

# Nachhaltigkeit braucht Legitimation

**Nachhaltigkeit ist eines der aktuellsten und dringlichsten Themen unserer Zeit. Viele Unternehmen sehen die Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Oft wird sie umfassend kommuniziert, doch ihre Umsetzung stellt sich deutlich herausfordernder dar. Neben notwendigen Kompetenzen ist es die geeignete Taktik, die Nachhaltigkeit Raum und Legitimation gibt. Wie etwa bei der RWD Schlatter AG, wo nachhaltiges Denken und Handeln seit Jahren erfolgreich umgesetzt wird.**

Text: Sibylle Olbert-Bock, Petra Kugler, Roger Herzig Bilder: zVg

Substanziell nachhaltige Unternehmensentwicklung ist kein Selbstläufer. Knappe Ressourcen wie Zeit, Geld oder Aufmerksamkeit müssen eingebracht werden. Nachhaltiges Handeln wird aber vielfach erst mittel- bis langfristig wirksam und spiegelt sich kaum unmittelbar in finanziellen Kennzahlen wider. Wie lassen sich angesichts der Konstellation, dass Investitionen zwar sinnvoll scheinen, aber kein sicherer und schneller «Return» in Aussicht gestellt werden kann, Geldgeber überzeugen?

Wichtig sind Schlüsselpersonen, die in der Lage sind, eigene Vorstellungen von Zukunft zu entwickeln, diese mit Überzeugung auch gegen Widerstand zu verfolgen. So kann mit langfristig kongruentem Handeln und Verhalten bei anderen Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufgebaut werden. Roger Herzig ist eine solche Person, die nachhaltiges Handeln seit Jahren erfolgreich lebt. Die RWD Schlatter AG geht dabei neue, auch ungewöhnliche Wege, die für sie allgemeine Handlungsmaximen darstellen. In seinen Ausführungen werden die Bedeutung von Einflussmöglichkeiten, etwa durch ihre hierarchische Position oder Expertenstatus, die feste Überzeugung des langfristigen Nutzens von nachhaltigem Handeln oder der umfassende Kommunikationsbedarf deutlich, aber auch die Notwendigkeit, nachhaltiges Handeln nach innen und aussen immer wieder zu begründen und zu legitimieren. Fünf Prinzipien scheinen zentral:

## **Prinzip 1: Zukunftsorientierung, Überzeugungs- und überzeugte Arbeit**

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit beginnt mit Intuition und der Überzeugung von einer Idee, die diffus und ungewöhnlich ist, aber richtig scheint. Da sie weder rein rational begründbar ist, noch in ihrer Logik bestehenden Paradigmen folgt, ist sie einem besonderen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Davon betroffen sind insbesondere die mit einer Nachhaltigkeitsorientierung verbundenen Zweifel an den

Maximen der (rein) marktorientierten Unternehmenssteuerung und der Maximierung des kurzfristig erzielbaren Gewinns. In einer sich schnell wandelnden Welt sind die Vorstellungskraft und der Mut, über solche Grundannahmen und damit verbundene Routinehandlungen hinauszudenken, Kompetenzen von unschätzbarem Wert.

Roger Herzig stellt dies als Ritual dar: «Die notwendige Frage, die ich mir regelmässig stelle ist, was ist mit dem Unternehmen in fünf, zehn oder 15 Jahren? Viele Unternehmen verstehen aber nichts als die nackten Zahlen und niemand fragt, wohin wir sonst noch wollen.» Notwendige Impulse für die heutige Nachhaltigkeitsorientierung der RWD Schlatter AG lieferten frühere Gegebenheiten. Greenpeace Schweiz kontaktierte Roger Herzig, um die nachhaltige Nutzung von Tropenhölzern bei der Türenherstellung zu diskutieren. Was erst eine Herausforderung war, wurde zum Auftakt dafür, die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Unternehmen neu zu definieren und zu einer Stärke zu entwickeln.

## **Prinzip 2: Nachhaltigkeit braucht Freiräume und Freiheiten**

Sich Neues vorstellen zu können, braucht neben persönlichen Fähigkeiten einen zeitlichen Spielraum, um sich von Selbstverständlichem und von Routinen zu lösen. Oft lässt der Alltag voller «Feuerlösch-Aktionen» dazu kaum eine Möglichkeit. Wichtige, aber nicht ganz so dringende Arbeiten laufen Gefahr, auf einen unbestimmten Zeitpunkt verschoben zu werden. Die eigentliche Aufgabe der Unternehmensleitung, längerfristige Strategien zu definieren, lässt sich aber weder verschieben noch komplett wegdelegieren. Gute Routinen eröffnen Freiräume zum Nachdenken, solange die gewonnene Zeit nicht direkt neuem Aktionismus geopfert werden muss. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmensleitung in der Lage ist, loszulassen, indem sie den Mitarbeitenden vertraut.



Dr. Petra Kugler



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock



Roger Herzig

Roger Herzig hat Zeit – und nimmt sie sich für die wichtigen, oft aber weniger dringlichen Dinge im Unternehmen. So sind auch Gespräche möglich, die heute zwar erst einen ‚Funken‘ darstellen, aber die Zukunft der RWD Schlatter AG mitbestimmen können.

### **Prinzip 3: Nachhaltigkeit braucht Legitimation und Erfolge**

Auch Erfolg gibt Freiräume. Wer erfolgreich ist, wird weniger von Kapitalgebern kontrolliert, so dass weiter experimentiert und Neues initiiert werden kann. «Viele Unternehmen würden ein Nachhaltigkeitsengagement wie unseres auch gerne machen. Wenn sie in den roten Zahlen sind, haben sie aber nicht die Möglichkeit dazu. Dabei machen viele Führungskräfte einen Denkfehler, wenn sie betonen, dass Nachhaltigkeit zu Ausgaben führt. Denn sie beginnt stets mit einer Transformation der Unternehmenskultur», so Roger Herzig.

Erfolg, der nicht durch Zahlen erfasst werden kann, wie es bei Nachhaltigkeit der Fall ist, hat es trotzdem schwer, dauerhaft anerkannt zu werden. Wichtig werden dann stellvertretende Mechanismen des Erfolgsnachweises. Die Teilnahme an Wettbewerben, Auszeichnungen und anderen Symbolen sind mögliche Währungen für die Legitimation ökologischen und sozialen Engagements.

### **Prinzip 4: Geltende Spielregeln beachten**

Nachhaltigkeit als neues, bestehenden Best Practices zum Teil widersprechendes Handeln gelingt, wenn bestehenden Spielregeln und herkömmlichen Erwartungen an die eigene Rolle entsprochen wird. Ein mehr als Werbezwecken dienliches Engagement um Nachhaltigkeit findet daher als Parallelspiel statt, das akzeptiert wird, solange es nicht Überhand gewinnt. Da es diese Entsprechung ist, die Vertrauen gewährleistet und erste Erfolge ermöglicht, zum Beispiel in Form von Imagegewinnen des Unternehmens, werden tiefer gehende inhaltliche Fortschritte machbar, und der eigene Einfluss auf das Geschehen kann verstärkt werden.

### **Prinzip 5: Nachhaltigkeit braucht Verantwortung**

Oft ist es ein opportunistisches Verhalten, das lang-

fristig orientiertes Handeln scheitern lässt. Erfolgsversprechend ist, dass jeder Beteiligte Solidarität für den gemeinsamen Erfolg empfindet und bereit ist, Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen. In einer Kultur, in der einzelne Parteien versuchen, eigene Aufwände, Risiken oder Verluste auf andere abzuwälzen, aber andere Urheber im Erfolgsfall verleugnen, kann kein ernst zu nehmendes Nachhaltigkeitsengagement entstehen.

Bei der RWD Schlatter AG wird seit 15 Jahren eine starke, auf Eigenverantwortung und Vertrauen fussende Unternehmenskultur auf allen Unternehmensebenen gefördert, gefordert und täglich gelebt. Mitarbeiter erhalten Freiheiten, und man geht auf sie als Individuen mit eigenen Bedürfnissen ein. Wie im Falle eines Mitarbeiters, der sich in Grossrumbüros nicht konzentrieren konnte und ein eigenes Büro erhielt.

### **Nachfrager sind schon weiter**

Diese Prinzipien sind nicht neu und gelten für viele Neuerungen, die Marktbedürfnisse aufgreifen, bevor ihr Bedarf von den Managementinstrumenten übergeordneter Entscheider erfasst wird. Nachfrager sind heute oft schon einen Schritt weiter: Sie verlangen nicht nur gezielt nach nachhaltigen Produkten und Herstellungsweisen, sondern wollen auch sicher gehen, dass die Unternehmen tatsächlich so handeln. Es lohnt sich daher, bereits jetzt zu hinterfragen, warum dies so ist, und was dies für die eigene Haltung und Ausrichtung des Unternehmens bedeutet. Unternehmen, die frühzeitig eine Vorstellung davon entwickeln, sind der Konkurrenz wieder einen Schritt voraus.

### **Zu den Autoren**

Dr. Petra Kugler ist Dozentin für Strategisches Management am Institut für Unternehmensführung (IFU) der FHS St.Gallen. Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock leitet dort das Kompetenzzentrum ‚Leadership & Personalmanagement‘ am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB). Gemeinsam leiten sie das strategische Themenfeld Nachhaltige Unternehmensentwicklung. Roger Herzig ist seit 1998 Geschäftsführer der RWD Schlatter AG, Roggwil, und Autor des Buches «Der Schlüssel zum Tao Te King». Im Herbst 2012 erscheint sein neuestes Buch «Worte an die Menschenkinder» im Spiegelberg-Verlag.

Die RWD Schlatter AG ist ein selbstständiges Tochterunternehmen der AFG Arbonia Forster Holding AG und Hersteller hochwertiger Türen. Das Unternehmen wurde mehrfach für sein Nachhaltigkeitsengagement und für seine Unternehmenskultur ausgezeichnet, etwa mit dem Cash-Award 2009 als bester Schweizer Arbeitgeber. Unter der Führung von Roger Herzig wurde die Türenbranche 2007 mit dem Swiss-Award for Business Ethics, für ein weltweit einzigartiges Tropenholzabkommen zwischen den NGO's Greenpeace und WWF sowie der Türenindustrie ausgezeichnet.