

## ICG-Pressinformation

Graz, 13. März 2008

# Online-Erhebung: Was ist die Essenz nachhaltiger Unternehmensführung?

**Balance und Authentizität bilden die Essenz nachhaltiger Unternehmensführung. Das zeigt die von ICG Infora Consulting Group und Lumique Managementservices durchgeführte Online-Befragung in rund 130 Unternehmen.**

„Wirtschaftliche, ökologische und soziale Dimensionen in das Ziel- und Wertesystem integrieren und konsequent berücksichtigen“ – so kann nachhaltige Unternehmensführung/ Corporate Social Responsibility (CSR) definiert werden. Klingt gut, aber Hand aufs Herz: Was bedeutet das für die Umsetzung im Unternehmen? ICG Infora Consulting Group stellte in einer Online-Umfrage einige Thesen auf den Prüfstand und erhielt zum Teil überraschende Antworten.

### **Glaubwürdigkeit und Sinnstiftung zählen**

Weichen Faktoren wie Unternehmenskultur, Sinnstiftung für Mitarbeiter/-innen oder Führungsverhalten wird mit Abstand die größte Bedeutung attestiert. So bedingt nachhaltiger Erfolg nach Ansicht von 75 % der Befragten, dass die Mitarbeiter/-innen Zusammenhänge verstehen sowie die Wirkungen des eigenen Handelns und den Nutzen ihrer Arbeit kennen. Zunehmendes Verständnis für Zusammenhänge der eigenen Arbeit ist wichtig, um die Konsequenzen des eigenen Handelns auf Ressourcenverbrauch oder Umweltbelastung zu erkennen. Wesentlich ist: Den eigenen Beitrag fürs Ganze zu sehen macht den Sinn der eigenen Arbeit deutlich.

Dazu passt das Ergebnis, dass 73 % der Befragten eine breite Verankerung im Unternehmen als kritischen Erfolgsfaktor sieht: Nachhaltigkeit/CSR darf nicht ausschließlich Aufgabe einer spezialisierten Abteilung sein. Und nicht zu vergessen: Glaubwürdigkeit und eine ehrliche Diskussion über Erfolge wie auch über Rückschläge, haben nach Ansicht von 69% zentralen Stellenwert.

### **Integration von Instrumenten ist zu wenig**

Sozial- und Umweltstandards, Beschaffungskriterien, Umweltkostenrechnung, Nachhaltigkeits-BSC sind Instrumente, die häufig im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit/CSR genannt werden. Die Befragungsergebnisse zeigen: Sie sind zwar relevant und notwendig für die operative Unternehmensführung, haben aber keine zentrale Bedeutung für die Befragten, wenn es um die Frage des langfristigen Erfolgs durch Nachhaltigkeit geht.

### **Nur lose ans Business gekoppelt?**

Eine Kernaussage der einschlägigen Managementliteratur lautet, dass Nachhaltigkeit nur erfolgreich ist, wenn sie unmittelbar am Geschäft anknüpft. Überraschend ist, dass nur rund 22 % der Befragten dieser Aussage zustimmen. Weniger der konkrete Inhalt der nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten scheint wichtig zu sein, sondern vielmehr die Frage, wer davon betroffen ist. So sind 35 % voll und ganz der Ansicht, dass der Knackpunkt von nachhaltiger Unternehmensführung darin liegt, jene Handlungsfelder zu erkennen, wo sowohl Unternehmens-, als auch Stakeholder-Interessen befriedigt werden.

30 % der Befragten stimmen der Aussage völlig zu, dass sich die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit – die wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimension – gegenseitig verstärken, das ist z. Bsp. der Fall wenn Umweltschutzaktivitäten zu Kostensenkungen führen.

### **Die größten Herausforderungen aus Unternehmenssicht**

Unternehmer sehen die größte Herausforderung darin, den Kulturwandel in Gang zu setzen sowie die Ziele und Konzepte auch wirklich umzusetzen.

Bei allen unterschiedlichen Antworten auf die Frage nach der Essenz von Nachhaltigkeit ist doch eine Gemeinsamkeit erkennbar: Der Knackpunkt und gleichzeitig die Kunst liegt im Ausbalancieren von (scheinbaren) Gegensätzen:

#### ■ **Kurzfristig und langfristig**

Die Kunst liegt im Ausgleich von kurz- und langfristigen Zielen und Perspektiven. Dies bedeutet, mögliche Wechselwirkungen von lang- und kurzfristigen Zielen zu erkennen und zu akzeptieren.

#### ■ **Reden und Tun**

Es geht um klare Bekenntnisse und Konzepte – und vor allem darum, diese umzusetzen und zu leben. Dies kann Veränderungen in Strategie, Leistungs- und Mana-

gementprozessen, in Führungsverhalten und Unternehmenskultur erfordern und bewirken.

■ **Werte, Kreativität und Controlling**

Es geht um Mut und um Freiräume für Kreativität sowie um die Erarbeitung und Vermittlung von Werten. Dies muss auch in den Zielen erkennbar sein und durch konsequentes Controlling verfolgt werden.

■ **Eigene Interessen und Interessen anderer**

Es geht darum, sowohl den Interessen des Unternehmens – vor allem der Eigentümer und der Mitarbeiter/-innen – verpflichtet zu sein, aber auch die berechtigten Interessen anderer Stakeholder wahrzunehmen und diesen in Win-win-Situationen (langfristig) Rechnung zu tragen.

■ **Richtungsvorgabe und Mitgestaltung**

Es geht um eine klare Richtung durch Bekenntnis zu Nachhaltigkeit und um das Vorleben durch die Führungskräfte. Das hilft dem Einzelnen, das Ganze zu verstehen und mitzugestalten.

## Eckdaten zur Befragung

Im November 2007 hat ICG Vertreter/-innen österreichischer Unternehmen eingeladen, einige Thesen zu nachhaltiger Unternehmensführung zu bewerten und um ihre Sichtweise zu ergänzen. Dieser Einladung sind 130 Personen mit unterschiedlichen Funktionen (82 % Geschäftsführer/-innen oder andere Führungskräfte) nachgekommen.

An der Befragung haben Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. Die größte Gruppe (25 %) erbringt unternehmensbezogene Dienstleistungen, gefolgt von rund 20 % Sachgüterherstellern. Weiter teilgenommen haben Infrastruktur-Unternehmen z. B. aus den Bereichen Energie, Wasser, Transport (rund 13 %) sowie Handelsunternehmen, Unternehmen im Bereich Rohstoffherzeugung und -verarbeitung und Non-Profit-Organisationen (jeweils rund 8 %). Der restliche Anteil setzt sich aus diversen anderen Branchen zusammen.

67 % der Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter/-innen, 18 % zwischen 50 und 250 Mitarbeiter/-innen.

Bei der Frage zur Performance geben 35 % der Befragten an, dass die Rendite ihres Unternehmens überdurchschnittlich hoch ist und 52 % schätzen die Mitarbeiter/-innen-Fluktuation im eigenen Unternehmen als unterdurchschnittlich ein.

**Grafik:** Als JPG anbei (Copyright ICG)

**Foto:** Foto ICG (Abdruck honorarfrei)

Dr. Eva Grieshuber: Beraterin bei ICG Infora Consulting Group für Unternehmens- und Organisationsentwicklung und betriebswirtschaftliche Fragestellungen

**Kontakt für Rückfragen:** ICG Infora Consulting Group GmbH, Dr. Eva Grieshuber (verantwortlich für Inhalt) bzw. Karin Schafler (PR & Marketing), Entenplatz 1a, 8020 Graz, Tel. +43/316/718940-25; karin.schafler@ICG.eu.com, www.ICG.eu.com