

Der Erfolg einer Nachhaltigkeitsagenda beginnt mit effektiver Führung

Schlüsselfaktoren für Chief Sustainability Officer

Von **DR. JONAS POLLEX**

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind in den vergangenen Jahren rasch zu einem zentralen Bestandteil der Geschäftsstrategie zahlreicher Unternehmen geworden. Der Chief Sustainability Officer (CSO) rückt damit ins Zentrum der Geschäftsentwicklung. Wie kann diese Rolle effizient ausgefüllt werden und was macht einen exzellenten CSO aus? Darüber hat Heidrick & Struggles mit knapp 20 Nachhaltigkeitsverantwortlichen europäischer Firmen gesprochen.

Heute verfügen **86 Prozent** der größten 250 europäischen Unternehmen über einen Chief Sustainability Officer (CSO). In Skandinavien liegt die Quote sogar bei 100 Prozent. Die Etablierung dieser Rolle ist ein junger Trend. 83 Prozent der aktuellen CSOs der europäischen Top-250-Unternehmen wurden seit 2019 ernannt, wobei die Eigenständigkeit dieser Funktion in den vergangenen Jahren zweifellos kam, um zu bleiben. Die Einbettung eines die Nachhaltigkeitsanstrengungen koordinierenden Topmanagers in der Organisation ist unumkehrbar –, auch wenn Klima- und Umweltschutz derzeit im gesellschaftlichen Diskurs eine geringere Relevanz besitzen mag als noch vor Kurzem.

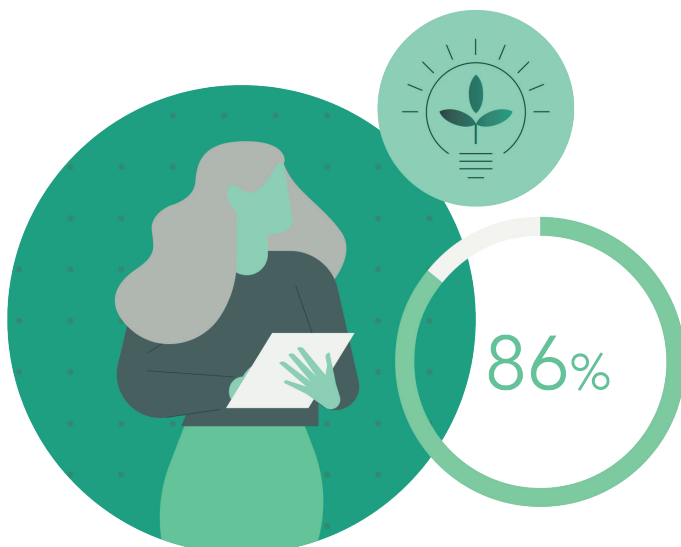


Die Ergebnisse der Befragung, Erfahrungen und weitere Recherchen zeigen: Es sind vier Schlüsselfaktoren, die helfen, die Nachhaltigkeitsagenda vom Rand ins Zentrum eines Unternehmens zu rücken. Diese Faktoren sollten CSOs im Blick haben, um die nachhaltige Transformation effizient zu gestalten.

Einsatz und Unterstützung der Unternehmensleitung müssen gesichert sein

Die Funktion des CSOs bringt eine Reihe von zentralen Aufgaben mit sich. Viele Unternehmen haben sich das Ziel gesetzt, bis 2050 klimaneutral zu sein. Für diesen Gamechanger müssen Strategien definiert, konkrete Vorschläge erarbeitet und eine detaillierte Roadmap erstellt werden. Gleichzeitig gilt es, regulatorische Vorgaben zu erfüllen. Eine Reihe von Rechtsstreitigkeiten, die das Greenwashing eindämmen sollen, haben die Überprüfung der Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen deutlich verschärft. Investoren, Kunden und Mitarbeiter fordern konkrete und messbare Leistungen ein.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass die Unternehmensleitung für eine substanzielle Transformation in den





Dr. Jonas Pollex arbeitet im Münchner Büro der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles. Als Berater ist Jonas Pollex Mitglied der Industrial Practice und spezialisiert auf erneuerbare Energien und weitere Nachhaltigkeitsthemen. Er studierte in York, London und Oxford, wo er in Ideengeschichte promovierte.

Themakomplex eingebunden ist. Nur ein angemessenes Monitoring seitens der obersten Gremien sorgt für profunde Veränderungen. Einer der Gesprächspartner bringt es auf den Punkt:

„Die Unternehmensleitung muss ein starker Befürworter der Nachhaltigkeitsagenda sein. Überzeugung an der Spitze ist entscheidend.“

Während die organisatorische Verankerung der CSOs von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark variieren kann, betonen jene Nachhaltigkeitsverantwortlichen, die direkt an den CEO berichten, wie wichtig dies als Erfolgsfaktor ihrer Tätigkeit sei. Neben diesem Rückhalt in Vorstand und Aufsichtsrat unterstreichen unsere Gesprächspartner die Bedeutung der Verknüpfung der Nachhaltigkeit mit Strategie und Zweck des Unternehmens. Nachhaltigkeit, Strategie und Zweck müssen eine Einheit bilden und dürfen keinesfalls widersprüchlich sein. In Unternehmen, in denen der CSO nicht zum engeren Führungsteam gehört, ist es umso wichtiger, dass der Vorstandschef selbst an den Wert und die Notwendigkeit der nachhaltigen Transformation glaubt und diese befeuert.

Dabei gibt es Leuchttürme in der Organisation der Nachhaltigkeitsagenda: Wir haben ein Unternehmen identifiziert, dessen Nachhaltigkeitskomitee sich aus dem CEO, CFO, dem Marken-Chef, dem E-Commerce-Leiter sowie den Verantwortlichen der verschiedenen Geschäftseinheiten zusammensetzt. Ein anderes Unternehmen definiert für alle Vorstände nachhaltigkeitsbezogene KPIs. Eine starke organisatorische Verankerung und eine Performance-Messung fördern die Zielerreichung erheblich.

Gleichzeitig muss ein CSO nachhaltige Business Cases entwickeln und Investitionen des Unternehmens in diese Richtung lenken. Grundlage für entsprechende Investitionsentscheidungen sollte nicht nur ein enges Verhältnis zum Topmanagement sein. Auch andere Managementebenen, insbesondere die mittlere, sollten vom Nutzen von Investitionen in nachhaltige Aktivitäten überzeugt werden. Damit

wird sichergestellt, dass die organisatorische Einheit, die sich um Nachhaltigkeit kümmert, nicht nur als Kostenstelle wahrgenommen wird, sondern als ein wertvolles Zentrum der Transformation. Es gilt also, dringend zu vermeiden, als Last beziehungsweise als Abteilung des Ressourcen-Abflusses zu gelten.

Mit Nachhaltigkeit Wert schaffen

Damit wird klar: Wer als CSO tiefgreifende Veränderungen herbeiführen möchte, darf sich nicht auf die Frage beschränken, weshalb Nachhaltigkeit ins Zentrum des Geschäfts gehört, sondern muss fokussieren wie dieser Komplex als Teil der Geschäftstätigkeit integriert werden kann.

Ziel ist es, mit Nachhaltigkeitsinitiativen neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Fortschrittliche Unternehmen sehen Nachhaltigkeit als Wachstums- und Umsatzmotor.

Ein Gesprächspartner erläutert: „Wir überarbeiten unser Geschäftsmodell, indem wir das Erzielen von Gewinnen und unsere Wirkung auf die Umwelt in Einklang bringen. Unsere Strategie 2030 fokussiert deshalb auf die drei P: Planet, Product und People.“

Selbstverständlich ist die Nachhaltigkeitsagenda stark vom Tätigkeitsfeld eines Unternehmens abhängig. Es gibt keinen „one size fits all“-Ansatz. In energieintensiven Branchen beispielsweise geht es um Dekarbonisierung, in Branchen mit komplexen Lieferketten muss Nachhaltigkeit entlang der gesamten Supply Chain analysiert und implementiert werden. Bei Dienstleistern geht es hauptsächlich darum, wie sie mit ihren Kunden verfahren. Dies kann so weit gehen, berichtet ein Gesprächspartner, „dass wir Kunden auch aussortieren, die unsere Vorstellung von Nachhaltigkeit nicht teilen“.

Ein anderer Denkansatz, den einzelne Unternehmen verfolgen, um ihre Nachhaltigkeitsanstrengungen zu stärken, ist der Fokus auf deren langfristige strategische Relevanz. Hierbei rückt die Frage nach den Kosten eher in den Hintergrund.

Erzielt werden soll zuvorderst ein hoher Grad an Modernität und Zukunftsfähigkeit. Wie sieht unser Geschäft in 20 Jahren aus? Und: Welche heutigen Investitionen in die Nachhaltigkeitsagenda sind notwendig, um künftig erfolgreich zu sein?

Als dezidiertes Center of Excellence handeln

Effiziente CSOs umgeben sich mit erstklassigen Mitarbeitern. In eher kleinen Teams sollten Experten tätig sein, die Theorien in praktisches Handeln umsetzen können, Fortschritte kontinuierlich überwachen, sich mit Stakeholdern auf Augenhöhe austauschen und die globalen Trends in ihren Tätigkeitsfeldern kennen. Diese Experten sollten flexibel sein und auch bereit, in die Geschäftseinheiten selbst zu gehen, um die Nachhaltigkeitsagenda dort umzusetzen.

Es sei notwendig, dass Nachhaltigkeit von den entsprechenden Mitarbeitern nicht nur aus einer zentralen Abteilung heraus verfolgt wird, sondern auch durch ihre Tätigkeit in den operativen Einheiten des Unternehmens.

Best-Practice-Unternehmen erhöhen die Wirksamkeit, indem die Idee der Nachhaltigkeit auch in Funktionen wie beispielsweise dem Finanzwesen oder dem Lieferketten-Ma-

nagement integriert wird. Eine solche Durchdringung stärkt die Nachhaltigkeitsstrategie insgesamt. Dieses Modell geht davon aus, dass die Verantwortung und Rechenschaftspflicht der Nachhaltigkeitsabteilung mit der Zeit auf operative Geschäftseinheiten und andere Funktionen übergeht. Dieses Vorgehen drückt ein Gesprächspartner mit seiner persönlichen Vision aus, dass sich seine Abteilung durch dieses Vorgehen eines Tages gänzlich überflüssig machen könnte. Ein anderer Gesprächspartner unterstreicht diese Entwicklung: „Mein Team wird über die Zeit kleiner werden. Die einzelnen Geschäftseinheiten werden für Nachhaltigkeit zuständig sein, insbesondere sobald an der regulatorischen Front Klarheit herrscht.“ Die organisatorische Einheit für Nachhaltigkeit wird dann lediglich aus Experten bestehen, die Ratschläge und Impulse geben.

Aufbau einer anpassungs- und leistungsfähigen Talent-Pipeline

Eine Studie der Boston Consulting Group¹ fand heraus, dass das sogenannte Green Skills Gap weltweit bis 2030 auf sieben Millionen Jobs anwachsen könnte. Sofern viele Unternehmen ihren Fokus verstärkt auf Nachhaltigkeit richten, benötigen sie sowohl ein aggressives Rekrutieren von fachkundigen Fach- und Führungskräften als auch eine Befähigung ihrer bestehenden Mitarbeiterschaft – speziell für mehr technisch und ingenieursorientiert ausgerichtete Rollen.

Schritt zu halten mit dem sich verändernden Talentprofil für Aufgaben der Nachhaltigkeit, ist essenziell. Hierbei ist die Exzellenz bei Durchführung und Change Management zunehmend wichtiger als die reine Hingabe für das Thema und pures Wissen über Nachhaltigkeit.

„Nötig sind inhaltlich orientierte Experten, aber genauso Leute, die das Geschäft sehr gut verstehen“, gibt ein Gesprächspartner zu Protokoll. Ein anderer ergänzt: „Für die nachhaltige Transformation brauchen wir Mitarbeiter mit Flexibilität, Offenheit, der Fähigkeit, Veränderungen zu begrüßen, unterschiedlichen Ansätzen und neuen Prioritäten.“

Betrachtet man den Umfang der Herausforderung, ausreichend Talente für die Nachhaltigkeitsagenda zu gewinnen, sollte der CSO Hand in Hand mit der Personalabteilung zusammenarbeiten. Die Bedürfnisse nach Führungskräften und Experten zur nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens sollten in den strategischen Rahmen für die Rekrutierung, Karriereentwicklung, Weiterqualifizierung und dem Performance Management von Talenten eingebettet sein. ●

Quellen:

¹ Boston Consulting Group; Will a Green Skills Gap of 7 Million Workers Put Climate Goals at Risk?; 2023

AUF EINEN BLICK

Green Gamechanger: Der CSO-Kompass

Rolle im Wandel:

Der Chief Sustainability Officer (CSO) ist heute strategischer Impulsgeber – nicht nur Umweltbeauftragter. Das Ziel: Nachhaltigkeit soll Teil der Unternehmens-DNA werden und dort wirksam werden – unternehmerisch sinnvoll, tief verankert, zukunftssicher.

Vier Schlüsselfaktoren für eine wirksame Nachhaltigkeitsagenda:

- **Topmanagement-Commitment:** Ohne Rückhalt von CEO, Vorstand und Aufsichtsrat bleibt der Wandel oberflächlich.
- **Integration in Strategie & Geschäftsmodell:** Nachhaltigkeit muss Wert schaffen – nicht nur Kosten verursachen.
- **Center of Excellence statt isolierte Abteilung:** Kleine, schlagkräftige Teams mit Nähe zum operativen Geschäft sorgen für echte Umsetzung.
- **Talententwicklung mit Weitblick:** Green Skills aufbauen, Fachkräfte gewinnen, bestehende Teams transformieren.