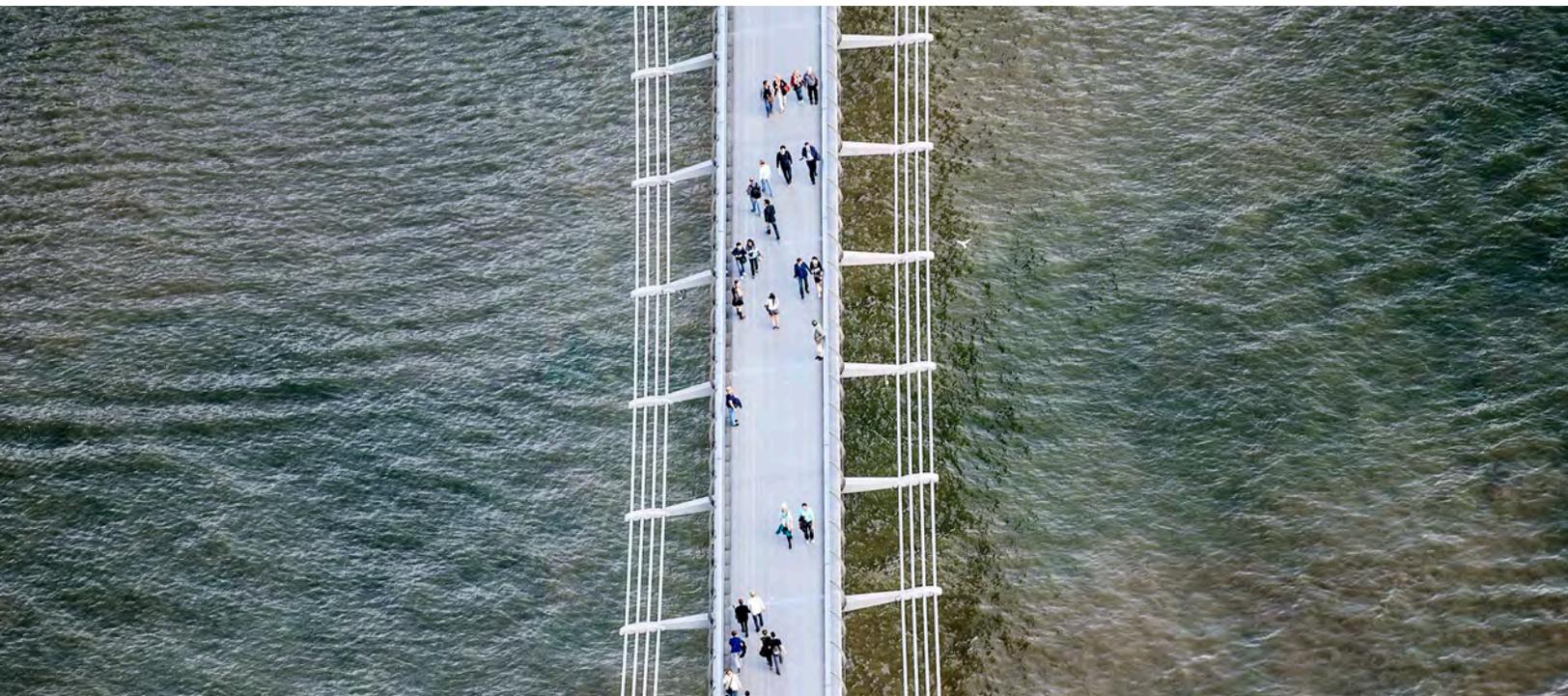


# Trennlinien und Erträge Deutschland

Führen für eine nachhaltigere Zukunft



January 2022

# Der Übergang zu nachhaltigem Wirtschaften erfordert Führungsmut

Noch nie war das Thema Nachhaltigkeit so präsent in der deutschen Öffentlichkeit wie heute. Im vergangenen Jahr haben die Überschwemmungen in Nordrhein-Westfalen und die Covid-19-Pandemie das Thema Nachhaltigkeit bei der Bundestagswahl in den Mittelpunkt gerückt. Jetzt, da eine neue Regierungskoalition mit Beteiligung der Grünen Realität ist, werden die Rufe nach aufeinander abgestimmten Maßnahmen zur Nachhaltigkeit immer lauter.

Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Rolle, die die Privatwirtschaft bei der Bewältigung der drängendsten Herausforderungen der Welt spielen kann. Fast alle Führungskräfte, mit denen wir sprachen, wollen zum Aufbau einer besseren Welt beitragen. Doch während sie sich verpflichten, ihre Betriebe umweltfreundlicher zu gestalten, die Geschlechterparität an der Spitze zu verbessern oder wirtschaftliche Ungleichheit zu beseitigen, wissen viele nicht genau, wie sie ihren guten Willen in konkrete Maßnahmen umsetzen sollen. Über Nachhaltigkeit zu reden und zu wissen, wie größere Nachhaltigkeit erreicht werden kann, sind zwei Paar Stiefel.

Vor diesem Hintergrund befragte Russell Reynolds Associates Unternehmen, wie es um die Verankerung der Nachhaltigkeit heute bestellt sei. Durch die Befragung von drei verschiedenen Gruppen – Vorständen, Nachwuchsführungskräften und Mitarbeitern - konnten wir herausfinden, was ein Querschnitt von Belegschaften weltweit über den Reifegrad der Nachhaltigkeitsstrategie ihrer Unternehmen denkt und über die Fähigkeit ihrer Führungskräfte, die Nachhaltigkeitsagenda voranzutreiben.

## **In Deutschland kristallisierten sich drei Hauptthemen heraus:**

**1. Makro, Mikro und das eigene „Ich“:** Deutsche Arbeitnehmer und Vorstände sind sich einig, dass der Klimawandel und die Umweltverschmutzung die größten Bedrohungen für die Gesellschaft darstellen, während die globale Pandemie und der Fachkräftemangel die wichtigsten ihren Arbeitsplatz betreffenden Themen sind. Eine so starke Übereinstimmung ist ein wertvolles Kapital. Wenn Führungskräfte ihre Nachhaltigkeitsprioritäten festlegen, können sie sich deshalb sicher sein, dass sie die Themen angehen, die ihren Mitarbeitern am wichtigsten sind.

**2. Markenmanagement contra Wertschöpfung:** Trotz des weltweiten Rufs, in Sachen Umweltpolitik führend zu sein, zeigt unsere Untersuchung, dass Deutschland bei der Einbettung der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie anderen Ländern hinterher hinkt. Dennoch sagen 46 % der Vorstände, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen ihres Unternehmens primär durch Markenmanagement motiviert sind. Nur 15 % der Vorstände sagen dass zusätzliche Wertschöpfung die treibende Kraft ihre Nachhaltigkeitsstrategie sei.

**3. Nachwuchsführungskräfte als Avantgarde:** Während der Rest der Welt ein Reservoir an zukünftigen Führungskräften aufbaut, die über umfangreiche Erfahrungen im Management von Nachhaltigkeitsstrategien verfügen, haben deutsche Unternehmen ein potenzielles Nachwuchsproblem. Nur 26 % der deutschen Nachwuchsführungskräfte hatten in den letzten zwei Jahren drei oder mehr Aufgaben mit Nachhaltigkeitsbezug gegenüber 40 % ihrer weltweiten Mitbewerber. Führungskräfte können ihre Nachwuchsführungskräfte bei der Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitskompetenz bedeutend stärker unterstützen.

Es besteht kein Zweifel, dass der Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft eine der größten - und schwierigsten - Veränderungen sein wird, die Unternehmen im nächsten Jahrzehnt und darüber hinaus vornehmen müssen. Führungskräfte müssen erhebliche Komplexität und viel Bürokratie überwinden, um die erforderlichen Veränderungen voranzutreiben, die nicht nur die Art und Weise der Geschäftstätigkeit, sondern gar das Geschäftsmodell an sich verändern könnten.

Doch diejenigen, die die Hindernisse überwinden, werden erhebliche Gewinne finanzieller und nicht-finanzieller Art realisieren. Das Geschäftsmodell Nachhaltigkeit ist heute unwiderlegbar. Die mutigen Führungskräfte, die bereit sind, ihre Strategien, Geschäftsmodelle und Führungskulturen zu überdenken, um dauerhafte Werte für die Menschen, den Planeten und die Unternehmensgewinne zu schaffen, werden von Mitarbeitern, Kunden und Investoren belohnt werden.

Diese Studie soll ermutigen Nachhaltigkeit noch konsequenter in der Strategie zu verankern.



**Max von der Planitz**

Berater

Russell Reynolds Associates

# Vorwort

Laut einem Bericht der Vereinten Nationen wird der Anteil der Weltbevölkerung, der in Städten lebt, bis 2050 von 55 auf 68 % steigen. Dies erfordert intensive Bautätigkeit in den Bereichen Wohnen und Gewerbe. Das Gleiche gilt für die Entwicklung moderner Infrastruktur.

Um aber die globale Erwärmung zu begrenzen und die Ziele des Pariser Klimaabkommens zu erreichen, müssen die CO<sub>2</sub>-Emissionen rasch sinken. Dabei spielt die Zementindustrie eine wichtige Rolle. Die Tatsache, dass etwa zwei Drittel der Emissionen bei der Zementherstellung bislang unvermeidlich sind, trägt wesentlich zum aktuellen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des Endprodukts Beton bei.

Vor diesem Hintergrund hat sich HeidelbergCement verpflichtet, den Weg zur CO<sub>2</sub>-Neutralität in einer Vorreiterrolle zu gestalten. Wir haben uns ambitionierte, global gültige und wissenschaftlich überprüfbare Klimaziele gesetzt. Diese zielen darauf ab, die CO<sub>2</sub>-Emissionen entlang der gesamten Lieferkette zu reduzieren – einschließlich der prozessbezogenen Emissionen. Unsere CO<sub>2</sub>-Reduktionsstrategie basiert auf konkreten Maßnahmen auf Anlagen- und Produktebene, deren Umsetzung bereits in vollem Gange ist. Wir erproben neue Technologien zur CO<sub>2</sub>-Abscheidung und -Speicherung (CCUS), die CO<sub>2</sub>-Einsparungen in großem Maßstab ermöglichen. Mit mehreren bereits laufenden CCUS-Projekten streben wir bis 2030 eine CO<sub>2</sub>-Reduktion von bis zu 10 Millionen Tonnen an.

Die vorliegende Studie von Russell Reynolds Associates unterstreicht die entscheidende Bedeutung von Leadership im Bereich Nachhaltigkeit und der bewussten Schaffung relevanter Führungspositionen. Um die Transformation von HeidelbergCement zu beschleunigen und unsere globalen Teams in die richtige Richtung zu führen, haben

wir die Kernthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung mit jeweils eigenen Vorstandsressorts fest in unserer Organisation verankert. Führung bedeutet auch, Menschen und Meinungen zu integrieren, Transparenz zu schaffen und Chancen aufzuzeigen: Deshalb gehen wir unseren Weg der Veränderung mit großer Offenheit und im engen Dialog mit unseren Stakeholdern.

Der Klimawandel ist die zentrale Herausforderung unserer Zeit – für uns als Unternehmen und für die Gesellschaft. Daher ist das Thema Nachhaltigkeit eine zentrale Führungsaufgabe. Als einer der weltweit führenden Hersteller von Baumaterialien besitzen wir den Ehrgeiz und die Innovationskraft, auf diesem Weg voranzugehen.



**Dr. Dominik von Achten**

Vorstandsvorsitzender (CEO),  
HeidelbergCement

# Vorwort

## Nachhaltigkeit muss ins Zentrum unternehmerischen Handelns rücken.

*Nach unserer Überzeugung gibt es nur eine Umwelt, und die ist global und überall schützenswert. Unsere Mitarbeitenden treiben gemeinsam die Transformation zu einem nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen voran. Dabei verfolgen wir einen ganzheitlichen, kollaborativen Ansatz.*

Nachhaltigkeit muss ins Zentrum unternehmerischen Handelns rücken. Die Ergebnisse der Deutschlandbefragung von Russel Reynolds zeigen, dass dies kein Lippenbekenntnis ist, sondern gesamtgesellschaftlicher Konsens. Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie erfordert dabei eine klar definierte Nachhaltigkeitsagenda und Ziele, die den Fortschritt messbar machen.

Als Familienunternehmen haben wir Nachhaltigkeit schon früh als zentrale Zielsetzung unserer Geschäftstätigkeiten verstanden. Eine langfristige Erfolgsausrichtung sowie ein Bewusstsein für soziale und ökologische Belange sind daher traditionell eng miteinander verwoben. Ausdruck dieser Überzeugung sind nicht nur hohe soziale Standards, die wir schon seit Jahrzehnten an all unseren Produktionsstandorten messen und zertifizieren, sondern auch, dass „nachhaltig“ als einer von vier Unternehmenswerten fest in unserer Kultur verankert ist.

Die Anforderungen unserer wichtigsten Interessensgruppen bezüglich Nachhaltigkeit entwickeln sich außerdem permanent weiter. Deswegen legen wir – eingebettet in unsere Unternehmensstrategie – konkrete Nachhaltigkeitsziele fest, die die gesamte Wertschöpfungskette adressieren. Mehr Energieeffizienz, weniger Wasserverbrauch und die Sicherheit unserer Mitarbeitenden stehen dabei im Fokus. Bis 2030 wird unsere gesamte Produktion klimaneutral sein, bis 2040 einschließlich unserer Lieferkette.

Zwei Aspekte sind mir diesbezüglich besonders wichtig: Erstens, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit sind kein Widerspruch, sondern gehen Hand in Hand. Die Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen durch effiziente Produkte macht Nachhaltigkeit zu einer großen Chance für unser Unternehmen. Die Befragung von Russel Reynolds zeigt jedoch, dass Chancendenken gerade in Deutschland noch zu wenig ausgeprägt ist.

Zweitens können Potentiale von Nachhaltigkeit nur dann freigesetzt werden, wenn Menschen auf allen Unternehmensebenen tatsächlich nachhaltig handeln. Hier kommt vor allem Führungskräften eine entscheidende Rolle zu, denn sie sind wesentlicher Übersetzer strategischer Ziele in operatives Handeln. Diese Fähigkeit müssen wir konsequent weiter stärken. Dies gilt insbesondere für Deutschland.

Genau deswegen sehe ich in der Verzahnung der Personal- und Nachhaltigkeitsfunktion einen entscheidenden Hebel für eine „nachhaltige Nachhaltigkeit“: Gezielte Personalmaßnahmen für Führungskräfte stoßen notwendige Veränderungsprozesse an. Gleichzeitig zählt Nachhaltigkeit wesentlich auf den Erfolg des Personalmanagements ein.

Schlussendlich ist jegliche Nachhaltigkeitsstrategie nur so gut wie deren Umsetzung. Klar definierte Ziele und Maßnahmen sind hierzu grundlegende Voraussetzung, befähigte Führungskräfte und Mitarbeitende der Erfolgsfaktor. Durch das Zusammenspiel von Personal- und Nachhaltigkeitsmanagement lassen sich hierzu ganzheitliche Lösungen entwickeln.

Ich ermutige Sie als Leser, die Erkenntnisse der vorliegenden Studie als Basis aber auch als Weckruf zu verstehen, damit wir insbesondere in Deutschland das Nachhaltigkeitsmanagement noch ganzheitlicher im Unternehmen verankern.



**Corinna Schittenhelm**

Vorstand für Human Resources  
und Nachhaltigkeit  
Schaeffler AG

# 1. Mikro und das eigene „Ich“



Die Führungskräfte von heute müssen sich mit einer Reihe komplexer Bedrohungen für die Menschen, den Planeten und die Unternehmensprofite auseinandersetzen - von einer drohenden Klimakrise und einer globalen Pandemie bis hin zu sozialen und rassistischen Ungerechtigkeiten, wirtschaftlichen Ungleichheiten und digitalen Störungen.

Worauf sollten sie sich bei so vielen konkurrierenden Prioritäten konzentrieren? Ein guter Ansatzpunkt für Führungskräfte ist es, sich Gedanken über die Themen zu machen, die für ihr Unternehmen - und ihre Mitarbeiter - am wichtigsten sind.

Die gute Nachricht ist, dass sowohl Führungskräfte als auch Arbeitnehmer in Deutschland darin übereinstimmen, dass Klimawandel und Umweltverschmutzung die größten Herausforderungen für die Zukunft der Gesellschaft sind [**Abbildung 1**]. Der einzige bemerkenswerte Unterschied besteht darin, dass die Mitarbeiter die Abholzung der Wälder und den Verlust der biologischen Vielfalt für das drittichtigste Thema halten, während dies auf der Prioritätenliste der Unternehmensleiter erst an neunter Stelle steht.

## Abbildung 1

### Die 10 wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen, die die Zukunft der Gesellschaft betreffen

Rang des Prozentsatzes, der jeden Punkt als Top-3-Thema auswählt (aus einer Liste von 16 Themen)

#### Germany

##### Rank EMPLOYEE PERCEPTION

- 1 — Klimawandel
- 2 — Umweltverschmutzung
- 3 — Abholzung der Wälder und Verlust der Artenvielfalt
- 4 — Weltweite Pandemien
- 5 — Wegwerfkultur
- 6 — Material- und Lebensmittelabfälle
- 7 — Ökonomische Ungleichheiten
- 8 — Ungleicher Zugang zu hochwertiger Bildung
- 9 — Geopolitische Konflikte oder Handelskriege
- 10 — Hoher Grad an Korruption und Machtmissbrauch

##### Rank C-SUITE LEADERS PERCEPTION

- 1 — Klimawandel
- 2 — Umweltverschmutzung
- 3 — Weltweite Pandemien
- 4 — Mangel an Arbeitskräften mit gefragten Qualifikationen
- 5 — Wegwerfkultur
- 6 — Ökonomische Ungleichheiten
- 7 — Hoher Grad an Korruption und Machtmissbrauch
- 8 — Material- und Lebensmittelabfälle
- 9 — Abholzung der Wälder und Verlust der Artenvielfalt
- 10 — Rassenbedingte und soziale Ungerechtigkeiten

- Umwelt
- Wirtschaftlich
- Sozial

RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; All Audiences Survey

Q1. In your opinion, what are the most important sustainability issues affecting the future of our society? Top 3; Weight: OECD labor force

Sample size Germany: Employees = 553 / C-suite Leaders = 89

## Abbildung 2

### Top 10 Nachhaltigkeitsthemen, die Ihren Arbeitgeber und Arbeitsplatz betreffen

Rang des Prozentsatzes, der jeden Punkt als Top-3-Thema auswählt (aus einer Liste von 16 Themen)

#### Germany

##### Rank EMPLOYEE PERCEPTION

- 1 —> Weltweite Pandemien
- 2 —> Mangel an Arbeitskräften mit gefragten Qualifikationen
- 3 —> Ökonomische Ungleichheiten
- 4 —> Material- und Lebensmittelabfälle
- 5 —> Klimawandel
- 6 —> Umweltverschmutzung
- 7 —> Wegwerfkultur
- 8 —> Geschlechterungleichheit
- 9 —> Ungleicher Zugang zu hochwertiger Bildung
- 10 —> Steuervermeidung durch Unternehmen oder Wohlhabende

##### Rank C-SUITE LEADERS PERCEPTION

- 1 —> Weltweite Pandemien
- 2 —> Mangel an Arbeitskräften mit gefragten Qualifikationen
- 3 —> Klimawandel
- 4 —> Umweltverschmutzung
- 5 —> Geopolitische Konflikte oder Handelskriege
- 6 —> Ökonomische Ungleichheiten
- 7 —> Geschlechterungleichheit
- 8 —> Abholzung der Wälder und Verlust der Artenvielfalt
- 9 —> Hoher Grad an Korruption und Machtmissbrauch
- 10 —> Material- und Lebensmittelabfälle

- Umwelt
- Wirtschaftlich
- Sozial

RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; All Audiences Survey

Q2. What are the top five most important sustainability issues affecting your employer and your workplace today? Top 3: Weight: Global weighting - equal country, OECD labor force. Sample size Germany: Employees = 553 / C-suite Leaders = 89

Auch bei den wichtigsten Themen, mit denen ihr Arbeitsplatz heute konfrontiert ist, stimmen Arbeitnehmer und Führungskräfte eng überein **[Abbildung 2]**. Beide nennen globale Pandemien und den Mangel an Arbeitskräften mit gefragten Qualifikationen die größten Bedrohungen für Unternehmen. Führungskräfte können jedoch ihre Aufmerksamkeit auf wirtschaftliche Ungleichheiten richten. Für die Arbeitnehmer ist dies das dritt wichtigste Problem. Für Vorstände rangiert es jedoch erst an siebter Stelle.

In den elf von uns untersuchten Märkten sind sich deutsche Arbeitnehmer und Vorstände am ehesten einig, was die kritischen Themen angeht. Diese Übereinstimmung ist eine starke Ressource. Wenn Führungskräfte ihre Nachhaltigkeitsprioritäten festlegen, können sie sicher sein, dass sie sich auf die Themen konzentrieren, die ihren Mitarbeiter am Herzen liegen. Dies ist entscheidend für die Förderung von Engagement und für das Vertrauen in ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen.



## Aktionspunkte

- Stellen Sie sicher, dass der Vorstand und Ihre Führungskräfte ein gemeinsames Verständnis der gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Megatrends haben, die sich auf Ihre Geschäftsstrategie auswirken.
- Machen Sie sich vertraut mit den wichtigsten sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Themen, die Ihren Mitarbeitern am Herzen liegen - sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf organisatorischer Ebene. Kulturanalysen und eine Bedeutungssteigerung der Personalabteilung sind wesentliche Mittel, Mitarbeiter für diese Themen zu begeistern.
- Konzentrieren Sie sich auf die Unternehmensbotschaft "Menschen zuerst". Verknüpfen Sie Makro- mit Mikrofragen, um zu erklären, wie organisatorische Praktiken und Prioritäten die Ergebnisse für die Mitarbeiter unterstützen. Das ist besonders während der noch immer andauernden Pandemie von Bedeutung, die Probleme in den Bereichen Finanzen, Gesundheit und Wohlbefinden und Ungleichheit verschärft und deutlicher aufzeigt und gleichzeitig zu einem Mangel an Fachkräften und einem Nachholbedarf an Stellenwechseln geführt hat.

## 2. Markenmanagement contra Wertschöpfung



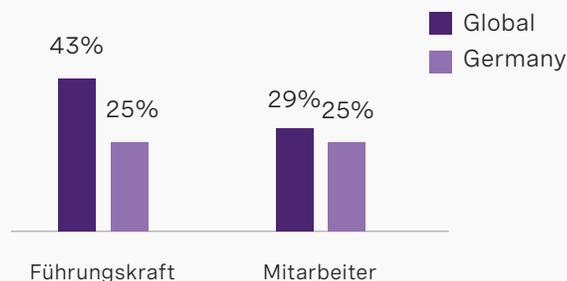
Nachhaltigkeit wird die Art und Weise, wie Unternehmen geführt und geleitet werden, verändern. Wie weit sind die Unternehmen und ihre Führungskräfte dazu bereit, diese Agenda voranzutreiben?

Unsere Untersuchung zeigt, dass die deutschen Vorstände in den elf von uns untersuchten Märkten am pessimistischsten sind, was den Fortschritt angeht. Nur 25 % sagen, dass ihr Unternehmen über eine Nachhaltigkeitsstrategie verfügt, die umgesetzt und klar kommuniziert wurde [Abbildung 3]. Und nur 31 % geben an, dass sich ihr CEO persönlich für die Förderung der Nachhaltigkeit einsetzt oder organisatorische Massnahmen ergriffen worden sind [Abbildung 4]. Die Mitarbeiter sind sogar noch skeptischer.

**Abbildung 3**

### Vorhandensein von Nachhaltigkeitsstrategien

Prozent, die angeben, dass es eine Nachhaltigkeitsstrategie gibt, nach der gehandelt und die klar kommuniziert wurde

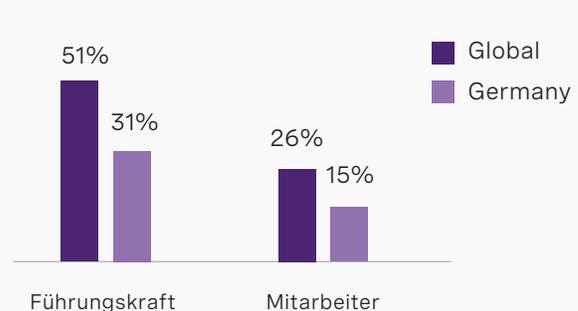


RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; All Audiences Survey  
Q13. Does your company have a sustainability strategy in place? Weight: Global weighting - equal country, OECD labor force  
RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; Senior Leaders Survey  
Q12. Do you know if your Company has a sustainability strategy in place?  
Sample size Germany: Employees = 553 / Next-generation Leaders = 105 / C-suite Leaders = 89

**Abbildung 4**

### CEO-Engagement für Nachhaltigkeit

Prozentsatz, der angibt, dass der CEO sich persönlich für die Förderung der Nachhaltigkeit einsetzt und dass Fortschritte erzielt wurden



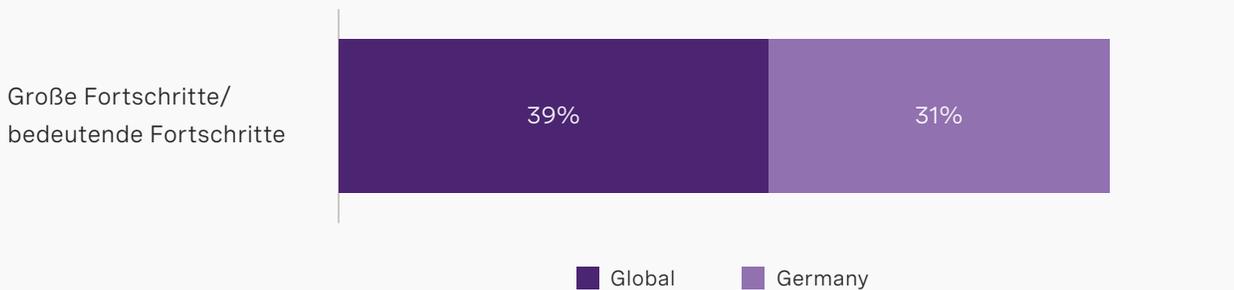
RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; All Audiences Survey  
Q19. Has your CEO, or equivalent leader, personally committed to advancing sustainability in your organization? Weight: Global weighting - equal country, OECD labor force  
Sample size Germany: Employees = 553 / Next-generation Leaders = 105 / C-suite Leaders = 89

Mit Blick auf die Zukunft erwarten nur 31 % der Führungskräfte, dass sie in den nächsten fünf Jahren erhebliche bzw. große Fortschritte bei der Verankerung der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie und im Geschäftsbetrieb machen werden - dies entspricht dem europäischen Durchschnitt (32 %), ist aber unter dem weltweiten Durchschnitt (39 %) **[Abbildung 5]**.

Dies bedeutet nicht, dass Deutschland im weltweiten Wettlauf um Nachhaltigkeit an Boden verliert. Der Mangel an Fortschritt könnte stattdessen bedeuten, dass deutsche Unternehmensleiter ein tieferes Verständnis dafür haben, was es braucht, um eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln - und höhere Erfolgsanforderungen an sich selbst stellen. Es könnte allerdings auch darauf hindeuten, dass es den CEOs nicht gelingt, ihre Aktivitäten an alle Unternehmensteile zu kommunizieren.

### Abbildung 5

#### Wahrnehmung des erwarteten Fortschritts von Nachhaltigkeitsstrategien durch die Unternehmensleitung Fünf-Jahres-Ausblick



RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; All Audiences Survey

Q20. How much more progress do you anticipate your organization will make on embedding sustainability into its strategy and operations in the next five years?

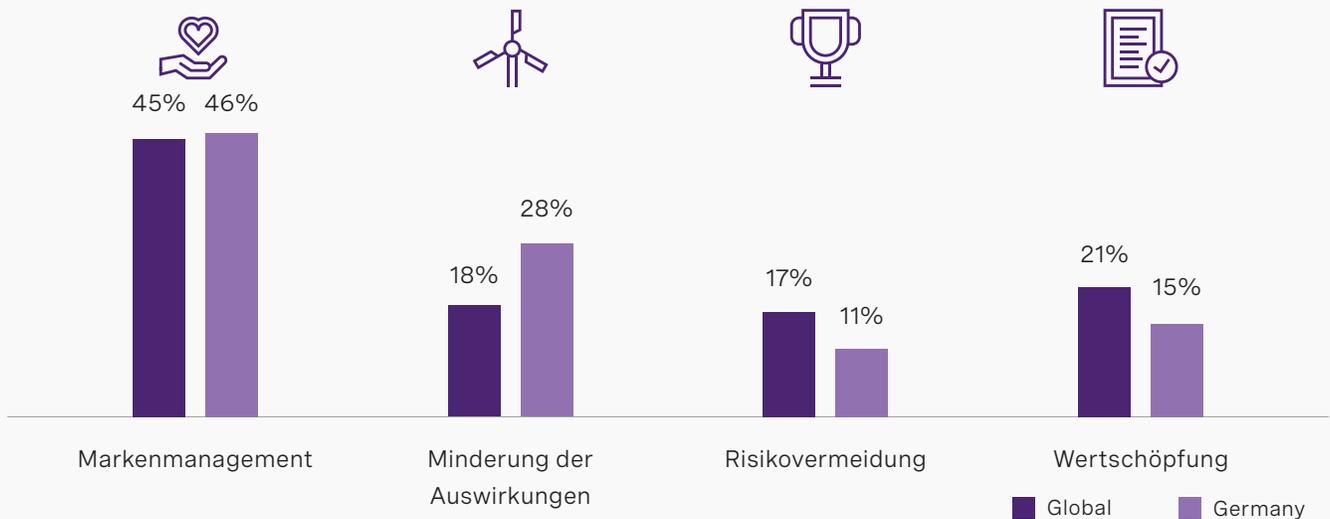
Sample size Germany: C-suite Leaders = 89



Wir wissen jedoch auch, dass viele deutsche Führungskräfte gerade erst anfangen zu verstehen, welchen Wert Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen haben kann. In unserer Studie gaben 46 % der Vorstände an, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten seien markenbasiert - sie wollten als gesellschaftlich verantwortlich und seriös gelten oder sich per Nachhaltigkeit vom Wettbewerb absetzen. Nur 15 % gaben an, Wertschöpfung sei die treibende Kraft [Abbildung 6].

**Abbildung 6**

**Wie sehen die Führungskräfte die treibende Kraft hinter dem Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens?**



RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; All Audiences Survey

Q10. Which of these statements is the closest to describing the driving force behind your company's approach to sustainability? Weight: Global weighting - equal country, OECD labor force

Sample size Germany: Employees = 553 / Next-generation Leaders = 105 / C-suite Leaders = 89

Es gibt Parallelen zwischen Unternehmensleitern, die Nachhaltigkeit eher im Markenmanagement einsetzen oder dazu verwenden, negative Auswirkungen zu steuern, als damit den Unternehmenswert zu steigern, und der Diskussion darüber, ob der Klimawandel durch Regulierung und Konsumbeschränkungen oder eher durch Innovation und Wachstum aufgehalten werden kann. Egal wie Regierungen ihre Politik formulieren - wenn Unternehmen Nachhaltigkeit nur zum Markenaufbau und zur Reduktion negativer Auswirkungen verwenden wollen, verpassen sie eine Gelegenheit, Veränderungen, die einen Mehrwert für die Menschen, den Planeten und die Unternehmensgewinne bedeuten, in ihren Geschäfts- und Betriebsmodellen zu verankern.



## Aktionspunkte

- Prüfen Sie, wo sich Ihr Unternehmen im Nachhaltigkeitszyklus befindet. Unterscheiden Sie dabei insbesondere zwischen oberflächlichen oder kurzfristigen Maßnahmen und tiefgreifenden Investitionen in die Veränderung von Betriebsabläufen und Geschäftsmodellen.
- Vergewissern Sie sich, dass der Vorstand und das Führungsteam eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie absegnen, in der die Bereiche Ihres Unternehmens festgelegt sind, die umgestaltet werden sollen, einschließlich der Geschäfts- und Betriebsmodelle, des Führungsrahmens und der Kultur.
- Ermitteln Sie, wie groß Verständnis und Zustimmung zu Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie auf verschiedenen Ebenen innerhalb des Unternehmens sind. Nutzen Sie Bereiche, in denen Leute skeptisch sind, als Gelegenheit, Ihre Pläne zu verbessern.

# 3. Nachwuchsführungskräfte an vorderster Front

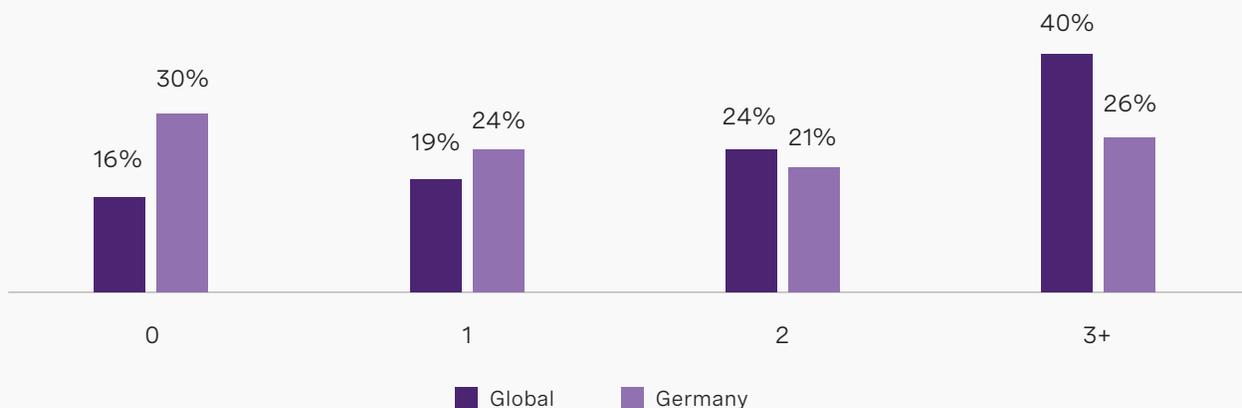


Der Übergang zu einem nachhaltigen Betrieb wird nicht während nur einer Geschäftsführer-Amtszeit stattfinden. Um den erforderlichen Wandel zu bewerkstelligen, müssen Unternehmen ein Reservoir an Führungskräften aufbauen, die eine Nachhaltigkeitsagenda in den nächsten zehn Jahren - und darüber hinaus - vorantreiben können.

In Deutschland haben wir festgestellt, dass die Unternehmen mehr tun müssen, um Nachwuchsführungskräfte zu befähigen, die Verantwortung für die Nachhaltigkeit zu übernehmen. Nur 26 % der Nachwuchsführungskräfte waren in den letzten zwei Jahren für mehr als drei Aufgaben zur Verbesserung der ökologischen und gesellschaftlichen Ergebnisse verantwortlich, was weniger ist als weltweiter Durchschnitt (40 %) [Abbildung 7]. Bemerkenswert ist, dass 30 % der deutschen Nachwuchsführungskräfte überhaupt keine Nachhaltigkeits- Aufgaben wahrgenommen haben. Wenn keine Maßnahmen ergriffen werden, könnten diese zukünftigen Führungskräfte mit deutlich weniger Nachhaltigkeitserfahrung als ihre Kollegen weltweit Vorstandsmitglieder werden.

**Abbildung 7**

**Führungskräfte der nächsten Generation, die mehr als 3 Aufgaben übernommen haben, um ökologische und soziale Ergebnisse zu verbessern**



RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; All Audiences Survey

Q2. What are the top five most important sustainability issues affecting your employer and your workplace today? Top 3: Weight: Global weighting - equal country, OECD labor force. Sample size Germany: Employees = 553 / C-suite Leaders = 89

Auf die Frage, welche konkreten Aufgaben sie im Bereich Nachhaltigkeit wahrgenommen haben, gaben 25 % der deutschen Nachwuchsführungskräfte an, dass sie bei der Entwicklung oder Umgestaltung von Produkten oder Dienstleistungen geholfen haben, um Umweltschäden ihrer Unternehmen zu verringern [Abbildung 8]. Erfreulicherweise ist dies eine der wichtigsten Erfahrungen für die Verankerung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft.

Unsere Untersuchung zeigt jedoch auch, dass die Nachwuchsführungskräfte in Deutschland in mehreren anderen Bereichen, die einen ganzheitlichen und funktionsübergreifenden Ansatz erfordern, hinter ihren weltweiten Konkurrenten zurückbleiben. Dazu gehören die Veränderung interner Prozesse zur Verbesserung der ökologischen oder gesellschaftlichen Resultate, die Identifizierung neuer Ansätze, um Produkte oder Arbeitsplätze nachhaltiger zu gestalten, und der Austausch von Lieferanten zur Verringerung von Umweltschäden seitens des Unternehmens.

**Abbildung 8**

**Haben Sie in den letzten zwei Jahren im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit eine der folgenden Möglichkeiten zur Verbesserung der ökologischen und sozialen Ergebnisse genutzt?**



RRA Sustainable Leadership: Divides and Dividends; All Audiences Survey

Q2. What are the top five most important sustainability issues affecting your employer and your workplace today? Top 3:  
Weight: Global weighting - equal country, OECD labor force. Sample size Germany: Employees = 553 / C-suite Leaders = 89

■ Global  
■ Germany

Wir wissen, dass deutsche Unternehmen bei der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie bereits etwas hinter ihren weltweiten Konkurrenten zurückliegen. Wenn keine Maßnahmen ergriffen werden, um zukünftigen Führungskräften eine größere Bandbreite an Erfahrungen im Bereich der Nachhaltigkeit zu vermitteln, könnte sich diese Lücke in den kommenden zehn Jahren noch vergrößern. Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder in Deutschland müssen jetzt daran arbeiten, künftige Führungskräfte in ihren Reihen zu identifizieren, die sich für Nachhaltigkeit begeistern, und sie mit den Aufgaben konfrontieren, mit denen sie ihre Nachhaltigkeitskompetenz entwickeln können.



## Aktionspunkte

- Machen Sie nachhaltigkeitsbezogene Projekte zu einem Kernelement der Aufgaben der nächsten Führungskräftegeneration. Hier sind besonders Maßnahmen von Bedeutung, die sie bei der Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen ermächtigen, stärken und belohnen
- Vorstände und die Führungskräfte der nächsten Generation sollten im Rahmen ihrer täglichen Abstimmungen sowie bei Einstellungen und Beförderungen an ihren Nachhaltigkeitsergebnissen gemessen werden, und zwar durch 360-Grad-Bewertungen, die sowohl Leistung als auch Verhalten messen.



# 4. Leadership- Maßnahmen



Nachhaltigkeit muss ein Bestandteil der Unternehmensstrategie sein, der die Umgestaltung von Abläufen und Geschäftsmodellen vorantreibt und sicherstellt, dass alle Möglichkeiten unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit bewertet werden.

## 1. Die Grundlagen schaffen: Nachhaltigkeit in der Führungskompetenz und -kultur zu verankern.

Unternehmen müssen aufeinander abgestimmte Schritte unternehmen, um Nachhaltigkeit in die Rahmenbedingungen einzubinden, die bestimmen, wie Führungskräfte ausgewählt, befördert, belohnt und entwickelt werden. Sie müssen auch sicherstellen, dass Kultur und Dynamik des Führungsteams es den Führungskräften und Vorstandsmitgliedern ermöglichen, sich produktiv mit den Herausforderungen und Chancen der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen.



### Auswahl und Nachfolge

Aktualisierung der Auswahl- und Nachfolgeregelungen, um das nachhaltige Führungspotenzial und die Erfolgsbilanz von Einzelpersonen zu berücksichtigen und den Vorstand und die Geschäftsleitung in die Lage zu versetzen, bei der Auswahl und Beförderung von Führungskräften Nachhaltigkeit als Schlüsselkriterium anzuwenden.



### Belohnungen

Integration der Nachhaltigkeit in Ziele, Anreize und Vergütung des Geschäftsführers und des Führungsteams. Belohnung und Förderung derjenigen Führungskräfte, die nachhaltig führen.



### Entwicklung

Defizite bei Führungseigenschaften erkennen und beheben, Denkweisen und Kompetenzen unterstützen, die nachhaltige Führung braucht.



### Investitionen in Talente

Langfristig in Mitarbeiter, Führung und Kultur investieren, z.B. in Form neuer Stellen oder Funktionen. Aufwertung bestehender Aufträge oder Investitionen in neue Instrumente, um nachhaltigen Wandel zu unterstützen.



### Effektivität des Teams

Verständnis für individuelle Erwartungen, Prioritäten, Persönlichkeiten und Fähigkeiten in Ihrem Führungsteams aufbringen, um die gesammelten Fähigkeiten im Dienste der Nachhaltigkeit zu nutzen und zu lenken.

## 2. Legen Sie den Plan fest: Nachhaltigkeitsprioritäten mit dem Kern verbinden

Nachhaltigkeit ist komplex; sie umfasst eine Reihe ökologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Fragen sowie ein großes Netz von Interessengruppen, das Investoren, Regulierungsbehörden, Kunden und Mitarbeiter umspannt. Dies macht die Definition einer klaren Strategie schwierig.



### Mit dem Kern verbinden

Orientieren Sie Ihre Nachhaltigkeitsstrategie am Kerngeschäft Ihres Unternehmens und an den Bereichen, in denen Sie heute oder morgen Wettbewerbsvorteile haben.



### Streben nach Wertschöpfung

Verringern Sie negative Auswirkungen und streben Sie Ziele an, die sowohl in wirtschaftlicher als auch in ökologischer und/oder sozialer Hinsicht einen Mehrwert schaffen, indem sie neue Lösungen für festgefahrene Probleme anbieten.



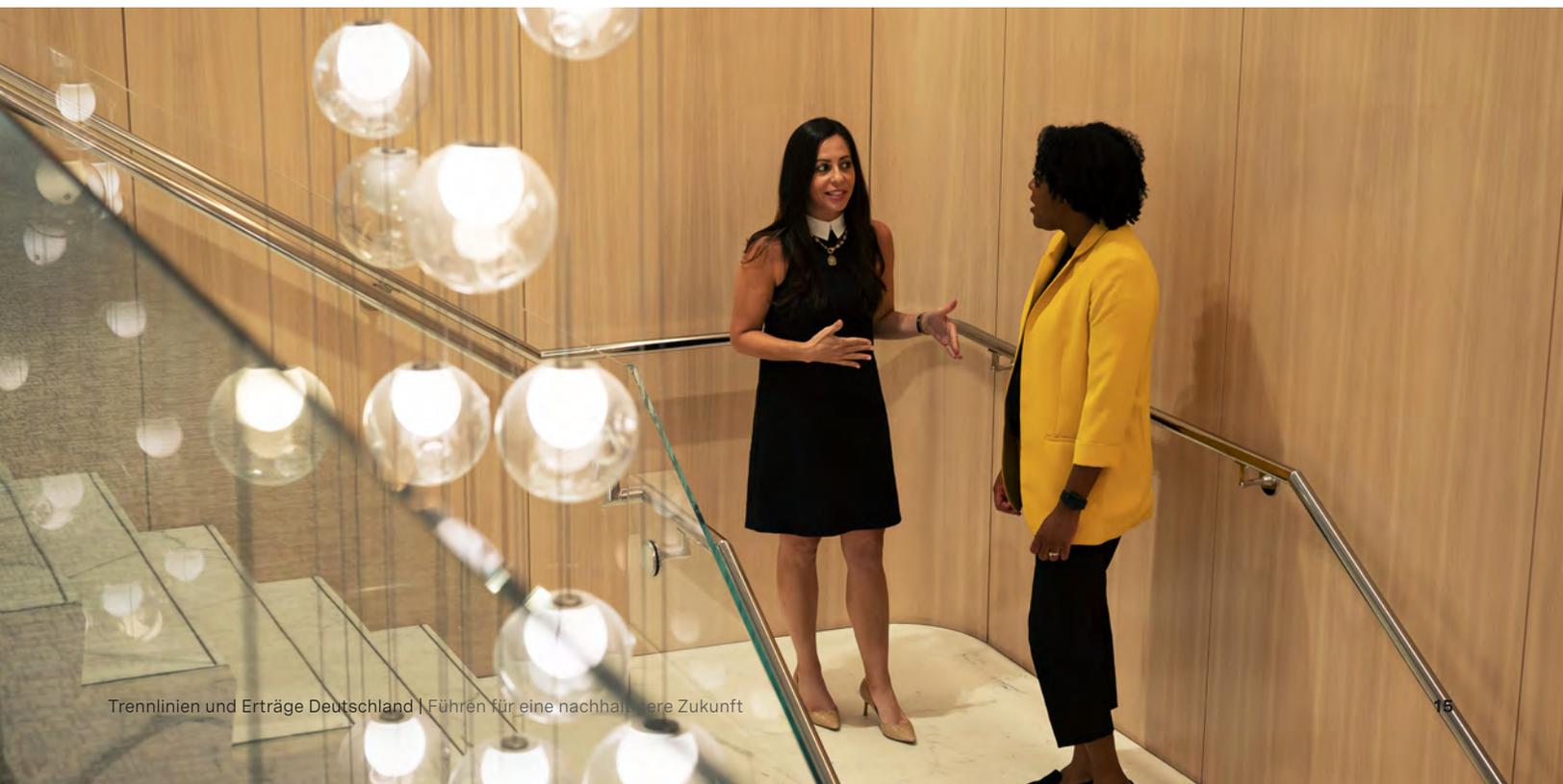
### Einbindung des Vorstands

Sorgen Sie dafür, dass der Vorstand aktiv an der Festlegung von Prioritäten beteiligt wird und eine eindeutige Rolle bei ihrer Erreichung spielen kann.



### Konkret werden

Setzen Sie unternehmensweite Nachhaltigkeitsziele in konkrete Maßnahmen und messbare Ziele um, die sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit nachvollziehbar sind.



### 3. Ermöglichen Sie den Wandel: Kommunizieren und fördern Sie das Engagement der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter stehen den Maßnahmen und Fortschritten der Unternehmensleitung in Sachen Nachhaltigkeit oft skeptischer gegenüber als die Führungskräfte selbst. Es ist entscheidend, dass die Führungskräfte die Mitarbeiter und die Teams in den Mittelpunkt ihrer Nachhaltigkeitsstrategien stellen.



#### Kultur und Engagement messen

Nutzen Sie fortschrittliche Instrumente zur Analyse der Unternehmenskultur, um festzustellen, wie sehr die Mitarbeiter wirklich an die Ziele des Unternehmens glauben und ob sie die richtigen Verhaltensweisen und Werte zum Ausdruck bringen.



#### Die Menschen in den Mittelpunkt stellen

Stellen Sie den "Menschen" in den Mittelpunkt der Kommunikations- und Engagement-Strategien; erwägen Sie Bottom-up- statt Top-down-Ansätze zur Mobilisierung der Mitarbeiter.



#### Nutzen Sie die Mitarbeiter als Innovationsmotor

Stellen Sie sicher, dass Sie die Vielfalt der Perspektiven und Lösungen nutzen, die Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund und in allen Netzen bieten können.



#### Engagement der Mitarbeiter als strategisches Gebot behandeln

Strategische Ziele (ob nachhaltig oder nicht) sind schwieriger zu erreichen, wenn die Belegschaft nicht engagiert ist. Beachten Sie Vielfalt, Gleichberechtigung und Fairness.



# 5. Wie wir helfen



## Beratung des Vorstands

"Der Vorstand meines Unternehmens muss die Perspektiven der Teilhaber verstehen und seine Entscheidungsfindung durch eine Nachhaltigkeitsbrille betrachten."

**RRA solutions**

Analyse der Teilhaber-Prioritäten und Identifizierung von Möglichkeiten, die Kontrolle des Vorstands über ESG-Risiken und Chancen zu stärken

Bewertung der Stärken und Schwächen der Vorstandszusammensetzung im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsstrategie

Bewertung der Vorstandskultur, der Struktur und der Einbindung/Ausbildung der Vorstandsmitglieder im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsstrategie



## Beratung von Führungskräften

"Die Führung meines Unternehmens muss eine Nachhaltigkeitsoptik in ihre Team- und Firmenkultur Organisationskultur einbauen"

Aufbau einer Top-Team-Kultur, die das Team befähigt, sich mit den komplexen Aspekten der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen

Bewertung und Entwicklung nachhaltiger Führungsfähigkeiten in Führungsteams

Nachhaltige Führung in die Nachfolgeplanung mit einbeziehen

Kulturanalysen einsetzen, um zu verstehen, wie die Unternehmenskultur den Weg zur Nachhaltigkeit behindern oder fördern kann



## Suche und Auswahl von Vorständen

"Mein Unternehmen muss die Nachhaltigkeits-Sicht im Vorstand verankern."

Identifizierung und Bewertung von Geschäftsführern und Vorständen im Hinblick auf nachhaltiges Denken und Führungsqualitäten



## Suche und Auswahl von Nachhaltigkeits-/ ESG-Führungskräften

"Mein Unternehmen braucht Hilfe bei der Suche nach Führungskräften, die unsere Nachhaltigkeits- und/oder ESG-Strategie, Geschäftsbereiche oder Investitionen leiten."

Identifizierung und Bewertung von Chief Sustainability Officers und ESG Leitern

Identifizierung und Bewertung von Führungskräften für nachhaltige Finanzen

Identifizierung und Bewertung von Führungskräften für nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsbereiche

# 6. Über die Studie

Der wirtschaftliche Nutzen der Nachhaltigkeit ist unbestreitbar. Führungskräfte, die die Gräben überbrücken, die unsere globale Gesellschaft bedrohen, werden erhebliche sog. Dreifach-Dividenden (in den Bereichen Unternehmensgewinne, Menschen, unser Planet) erzielen.

In einer groß angelegten globalen Umfrage unter Vorständen, Nachwuchsführungskräften und Mitarbeitern haben wir herausgefunden, wie Führungskräfte diese Chance nutzen können. Dabei haben wir drei zentrale Fragen gestellt:

- Welches sind die ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Probleme, die Führungskräfte lösen sollten?
- Wie sehr sind Führungskräfte bereit, die Nachhaltigkeitsagenda voranzutreiben?
- Welche Maßnahmen sollten Führungskräfte ergreifen, um dauerhafte Werte für die Menschen, den Planeten und die Unternehmensgewinne zu schaffen?

In der Studie wurden vom 16. April bis 12. Mai 2021 9.500 Mitarbeiter und Nachwuchsführungskräfte in elf Wachstumsmärkten und reifen Märkten befragt.

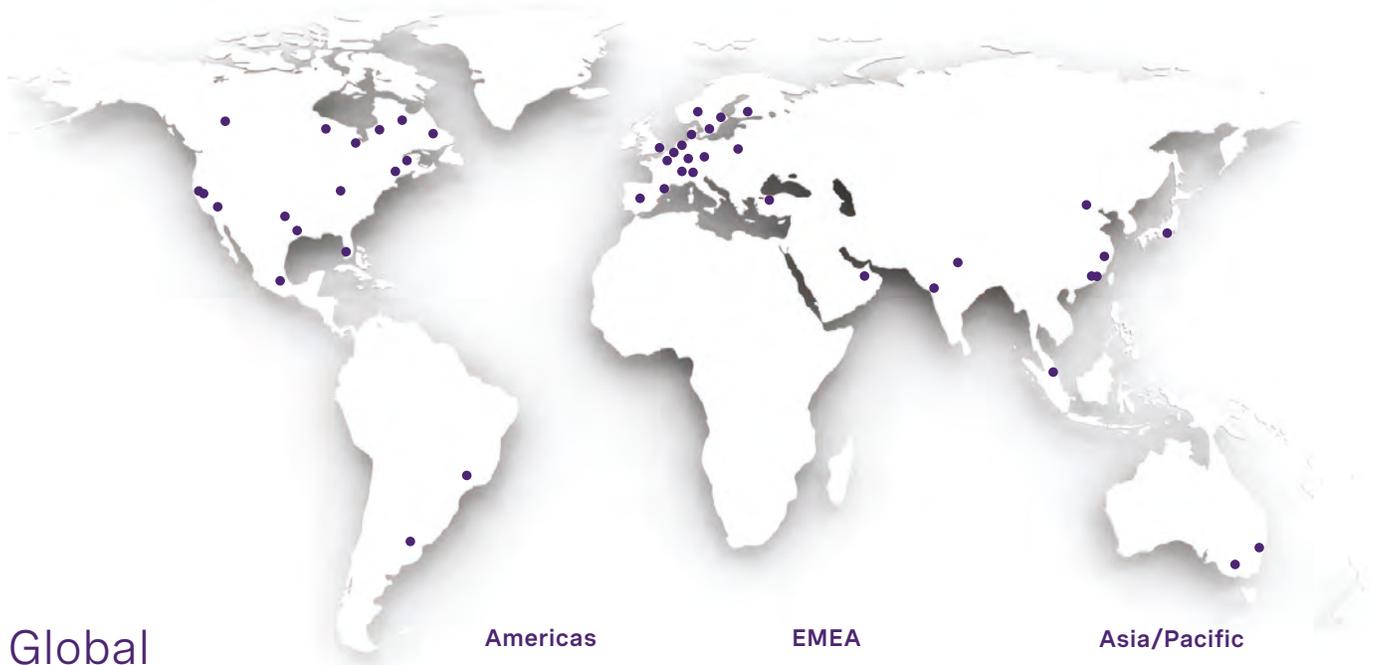
In Deutschland wurden für die Studie 658 Mitarbeiter und Nachwuchsführungskräften sowie 89 Vorstände befragt.



# About Russell Reynolds Associates

Russell Reynolds Associates is a global leadership advisory and search firm. Our 470+ consultants in 47 offices work with public, private and nonprofit organizations across all industries and regions. We help our clients build teams of transformational leaders who can meet today's challenges and anticipate the digital, economic and political trends that are reshaping the global business environment. From helping boards with their structure, culture and effectiveness to identifying, assessing and defining the best leadership for organizations, our teams bring their decades of expertise to help clients address their most complex leadership issues. We exist to improve the way the world is led.

[www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com)



## Global offices

### Americas

- Atlanta
- Boston
- Buenos Aires
- Calgary
- Chicago
- Dallas
- Houston
- Los Angeles
- Mexico City
- Miami
- Minneapolis/St.Paul
- Montreal
- New York
- Palo Alto
- San Francisco
- São Paulo
- Stamford
- Toronto
- Washington, D.C.

### EMEA

- Amsterdam
- Barcelona
- Brussels
- Copenhagen
- Dubai
- Frankfurt
- Hamburg
- Helsinki
- Istanbul
- London
- Madrid
- Milan
- Munich
- Oslo
- Paris
- Stockholm
- Warsaw
- Zürich

### Asia/Pacific

- Beijing
- Hong Kong
- Melbourne
- Mumbai
- New Delhi
- Shanghai
- Shenzhen
- Singapore
- Sydney
- Tokyo