beraterin für Nachhaltigkeit, Schwerpunkt nachhaltige Unternehmensentwicklung, Frankfurt am Main, www.leitschuh-fecht.de