

5. November 2010  
Stefan Schaltegger

# Eine Profession mit Zukunft

Das Berufsbild des Nachhaltigkeitsmanagers wandelt zwischen zwei gegensätzlichen Etiketten: zwischen „eierlegende Wollmilchsau“ und „Spezialist“.

VON STEFAN SCHALTEGGER. Mit der steigenden Anzahl an Nachhaltigkeitsmanagern und der zunehmenden Professionalisierung stellt sich die Frage nach den Anforderungen, die dieses Berufsbild kennzeichnen. Neben Nachhaltigkeitsbeauftragten, die explizit als solche bezeichnet werden und meist in Abteilungen zu Corporate Social Responsibility, Umwelt, Sicherheit und Gesundheit arbeiten, können jene Führungskräfte als „implizite“ Nachhaltigkeitsmanager bezeichnet werden, die im Rahmen ihrer konventionellen Aufgaben eine nachhaltige Unternehmensgestaltung professionell vorantreiben.

## Facettenreiches Anforderungsprofil

Explizite und implizite Nachhaltigkeitsmanager beschäftigen sich mit einer Vielzahl wechselnder Themen. Angesichts der facettenreichen Anforderungen bezeichnen sie sich selbst oft gerne mit einem Augenzwinkern als „eierlegende Wollmilchsau“. Dies wirft die Frage auf, welche Anforderungen das Berufsbild des Nachhaltigkeitsmanagers kennzeichnen. Von den drei zentralen Qualifikationsanforderungen – Fach-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenz – ist die fachliche Expertise die zunächst naheliegende. Sie reicht vom Fachwissen zur Identifikation der strategischen Relevanz von Umwelt- und Sozialthemen über Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Unternehmens- und Geschäftsstrategie und des Geschäftsmodells bis zur operativen Umsetzung von Umwelt- und Sozialmanagementsystemen.

Analytische Fähigkeiten und ein fundiertes Verständnis von strategischen Erfolgsfaktoren sowie der Funktionsweise und der Gestaltung eines Geschäftsmodells sind insbesondere für implizite, aber auch explizite Nachhaltigkeitsmanager unabdingbar. Neben Expertenwissen zu unternehmerischer Nachhaltigkeit sind

auch fundierte Grundlagenkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre notwendig, um hilfreiche Impulse mit dem jeweiligen Fachterminus qualifiziert mit Fachabteilungen zu vermitteln und Problemlösungen in verschiedenen Unternehmenskontexten zu generieren. Neben dem üblichen Management-Know-how, nach dem „Was“ und „Wie“, geht es auch um das „Warum“. Viel stärker als bei konventionellen Managementfragen wird eine überzeugende, auf gesellschaftlichem und betrieblichem Nutzen aufbauende Begründung verlangt. Darüber hinaus sind Anwendungs- und Handlungskompetenzen nötig, um eine erfolgreiche Umsetzung zu unterstützen. Der umfassende und ambitionierte Anspruch des Nachhaltigkeitsmanagements kann nicht von einem Einzelnen erreicht werden. Vielmehr ist ein funk-

» Neben Expertenwissen sind fundierte Grundlagenkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre notwendig.«

Prof. Dr. Stefan Schaltegger

tionierendes Zusammenspiel mit anderen Akteuren erforderlich.

Explizite Nachhaltigkeitsmanager sind nur wirkungsvoll, wenn es ihnen gelingt, ein unternehmensinternes und -externes Netzwerk aufzubauen sowie andere zu motivieren und zu befähigen, als implizite Nachhaltigkeitsmanager in ihren Wirkungsbereichen Nachhaltigkeit unternehmerisch umzusetzen. Damit gehören Kommunikations- und Netzwerkfähigkeiten sowie „Soft Skills“ zu den essentiellen Anforderungen dieses Berufsstands. Nachhaltigkeitsmanager sind gefordert, um Umwelt- und Sozialprojekte mit Entscheidungsträgern und erfolgsrelevanten Stakeholder inner- und außerhalb des Unternehmens zu koordinieren. Da unternehmerische Verantwortung eine Querschnittsaufgabe darstellt, bestehen Schnittpunkte zu allen betrieblichen Abteilungen. Dies betrifft zum Beispiel die Abstimmung mit der PR-Abteilung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Initiierung von Nachhaltigkeitsinnovationen in der Forschungsabteilung sowie die Identifizierung von Effizienzsteigerungspotentialen mit Produktionsmanagern oder die Evaluation von Marktchancen mit der Marketingleitung. Gerade andere Abteilungen von der Relevanz des Themas Nachhaltigkeit zu überzeugen

und ihre Unterstützung für einen Wandel der Unternehmensstrategie zu gewinnen stellt die Nachhaltigkeitsbeauftragten vor eine große Aufgabe.

## Fähigkeit zum Spagat erforderlich

Zur Berichterstattung und Kommunikation – häufig eine der zentralen Aufgaben expliziter Nachhaltigkeitsmanager – sind Dilemmata zwischen der vielfach geäußerten PR-Forderung „Keep it simple and stupid“ und einer sachlich fundierten Differenzierung und Begründung von Zusammenhängen zu bewältigen und ein erfolgreicher Weg zu finden im Spagat zwischen der Vermeidung von Greenwashing und dem Schaffen unternehmensinterner Motivation durch Erfolgsgeschichten. Dazu gehört beispielsweise auch, in den Dialog mit Meinungsführern zu treten. Dieser Dialog wird heute immer häufiger durch eine moderne Kommunikation im Social Web ermöglicht.

Da Nachhaltigkeitsfragen meist eine internationale Dimension beinhalten, sollten Nachhaltigkeitsmanager auch ein interkulturelles Geschick mitbringen. Gerade Konzerne operieren oft in Ländern, in denen Sozial- und Umweltaspekte nicht dem deutschen Standard entsprechen. Um Risiken zu verhindern, die sich aus einer Anwendung lokaler Gepflogenheiten auf den großen Absatzmärkten ergeben, ist vielfach Weiterbildung von Lieferanten und Vorlieferanten in der Wertschöpfungskette und ein Dialog mit Stakeholdern vor Ort notwendig. Neben einer fundierten Fach- und Handlungskompetenz spielen die Sozialkompetenz sowie die eigene Persönlichkeit eine große Rolle. Um die komplexen Herausforderungen zu bewältigen, zählen Kommunikations- und Teamfähigkeit, Fähigkeiten im Selbst- und Zeitmanagement sowie die Fähigkeit zur Nutzung und Mitgestaltung von Organisationsstrukturen und Netzwerken im gesellschaftlichen Umfeld zu den zentralen Anforderungen des Berufsstands.

Nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Unternehmenspraxis hat sich Nachhaltigkeitsmanagement als Berufsstand sowohl in Form eines eigenständigen Stellenprofils als auch als fachliche Zusatzqualifikation etabliert.

Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Leiter des Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität, Lüneburg, und Gründer des MBA Sustainability Management