

one2zero

EXECUTIVE REPORT FÜR  
DIE ÖSTERREICHISCHE  
WIRTSCHAFT 2023



# NACHHALTIGE UNTERNEHMENSKULTUR & LEADERSHIP

Unternehmenskultur und Führungskräfte  
als Hebel für nachhaltiges Handeln

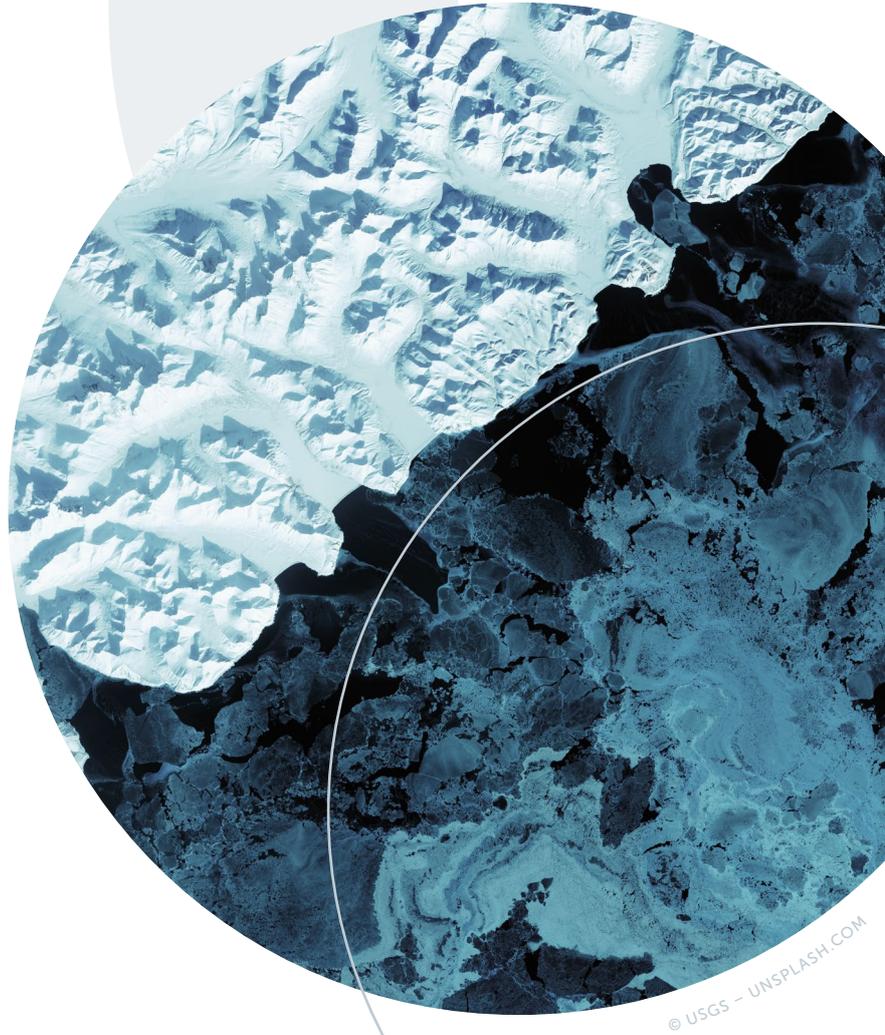
© MARCEL LÖFFLER - PEXELS.COM



# INHALT

5	————	Projektteam
7	————	Interviewpartner:innen
9	————	DEEP DIVE: Nachhaltige Unternehmenskultur & Leadership
11	————	WAS IST UNTERNEHMENSKULTUR & LEADERSHIP?
12	————	WARUM ALSO NACHHALTIGE UNTERNEHMENSKULTUR UND LEADERSHIP?
13	————	DER CLOU AN DER SACHE
15	————	ES IST DIE MÜHE WERT
18	————	STICHWORT WERT(E)
20	————	ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINEN KULTURWANDEL
26	————	UND IN DER PRAXIS?
27	————	WEGWEISER FÜR DIE INNERE TRANSFORMATION
31	————	Fazit
34	————	one2zero Gründer-Kommentar
38	————	Impressum





# PROJEKTTEAM



**LENA STERN**  
PROJEKTLEITUNG / CONSULTANT  
DECARB & SUSTAINABILITY



**NICOLE MARIA LUTZMAYER**  
CONSULTANT DECARB  
& SUSTAINABILITY

LAYOUT BUREAU ZWEIMA ([BUREAUZWEIMA.COM](http://BUREAUZWEIMA.COM))



# INTERVIEWPARTNER:INNEN

WIR BEDANKEN UNS BEI UNSEREN GESPRÄCHSPARTNER:INNEN FÜR DEN SPANNENDEN AUSTAUSCH UND FREUEN UNS UMSO MEHR, IHR WISSEN IM RAHMEN DIESES BOOKLETS MIT DEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER:INNEN DER ÖSTERREICHISCHEN WIRTSCHAFT TEILEN ZU DÜRFEN.



**Gabriela Maria Straka**  
Brau Union Österreich AG,  
Director Corporate Affairs &  
ESG Sustainability



**Gabriele Faber-Wiener**  
Center for Responsible  
Management,  
Partnerin und Gründerin



**Jan Zöller**  
HR4GREEN GmbH,  
Gründer & Geschäftsführer



**Ulrike Regner**  
Raiffeisenverband Salzburg,  
Leiterin  
Nachhaltigkeitsmanagement



© PRISCILLA DU PREEZ – UNSPLASH.COM



# DEEP DIVE:

## NACHHALTIGE UNTERNEHMENSKULTUR & LEADERSHIP

Unternehmenskultur und Führungskräfte  
als Hebel für nachhaltiges Handeln.

## Eines ist klar:

Nachhaltigkeit ist gekommen, um zu bleiben. Unsere [Zero Emission Society Booklets](#) haben gezeigt, dass sich immer mehr Unternehmen auf den Weg Richtung „Zero Emissions“ begeben. Nachhaltigkeit wird in die Strategie implementiert, erneuerbare Energielösungen werden umgesetzt und Unternehmen stecken Ressourcen in Nachhaltigkeitsberichte. Es ist jedoch wichtig zu verstehen, dass ehrlich gelebte Nachhaltigkeit nicht nur die Integration von umweltfreundlichen Praktiken und sozial verantwortlichen Geschäftsmodellen bedeutet. Sie erfordert oft eine tiefgreifende Transformation innerhalb von Unternehmen. Wie bei jedem grundlegenden Transformationsprozess ist es von entscheidender Bedeutung zu erkennen, dass die äußere Veränderung in der Unternehmensstrategie auch eine innere Entwicklung erfordert. Denn, wie Peter Drucker schon aufgezeigt hat:

“ CULTURE EATS  
STRATEGY FOR  
BREAKFAST. ”

Eine nachhaltige Unternehmenskultur, die auf den Prinzipien von Umweltschutz, sozialer und ethischer Verantwortung und langfristigem Denken basiert, ist der Schlüssel, um Nachhaltigkeit in der heutigen Geschäftswelt erfolgreich zu verankern. Im Zuge dieses Booklets werden wir die Bedeutung, Vorteile und Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Unternehmenskultur und Führung näher beleuchten.



© ALEXDNDZ - STOCK.ADOBE.COM



# WAS IST UNTERNEHMENSKULTUR & LEADERSHIP?

Die Unternehmenskultur ist der lebendige Ausdruck der festgelegten, eventuell auch niedergeschriebenen, Werte und sozialen Normen, die in einem Unternehmen herrschen. Somit ist sie ein essentieller Bestandteil aller Organisationsebenen, da sie beeinflusst, welche Entscheidungen gefällt werden, wie Führungskompetenz praktiziert wird und wie die zwischenmenschlichen Verbindungen innerhalb des Unternehmensgeflechts geknüpft werden.

Im optimalen Szenario dienen diese Werte und Normen als Kompass, an dem Mitarbeiter:innen ihre tägliche Arbeit ausrichten. In einem Satz zusammengefasst: Die Unternehmenskultur vermittelt, wofür eine Organisation steht und welche Prinzipien und Werte von höchster Bedeutung sind.

Die Definition von Leadership variiert je nach Perspektive und hat sich im Laufe der Zeit erheblich weiterentwickelt. Im Kern bedeutet es so viel wie „Führung“ und beschreibt die Fähigkeit, andere Menschen mit einer persönlichen Vision zu inspirieren und zu motivieren. Dies geht über bloße Worte hinaus. Leader besitzen bestimmte Werte und Überzeugungen, die sie durch ihr eigenes Handeln verkörpern. In der heutigen Geschäftswelt sind verschiedene Fähigkeiten von Führungspersönlichkeiten gefragt, um erfolgreich zu sein.

# WARUM ALSO NACHHALTIGE UNTERNEHMENSKULTUR UND LEADERSHIP?

Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle für eine ehrlich gelebte Nachhaltigkeitstransformation. Wenn Nachhaltigkeit nicht auch in der Unternehmenskultur verankert wird, besteht die Gefahr, dass individuelle Nachhaltigkeitsmaßnahmen bloß oberflächlich implementiert werden oder sich auf kosmetische Aktivitäten beschränken.

Auch wenn ein Unternehmen Nachhaltigkeitsagenden bereits in der Strategie verankert hat, so stehen die Unternehmenskultur und die Unternehmensstrategie in einer wechselseitigen Beziehung und beeinflussen einander stark: Wenn die Unternehmenskultur nicht mit den strategischen Zielen in Einklang steht, gestaltet sich die schlussendliche Erreichung dieser Ziele schwierig. Bestehende kulturelle Aspekte, wie die Art der Zusammenarbeit, Führungsstile oder die Interpretation von Erfolg haben also direkten Einfluss auf die Umsetzung der Strategie.

Wenn ein Unternehmen Nachhaltigkeit ernsthaft in seine Prozesse integrieren, nachhaltiges Denken und Handeln bei Mitarbeiter:innen fördern und effektiv in seine Führungsstrukturen einbetten möchte, ist die Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur unerlässlich. Die Synergie zwischen den eingesetzten Ressourcen über alle Abteilungen hinweg, erzielt eine viel größere Wirkung, als die bloße Summe der Einzelteile.

Eine entsprechende Unternehmenskultur ist also notwendig, um ein solches Verhalten zu unterstützen. Nach unserer Auffassung soll eine nachhaltige Unternehmenskultur dazu beitragen, die Förderung von nachhaltigen Prinzipien zu etablieren. Dies bedeutet, dass Einstellungen, Werte, Annahmen und das kollektive Verhalten so gestaltet sein sollten, dass sie nachhaltiges Handeln aktiv unterstützen, erleichtern und fördern. Gleichzeitig soll die Kultur nicht-nachhaltiges Verhalten erschweren oder in letzter Konsequenz verhindern. Auch Jan Zöller zeigt auf, warum es so wichtig ist, Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur zu verankern:

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Es stellt sich die Frage, was sich bei einem Unternehmen auf strategischer Ebene tut. Ist Nachhaltigkeit nur ein Anhängsel oder ist es integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie? Das muss passieren, damit zum einen ein Push von oben kommt und zum anderen damit klar wird, dass Nachhaltigkeit kein Add-on ist, sondern, dass ein Unternehmen nicht zukunftsfähig wäre, wenn das Thema nicht verankert ist. Das Thema Nachhaltigkeit muss daher auf der strategischen Ebene integriert und von der strategischen Ebene auf die operativen Bereiche heruntergebrochen werden. Ansonsten bleibt Nachhaltigkeit eine Absichtsbekundung. Wenn es Teil der Kernstrategie wird, bedeutet dies letztendlich auch, dass es alle angeht und dann sind wir sehr schnell beim Thema People und Culture.“



© REDD – UNSPLASH.COM

# DER CLOU AN DER SACHE

In der Realität scheuen sich Unternehmen oft noch davor, das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich anzugehen. Ein zentraler Aspekt ist oftmals die Ausrichtung auf kurzfristige Gewinne und finanzielle Ergebnisse. Nachhaltigkeitsinitiativen erfordern in vielen Fällen Investitionen und Anpassungen von bestehenden Geschäftsprozessen oder gar kompletten Geschäftsmodellen. Diese finanzielle Perspektive kann Unternehmen dazu verleiten, langfristige und tiefere Nachhaltigkeitsbemühungen aufzuschieben oder zu vermeiden.

**Gabriele Faber-Wiener (Center for Responsible Management):** „Ein Problem ist dieses typisch utilitaristische Nutzenprinzip. Letztlich muss natürlich abgewogen werden, aber hinter dieser Grundhaltung steckt Gewinnmaximierung. Es ist völlig klar: gelebte Nachhaltigkeit oder Verantwortungsübernahme führt automatisch weg von der Gewinnmaximierung hin zur Gewinnorientierung. Zwischen null und 100 liegt einiges dazwischen. Beim Prinzip der Gewinnmaximierung gehen sämtliche Systeme in eine Richtung. Mit Verantwortung und Nachhaltigkeit muss aber in eine andere gegangen werden. Ernstgemeinte CSR führt immer weg von der Gewinnmaximierung, hin zur Orientierung. Ich glaube

an den Business Case, aber als Ergebnis und nicht als Motiv. Als Führungskraft habe ich Verantwortung und ich kann mir nicht die Rosinen rauspicken. In dem Moment, wo ich für Mitarbeiter:innen verantwortlich bin, ist das eine 360 Grad Geschichte und ich kann nicht sagen "Ich nehme die Verantwortung nur wahr, indem ich meine Mitarbeiter:innen gut bezahle, den Rest lasse ich weg". Das funktioniert so nicht. Es heißt, Vertrauen ist unteilbar – und die Verantwortung auch nicht."

Jan Zöller sieht einen weiteren Grund, warum Unternehmen das Thema (noch) nicht auf ihrer Agenda haben.

"  
 VIELE NACHHALTIGKEITSVERANT-  
 WORTLICHE, FÜHRUNGSKRÄFTE  
 ODER DAS MANAGEMENT-  
 BOARD SCHEUEN SICH VOR  
 DIESEN „SOFTEREN THEMEN“,  
 WEIL ES WIE EINE BLACKBOX IST.  
 "

"  
 JAN ZÖLLER  
 "

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Viele Nachhaltigkeitsverantwortliche, Führungskräfte oder das Managementboard scheuen sich vor diesen „softeren Themen“, weil es wie eine Blackbox ist. Technische Themen können gut in Zahlen gefasst werden, es kann etwas ausgerechnet werden. Softe Themen sind nicht so explizit. Manchmal scheuen sich Unternehmen davor, weil sie wissen, wenn sie das angehen, kommen sie wirklich in eine Veränderung und es wird sich etwas bewegen. Veränderung schafft auch immer etwas Furcht oder Vermeidungsängste. Ich denke zwar, dass viele Unternehmen mittlerweile erkannt haben, dass Nachhaltigkeit das Thema schlechthin ist, aber am besten soll trotzdem alles so weitergehen wie bisher - solange es möglich ist. Aber wenn das wirklich in Personalentwicklungsprogramme übersetzt wird, wenn Führungskräfte mit in das System genommen werden, ist das ein Schritt, bei dem Unternehmen sich bewusst sein müssen, dass sich etwas verändern wird. Und das bringt manchmal eine gewisse Unsicherheit mit sich.“



# ES IST DIE MÜHE WERT

Wenn die Themen nachhaltige Kultur und Leadership nicht von einem Unternehmen berücksichtigt werden, besteht die Gefahr, dass Nachhaltigkeitsstrategien und -projekte auf interne Widerstände stoßen, ins Stocken geraten, oberflächlich und anfällig für Greenwashing-Praktiken sind oder schlichtweg ihr volles Potenzial nicht entfalten können.

Für diejenigen, die eine Entwicklung der Unternehmenskultur in Betracht ziehen, eröffnen sich vielversprechende Möglichkeiten und Vorteile. Ulrike Regner zeigt den Konnex zwischen einer nachhaltigen Unternehmenskultur und der Umsetzung von Nachhaltigkeitsagenden auf:

**Ulrike Regner (Raiffeisenverband Salzburg):**

„Für mich gibt es auf mehreren Ebenen eine starke Verbindung. Genau diese Themen stehen auch bei mir auf der Agenda. Sobald es um Arbeit-

nehmer:innen-Themen geht, mache

ich das nicht alleine. Ich mache sehr wenig

alleine, weil wir immer als Querschnittsfunktion mit den Fachabteilungen in Kontakt und eingebunden sind. (...) Je mehr Offenheit und je mehr Verständnis es für die Themen gibt, vielleicht auch für eine Problematik, wo etwas noch nicht so gut läuft und man Dinge offen ansprechen kann, desto besser läuft die Zusammenarbeit. Das hängt viel mit Führungskultur, Fehlerkultur, Feedbackkultur, etc. zusammen, welche per se nicht Nachhaltigkeitsthemen auf den ersten Blick sind, aber die natürlich helfen, um Dinge umzusetzen. (...) Vieles, was wir im Bereich der klassischen Nachhaltigkeit umsetzen wollen, funktioniert sehr viel besser, wenn es nicht nur die Unterstützung der Führungsebene hat. Das ist natürlich eine wichtige Voraussetzung, aber es braucht vor allem auch die Unterstützung aus der Belegschaft. Es braucht eine entsprechende Kultur der Einbindung, der Offenheit, auch ein über den eigenen organisatorischen Verantwortungsbereich hinausgehendes Bewusstsein, dass gewollt ist, dass man Ideen, Kritik oder Vorschläge anbringt, diese auch gehört werden und es dafür Strukturen gibt. (...) Und das hilft natürlich auch den klassischen Nachhaltigkeitsthemen.“

... DAS HILFT NATÜRLICH AUCH DEN KLASSISCHEN NACHHALTIGKEITSBESTREBUNGEN.“

ULRIKE REGNER

ES BRAUCHT EINE ENTSPRECHENDE KULTUR DER EINBINDUNG, DER OFFENHEIT, AUCH EIN ÜBER DEN EIGENEN ORGANISATORISCHEN VERANTWORTUNGSBEREICH HINAUSGEHENDES BEWUSSTSEIN ...

... DAS HILFT NATÜRLICH AUCH DEN KLASSISCHEN NACHHALTIGKEITSBESTREBUNGEN.



© ALESIA KAZZ – UNSPLASH.COM

Auch Jan Zöller unterstreicht diese Ansicht durch seine Erfahrungen:

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Was ich im Moment wahrnehme, ist, dass viele Nachhaltigkeitsverantwortliche nach ein bis zwei Jahren kündigen, weil sie, aus meiner Sicht, wirklich etwas bewegen wollen, sich aber tatsächlich in Sachzwängen befinden. Sie kommen vielleicht gerade dazu, den Nachhaltigkeitsbericht zu schreiben, bekommen aber quasi nichts wirklich umgesetzt im Unternehmen. Ich habe das Gefühl, dies liegt oft daran, dass Nachhaltigkeitsverantwortliche nicht als Schnittstellenmanager:innen agieren können.“

Viele Unternehmen haben bereits bedeutsame Schritte unternommen, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu verwirklichen: sie arbeiten an Wesentlichkeitsanalysen, ermitteln wichtige Maßnahmen und Ziele und minimieren so ihre negativen Auswirkungen. Die Verantwortung liegt dabei oft bei der Nachhaltigkeitsabteilung. Dies birgt das Problem des Silodenkens. Nachhaltigkeits-Silos erzeugen Schwierigkeiten, das Kerngeschäft in angemessener Weise zu beeinflussen. Die Herausforderung, eine Organisation von innen heraus in Sachen Nachhaltigkeit umzugestalten ist beträchtlich und erfordert die Beteiligung von unterschiedlichsten Akteur:innen, um erfolgreich zu sein. Jan Zöller erklärt, warum Nachhaltigkeit kein Silo-Job sein darf:

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Wenn Unternehmen beispielsweise Wesentlichkeitsanalysen durchführen, erhalten sie bestimmte Parameter, an denen gearbeitet werden muss. Aber wie soll das in der Praxis funktionieren? Das kann nicht eine Person alleine machen. Damit das wirklich in der Fläche der Organisation umgesetzt wird, braucht es alle – jede mitarbeitende Person ist die potenziell beste Fachkraft für das Thema Nachhaltigkeit in ihrem Verantwortungsbereich. Deswegen ist es ganz knallhart eine Frage der Effizienz. Wie kann Kulturleistung von Unternehmen wirklich effizienter erbracht werden? Das funktioniert eben nur, wenn ich es in die Breite bringe.“

Welche sind also die größten Vorteile, die sich ein Unternehmen verschafft, indem es Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur verankert?

GERADE DIE JUNGE GENERATION  
WILL KEIN SCHMERZENGELD  
KRIEGEN, SONDERN WILL  
DORTHIN GEHEN, WO MAN SICH  
AM ENDE DES TAGES NOCH IN  
DEN SPIEGEL SCHAUEN KANN  
UND NICHT INS GELDBÖRSERL.

GABRIELE FABER-WIENER

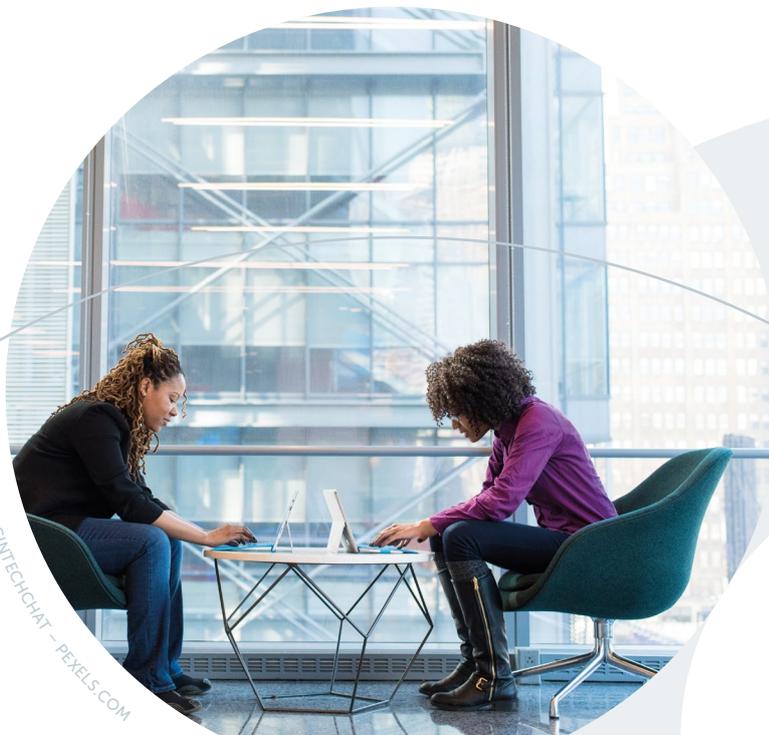
**Gabriele Faber-Wiener (Center for Responsible Management):** „Der größte Knackpunkt sind mit Sicherheit die Mitarbeiter:innen. In den letzten zwei Jahren, auch verstärkt durch Corona, gab es eine Machtumkehr von Arbeitgeber:innen zu Arbeitnehmer:innen. (...) Ich habe beim letzten VBV im Diskurs unter anderem mit der Geschäftsführerin von Vaude, Antje von Dewitz, diskutiert. Sie hat ganz klar gesagt, dass sie kein Employer Branding Thema haben. Das Unternehmen sitzt „in the middle of nowhere“ im Allgäu und trotzdem ziehen die Leute mit Kind und Kegel dorthin. Das gibt es in fast allen Branchen. Die guten Leute verlassen Unternehmen immer öfter und gerade die junge Generation will kein Schmerzensgeld kriegen,

sondern will dorthin gehen, wo man sich am Ende des Tages noch in den Spiegel schauen kann und nicht ins Geldbörsel. Das ist für mich einer der größten Knackpunkte und das ist auch der indirekte Business Case.“

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Auf strategischer Ebene ist das der Game Changer, mit dem Unternehmen zukunftsfähig werden. Wenn sie es schaffen, Nachhaltigkeit in der Kultur zu verankern, ist es eine Art Selbstläufer. Dann passieren überall Sachen und es greifen Zahnräder ineinander. Gleichzeitig trainieren Unternehmen damit für die noch weiter vor uns liegende Zukunft, weil sie zukunftsfähige Arbeitsformen anwenden. Ein Transformationsprozess am Beispiel der Nachhaltigkeit stärkt die Agilität der Organisation, das ist unbezahlbar. Auch Arbeitgeber:innen-attraktivität ist ein ganz großes Argument. Es gibt immer wieder Untersuchungen, die ergeben, dass potenzielle Mitarbeitende Unternehmen suchen, die etwas Gutes tun; entweder von Haus aus oder wo sie glaubhaft das Gefühl haben, das Unternehmen will sich in Richtung Nachhaltigkeit verändern. Arbeitgeberbindung ist ein weiterer Punkt. Arbeitnehmende bleiben länger bei einer Organisation, wenn sie das Gefühl haben, sie tun dafür auch etwas Gutes für Umwelt, Klima und Gesellschaft.“

Aber es gibt auch einen weiteren, regulatorischen Vorteil, den Unternehmen sich damit verschaffen können.

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Die neuen Vorgaben der CSRD fordern das. Im Teil Governance gibt es einen Punkt, der branchenübergreifend offenzulegen und darzulegen ist: das Thema Corporate Culture. Das heißt, Unternehmen würden zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Erstens können Grundlagen geschaffen werden, um sich zu orientieren und Fortschritte zu dokumentieren, was die Kultur betrifft. Zweitens kann das eins zu eins für die Berichterstattung verwendet werden.“



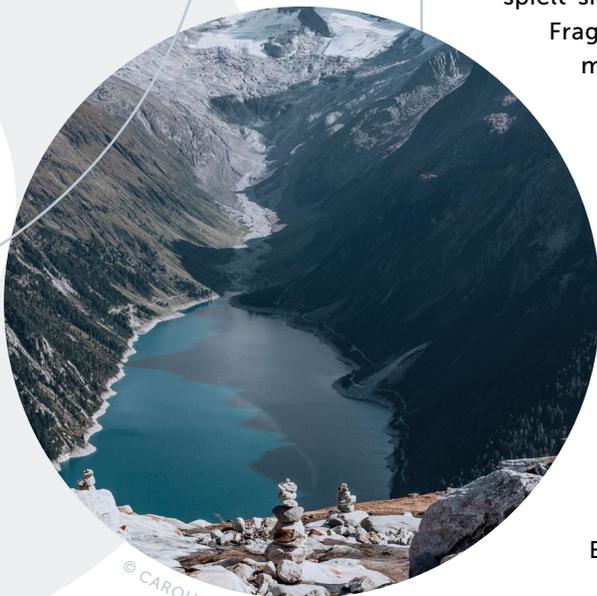
© CHRISTINA WOCINTECHCHAT - PEXELS.COM

# STICHWORT WERT(E)

Gemeinsame Werte, soziale Normen, Symbole und Überzeugungen, sind die Basis einer Unternehmenskultur und haben maßgeblichen Einfluss auf die Art und Weise, wie Mitglieder innerhalb einer Organisation Entscheidungen treffen.

Gabriele Faber-Wiener führt weitere Gründe an, warum das Thema breit und vor allem auch auf allen Ebenen vom Unternehmen bespielt werden muss. Für sie ist Verantwortung ein zentraler Wert, welcher im Unternehmen implementiert werden sollte.

**Gabriele Faber-Wiener (Center for Responsible Management):** „Nachhaltigkeit ist immer noch, auch wenn es Unternehmen heute nicht mehr zugeben, ein Zwei-Welten-Konzept. Es gibt das Business und dann gibt es die Nachhaltigkeit. Am Ende des Tages ist es „business first“. Bei Verantwortung gibt es diese Trennung nicht, da es bei Verantwortung darum geht, wie ich Business betreibe, ob ich meine unternehmerische Verantwortung bewusst übernehme oder nicht. Verantwortung hat drei Ebenen: Haltung, Reflexion, Handlung. Ersteres spielt sich auf der Top-Ebene wieder. Hier geht es um die großen Fragen: „Was sind meine Auswirkungen?“, „Wie gehe ich mit meinen Mitarbeiter:innen um?“, „Wie viele Steuern zahle ich, wie viel Dividende wird ausgeschüttet?“, „Was produzieren wir, wie positiv oder negativ ist es?“. Dann gibt es die Prozessebene, diese betrifft ESG und Konsorten und darunter gibt es einzelne Projekte. In der Vergangenheit war man bei Projekten, jetzt kommt man durch die Regularien auf die Prozessebene. Aber wir bewegen uns immer noch im Compliance, immer noch in „Ich muss Regeln umsetzen“. Und das, worum es bei Verantwortung geht, sind die großen Fragen, die dann potenziell auch wehtun. Ich kenne viele CSR-Manager:innen, die das Handtuch geworfen haben, weil sie nach oben nicht durchdringen. Prozesse ohne die Haltungsebene, ohne die großen Fragen zu adressieren, hat keinen Sinn. Die Top-Ebene muss das nicht nur mittragen, sondern auch vorleben.“



© CAROLYN – UNSPLASH.COM

Werte in Unternehmen dürfen also nicht nur Worte auf Papier sein, sondern es ist von entscheidender Bedeutung, dass sie nicht nur niedergeschrieben, sondern aktiv gelebt und vor allem auch vorgelebt werden.

„  
 EIN WERT IST IMMER EIN  
 VERSPRECHEN. DIESES  
 VERSPRECHEN MUSS EIN UNTER-  
 NEHMEN EINHALTEN, UND ZWAR  
 AUF DER MASSNAHMENEBENE.“

„  
 GABRIELE FABER-WIENER

| **Gabriele Faber-Wiener (Center for Responsible Management):** „Die Gefahr ist, dass ein Unternehmen Werte proklamiert, diese in der Praxis aber nicht lebt. Es muss beobachtet werden, welche Werte es gibt und welche davon wirklich gelebt werden. Wo klafft es auseinander? Welche Maßnahmen gibt es? Hier reicht ein Kodex nicht. Ein Wert ist immer ein Versprechen. Dieses Versprechen muss ein Unternehmen einhalten, und zwar auf der Maßnahmenebene.“

Gabriela Straka stimmt dem zu:

„  
 KULTUR IST STARK GEPRÄGT  
 VON WERTE HABEN UND  
 DIESE AUCH VORLEBEN.“

„  
 GABRIELE STRAKA

| **Gabriela Straka (Brau Union):** „Kultur ist stark geprägt von Werte haben und diese auch vorleben. Leider passiert das sehr selten. Die Lösung ist kein festgeschriebenes Wertesystem, das ist nur die Basis. Die Lösung ist vielmehr ständig mit den Mitarbeiter:innen in Kontakt zu sein und auch ganz gezielt anzusprechen wie es ihnen geht, wie man auf ihre Wünsche eingehen kann. Ich brauche den Bezug zu und das Vertrauen von den Menschen. Es ist eine ständige Interaktion mit den Kolleg:innen und ein Versprechen einhalten. Das ist noch wichtiger, als Werte, die aus dem Top-Management kommen. Ich muss es permanent leben und permanent unter Beweis stellen. Vertrauen ist ein Grundgut, das du dir permanent erarbeiten musst.“



© FAUXELS - PEXELS.COM

# ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINEN KULTURWANDEL

Die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur ist bestimmt kein einfaches Unterfangen. Es erfordert nicht nur das Festlegen von Zielen und Prinzipien, sondern vor allem die Verankerung neuer Werte in den Herzen und Köpfen aller Mitarbeiter:innen – auf allen Ebenen. Wie kann es also gelingen, Nachhaltigkeit nicht nur als Schlagwort in Broschüren zu platzieren, sondern als fest verankerte Grundhaltung im Unternehmen zu etablieren?

## → Reflexion

Was überraschend sein mag, ist, dass einer der ersten Schritte darin bestehen sollte, innezuhalten. Bevor Unternehmen sich auf den Weg machen, um Nachhaltigkeit in ihre DNA zu integrieren, ist es von entscheidender Bedeutung, einen fundamentalen Reflexionsprozess zu durchlaufen. In unserer schnelllebigen Geschäftswelt, in der Veränderungen, Effizienz und Fortschritt als höchstes Gut gelten, kann das Anhalten und Nachdenken zunächst paradox erscheinen. Doch in Wahrheit kann dieser Moment des Innehaltens und der Selbstreflexion der Schlüssel zu einer nachhaltigen Transformation sein.

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Sehr wichtig für Unternehmen, egal wo sie stehen, ist zunächst innezuhalten und zu erkennen, wo sie überhaupt stehen. Dieser Punkt wird im Businessleben oft übergangen, weil es den

“  
 BEVOR SIE WEITERE SCHRITTE  
 EINLEITEN, MÜSSEN UNTERNEHMEN  
 SICH ERSTMAL IN HETEROGENEN  
 GRUPPEN ZUSAMMENSETZEN UND  
 SICH ÜBER ALLE EBENEN HINWEG  
 AUSTAUSCHEN, SICH ÜBERLEGEN WO  
 SIE JETZT STEHEN UND WO  
 SIE HIN WOLLEN  
 “

JAN ZÖLLER

Reflex gibt, sofort nach schnellen Lösungen zu suchen. Aber insbesondere beim Thema Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur ändert sich eines fundamental: Wenn es eine wirkliche Transformation ist, wird Nachhaltigkeit in die Wertekultur integriert und damit wird ein neuer Wert aufgenommen. Dieser Wert soll handlungsleitend werden. Bevor sie weitere Schritte einleiten, müssen Unternehmen sich erstmal in heterogenen Gruppen zusammensetzen und sich über alle Ebenen hinweg austauschen, sich überlegen wo sie jetzt stehen und wo sie hin wollen. Das Unternehmen sollte sich aber nicht im stillen Kämmerlein selbst überlegen, was sie machen könnten, sondern daraus direkt einen Beteiligungsprozess gestalten.

Nur wenn das im Dialog, in verschiedenen Formaten besprochen wird, bekommen sie die Leute an Bord. Es ist ein wichtiges Signal, dem Thema Zeit und Raum einzuräumen und dann wird sich ganz viel von selbst erledigen.“

**Gabriele Faber-Wiener (Center for Responsible Management):** „Es geht um einen Prozess. Das ist wie bei einem Nachhaltigkeitsbericht, da geht es nicht um das, was rauskommt, es geht darum, wie der Prozess ist. Ein Code of Ethics kann extrem hilfreich sein, wenn es wirklich ein Reflexionsprozess ist. So wie ein Nachhaltigkeitsbericht als Motor für das ganze Thema verwendet werden kann, kann ein Code of Ethics genutzt werden, um einen ordentlichen Prozess aufzusetzen. Dann müssen mit der gesamten Mitgliedschaft, Körperschaft, Mannschaft, Frauschaft die Werte diskutiert werden. Es muss sich angeschaut werden, welche Werte wirklich gelebt werden. Es muss ein echter Werteprozess durchlaufen werden und am Ende kommt dieses Papier raus. Ethik ist ein Reflexionsprozess und ein Code of Ethics ist ein Outcome einer solchen Reflexion.“

## → Führung als Schlüsselaufgabe

Die Rolle der Führungskräfte ist von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit und eine nachhaltige Unternehmenskultur nicht nur auf dem Papier existieren, sondern tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden. Führungskräfte stehen im Mittelpunkt der Bemühungen, Nachhaltigkeit in die DNA eines Unternehmens zu integrieren und spielen eine Schlüsselrolle bei der Verwirklichung dieser Ziele.

**Ulrike Regner (Raiffeisenverband Salzburg):** „Führung ist eine sehr große Verantwortung, wahrscheinlich für viele die größte Verantwortung, die sie tragen. Man hat mit Menschen, auch mit jungen Menschen, zu tun, für die man verantwortlich ist, die man stark prägen und auf die man einen gewissen Einfluss nehmen kann. (...) Ich komme aus dem Servant Leadership. Das ist meiner Meinung auch in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsagenden der Zugang, mit dem man eher vorankommt, weil dadurch ein Mindset kriert wird, dass es eine offene Erwartungshaltung an die Mitarbeiter:innen gibt und sie sich trauen zu sagen, wo etwas gut läuft, wo etwas nicht gut läuft, und wo sie Ideen haben. Davon profitiert der Nachhaltigkeitsgedanke sehr. Es ist ein ganz hervorragender Weg, um einen kulturellen Wandel, Wertewandel bis hin zu den operativen Veränderungen umzusetzen.“



© VITALII MAZUR – UNSPLASH.COM

„  
 NACHHALTIGE FÜHRUNG  
 BEDEUTET, DASS ICH MEINE  
 MITARBEITER:INNEN MITNEHME  
 „

GABRIELA STRAKA

**Gabriela Straka (Brau Union):** „Nachhaltige Führung bedeutet, dass ich meine Mitarbeiter:innen mitnehme - es geht gar nicht anders. Das hat nichts mit Hierarchie zu tun, das ist das Wissen von der Basis. Viele glauben, es gelingt über einen Top-down-Ansatz. Das ist jedoch in der Nachhaltigkeit und bei allen Kulturthemen nicht so. Ganz im Gegenteil. Kultur bedeutet für mich, dass ich alle mitnehme und sicherstelle, dass es ausgeglichen ist und ich von allen eine Meinung habe, egal welche Position. Das ist gar nicht so einfach. Aber was Nachhaltigkeit betrifft, ist es noch relevanter, weil jeder Standort so unterschiedlich ist.“

Die Rolle der Führungskraft bei diesem Thema ist also zentral. Um nachhaltige Werte im Unternehmen vorzuleben, benötigt eine Führungskraft eine Kombination von Überzeugung, Wissen, strategischem Denken, Kommunikationsfähigkeiten, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit sowie emotionale Intelligenz. Nur durch ganzheitliches Engagement und eine authentische Umsetzung von Nachhaltigkeitswerten können Führungskräfte einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur und den langfristigen Erfolg des Unternehmens nehmen. Aber um dies in die Realität umsetzen zu können müssen viele Führungskräfte einen Schritt weiter vorne anfangen.

**Gabriele Faber-Wiener (Center for Responsible Management):** „Eine gewisse Grundhaltung oder eine gewisse – ich sage bewusst – Demut vor meinem Amt oder vor meiner Aufgabe ist schon notwendig. Es ist spannend, denn man kann nicht sagen, dass das bei manchen Generationen stärker oder schwächer ist. Bei Älteren herrscht oft die Frage „Was bleibt eigentlich von mir, wenn ich in Pension gehe?“ Dann werden sie oft reflektiert. Aber grundsätzlich muss der erste Schritt selbst gemacht werden. Natürlich kann man sie dann an der Hand nehmen. Gerade bei Werte-Management-Prozessen wird zuerst mit der Führung und dann mit dem ganzen Unternehmen gesprochen und es wird ihnen ein Spiegel vorgehalten.“

„  
 FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN  
 IN IHRER SPAGAT-ROLLE  
 ODER SANDWICHPOSITION,  
 IN DER SIE JA OFT SIND,  
 UNTERSTÜTZT WERDEN.  
 „

JAN ZÖLLER

**Jan Zöllner (HR4GREEN):** „Führungskräfte brauchen eine Basic Sustainable Literacy, also ein Grundlagenwissen, um zumindest das Gefühl zu haben, sich kompetent zum Thema Nachhaltigkeit äußern zu können und eine gewisse Handlungssicherheit zu haben. Darüber hinaus müssen Führungskräfte in ihrer Spagat-Rolle oder Sandwichposition, in der sie ja oft sind, unterstützt werden. Sie müssen Unterstützung dabei bekommen, wie sie Dinge kommunizieren, was ihre Rolle bedeutet, was geschehen muss, damit sie in ihrem Verantwortungsbereich gemeinsam beim Thema Nachhaltigkeit „PS“ auf die Straße kriegen. Im besten Fall bedeutet das, dass bei Zielvereinbarungsgesprächen auch das Thema Nachhaltigkeit abgedeckt wird. „Wo gibt es Schnittstellen zum Thema Nachhaltigkeit?“, „Was können wir uns vornehmen?“, „Wie können wir Projekte anders aufsetzen?“ „Wie können wir das in Zielen definieren und damit auch messbar machen?“ „Was brauchst du an Ressourcen, um das umzusetzen?“. Nur so wird auch ein gewisser Druck erzeugt, um vom Denken ins Handeln zu kommen.“

## → Strukturen, Gewohnheiten und Verantwortung

Ein weiterer wichtiger Hebel liegt im alltäglichen Tun. Während die strategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit zweifellos von großer Bedeutung ist, sind es immer noch die täglichen Handlungen, die den Wandel wirklich zum Leben erwecken. Nachhaltigkeit kann nicht allein auf Absichtserklärungen oder eindrucksvollen Leitbildern basieren – sie muss im konkreten Verhalten der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte verankert sein. Und natürlich braucht das Thema eine Person, welche die Verantwortung über diese Implementierung hat.

ES MUSS IN DEN ALLTAG  
MITEINFLIEßEN UND ERLEBBAR UND  
SICHTBAR FÜR  
ALLE SEIN.

JAN ZÖLLER

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Training und Weiterbildung sind eine Sache. Unternehmen sollten dieses Thema aber auch überall dort angehen, wo es Gewohnheiten gibt, in einer bestimmten Art und Weise zu handeln – überall, wo es Standardabläufe gibt. Das Thema muss bei allen Meetings,

bei allen Besprechungen, bei allen Projekten als Kriterium oder als Tagesordnungspunkt aufgenommen werden. Und zwar auch bei Leuten, deren Rolle es nicht ist, Nachhaltigkeitsverantwortliche zu sein. Hier gilt es auch direkt zu überlegen, was die nachhaltige Lösung kostet und was der Benefit ist. Es muss in den Alltag miteinfließen und erlebbar und sichtbar für alle sein. Der unmittelbare Transfer – im Vergleich zu Trainings und Weiterbildungen – ist immer besonders wichtig. Also am besten ist, immer einen Anwendungsbezug nah am Arbeitsplatz zu haben.“

EINEN KULTURELLEN  
WANDEL KANN MAN  
NICHT VERORDNEN.  
ES IST NICHTS, DAS VON  
ALLEINE PASSIERT.

ULRIKE REGNER

**Ulrike Regner (Raiffeisenverband Salzburg):** „Es braucht jemanden, der sich dafür im Sinne eines Themenleads verantwortlich fühlt. Wo das im Idealfall liegen soll, ist organisationsabhängig. Natürlich immer in sehr enger Abstimmung mit der Führungsebene, die dahinter stehen muss mit dem Auftrag, das in die Organisation zu tragen. Einen kulturellen Wandel kann man nicht verordnen. Es ist nichts, das von alleine passiert. Zu sagen „Wir wollen das und jetzt sind alle verantwortlich, dass es

passiert“, das funktioniert oft nicht, weil wenn alle verantwortlich sind, ist irgendwie auch niemand verantwortlich. (...) In einer klassischen Organisation ist es sinnvoll, gesetzte Initiativen oder Aktionen auch cross-functional aufzustellen. Hierbei ist es von Vorteil, über die organisatorische „Kästchendenke“ hinauszuschauen und nach allen Dimensionen breit aufgestellt zu sein. Verschiedene Altersgruppen, verschiedene Positionen, verschiedene Hierarchien, um die gesamte Belegschaft wirklich miteinzubinden.“

## → Kommunikation & Wertschätzung

Die Art und Weise, wie Unternehmen kommunizieren und wie sie ihre Mitarbeiter:innen wertschätzen ist, wie bei so vielen Themen, von entscheidender Bedeutung. Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur zu verankern, erfordert eine besondere Herangehensweise, die auf offener Kommunikation und Anerkennung beruht. Unsere Interviewpartnerinnen sind sich einig:

„  
 DAS FÄNGT AN MIT ZUHÖREN,  
 NÄMLICH WIRKLICH ZUHÖREN,  
 UND GEHT HIN BIS ZU INCENTIVES  
 FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND  
 MITARBEITER:INNEN.  
 „

GABRIELE FABER-WIENER

**Gabriela Faber-Wiener (Center for Responsible Management):** „Wichtig ist: Dialog, Dialog, Dialog. Und das geht wirklich nur, wenn es eine grundsätzliche Offenheit gibt. Probleme müssen angesprochen und diskutiert werden und dann muss an der Kultur gearbeitet werden. Das klingt abstrakter als es ist, aber das fängt an mit Zuhören, nämlich wirklich zuhören, und geht hin bis zu Incentives für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen.“

**Gabriela Straka (Brau Union):** „Kultur ist, in verschiedene Standorte hineinzuhören und zu erkennen, wie dort einzelne Programme funktionieren. Es gilt herauszufinden, ob die Menschen verstehen, was von ihnen gewollt wird. Dafür muss man sehr viel reden. Nur dann kann man persönlich herausfinden, ob es von den Führungskräften bis hin zu den Arbeiter:innen verstanden wurde oder nicht. „

„  
 JE OFFENER DINGE ANGESPROCHEN  
 WERDEN, DESTO EHER KANN  
 ES GEMEINSAM GELÖST WERDEN.  
 DAS TRIFFT NATÜRLICH AUF  
 ALLES IM UMFELD VON  
 NACHHALTIGKEIT GENAUSO ZU.  
 „

ULRIKE REGNER

**Ulrike Regner (Raiffeisenverband Salzburg):** „Es ist wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle aufgefordert fühlen, sich trauen und ernst genommen werden, wenn sie ihre Ideen, ihre Perspektiven, durchaus auch ihre Zweifel, warum es nicht funktioniert – auch das kann sehr wertvoll sein – einbringen. Es ist allgemein von großem Nutzen, Dinge offen anzusprechen. Dieses „Wissen als Privileg“ oder Wissen bewusst zurückzuhalten, um sich ja nicht ersetzbar zu machen und um einen Vorsprung zu haben, ist eine Strategie, die ich nicht für gut heiße. Das ist in einer systemischen Betrachtung nicht vorteilhaft. Und je offener Dinge angesprochen werden, desto eher kann es gemeinsam gelöst werden. Das trifft natürlich auf alles im Umfeld von Nachhaltigkeit genauso zu.“

## → KPIs, Ziele und Erfolgsmessung

Wie bei jedem anderen wichtigen Unternehmensthema ist es auch hier von entscheidender Bedeutung, klare Ziele zu setzen und geeignete Messungen zu etablieren. Denn ohne das ist es schwierig, den Erfolg zu bewerten und sicherzustellen, dass man auf dem richtigen Weg ist. Wie bereits festgestellt, ist dieses Thema potentiell schwieriger zu messen als manch andere. Dennoch kann es mit Engagement, Kreativität und dem richtigen Ansatz gelingen.

**Ulrike Regner (Raiffeisenverband Salzburg):** „Kurzfristige Ziele sind aus meiner Sicht in diesem Bereich schwierig. Es kann sich an den Maßnahmen orientiert werden, wenn ein Werte- oder Führungsgrundsatz im Unternehmen verankern werden soll. Das sollte dann über ein Umsetzungs-Checking geprüft werden. Somit kann sichergestellt werden, dass das Thema nicht einschläft, es sagt aber über den Effekt oder die Wirkung nicht viel aus. Effekte in diesem Bereich zu messen kann mittel- bis langfristig stattfinden. Diese Dinge passieren nicht von heute auf morgen. Was sich aber durchaus lohnt, ist sich für einen längeren Zeitraum zu überlegen, wo man überhaupt hin möchte und zu schauen, ob man ungefähr am Weg ist oder nicht.“

Da bei der Unternehmenskultur die Menschen der Organisation im Mittelpunkt stehen, sind diese auch ein entscheidender Faktor, der bei Messungen berücksichtigt werden soll. Wie das funktionieren kann, erklärt Jan Zöller.

HIER GEHT ES ZUR  
TEILNAHME AM  
GREEN WORKPLACE INDEX

“  
BEI DIESEN MITARBEITENDEN-  
BEFRAGUNGEN KANN IM BEREITS  
BESTEHENDEN KPI-SYSTEM  
DAS THEMA NACHHALTIGKEIT  
INTEGRIERT UND PASSENDE  
PARAMETER ABGEFRAGT WERDEN.  
”

JAN ZÖLLER

**Jan Zöller (HR4GREEN):** „Unternehmen führen jetzt schon jährliche Mitarbeitendenbefragungen durch, je größer das Unternehmen, desto selbstverständlicher. Bei diesen Mitarbeitendenbefragungen kann im bereits bestehenden KPI-System das Thema Nachhaltigkeit integriert und passende Parameter abgefragt werden. Als Beispiel: Wir haben gemeinsam mit Universitäten etwas entwickelt, das in diese Richtung geht: [Der Green Workplace Index](#). Wir messen fünf unterschiedliche Parameter. Erstens den Parameter „Ziele oder Rahmenbedingungen“. Zweitens den Parameter „Anreizsysteme“. Werden Mitarbeiter:innen ermutigt, sich anders zu verhalten durch Anreizsysteme. Drittens den Parameter „Training und Weiterbildung“. Bietet das Unternehmen konkrete Weiterbildungen an, damit Mitarbeiter:innen sich benötigte Skills aneignen können. Der vierte Parameter ist die Möglichkeit, sich selbst mit eigenen Ideen einzubringen. Und der fünfte Parameter ist das Thema Green Leadership. Hier mit den Fragen „Wie nehme ich meine Führungskraft wahr? Inspiriert sie, lebt sie als Role Model vor, bestärkt sie mich, nachhaltige Ideen umzusetzen?“ Somit die Idee der transformativen Führung projiziert auf das Thema Nachhaltigkeit.“

© TIM GOUW-PEXELS.COM



# UND IN DER PRAXIS?

Wir haben nachgefragt, welche praktischen Schritte Unternehmen bereits in Bezug auf dieses Thema unternehmen und Ulrike Regner hat uns folgende Einblicke gegeben:

**Ulrike Regner (Raiffeisenverband Salzburg):** „Wir sind derzeit auf einem Weg vier Führungsgrundsätze, die sehr stark auf dieses Thema einzahlen, im Unternehmen zu verankern. Diese wurden in einem sehr langen und ausführlichen Prozess, mit externer Begleitung, erarbeitet und werden jetzt in die Organisation getragen. Diese Werte sind Themen wie positive Herangehensweise oder Eigenverantwortung, wo viel über Fehlerkultur gesprochen wird, „Wie geht man damit um, wenn man Verantwortung abgibt?“, „Welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen braucht es dazu?“ Das sind durchaus Werte, die sehr stark darauf einzahlen, dass das jede:r Einzelne enabled und empowered wird, in der jeweiligen Funktion wertgeschätzt und sich nicht eingeschränkt oder nur auf die Job Description beschränkt fühlt. Die Idee ist, jedes halbe Jahr einen Schwerpunkt zu setzen und einen der Führungsgrundsätze in den Vordergrund zu stellen. Dazu gibt es viele Veranstaltungen für Führungskräfte, Mitarbeiter:innen, für verschiedene Zielgruppen. Es wird auch mit externen Coaches und Berater:innen daran gearbeitet da es durchaus Sinn macht, sich das mit einem Blick von außen zu holen. Damit jede:r mit den Themen vertraut wird, finden diese sich sowohl in gezielten Schwerpunktschulungen, die freiwillig sind, als auch in Standard Schulungsprogrammen für Führungskräfte wieder.“

© DIVA PLAVALAGUNA – PEXELS.COM



# WEGWEISER FÜR DIE INNERE TRANSFORMATION

Ein Kulturwandel in Unternehmen, insbesondere hin zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur und der Implementierung von nachhaltigem Leadership, ist zweifelsohne eine anspruchsvolle Aufgabe, die Ressourcen und Engagement erfordert. Dennoch sind die Bemühungen von unschätzbarem Wert, da sie nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Gesellschaft insgesamt positiv beeinflussen können. Wir haben zusammengefasst, welche ersten wichtigen Schritte unternommen werden sollten:

## REFLEXION, WERTEARBEIT UND DIALOG

### 1

Die erste wichtige Etappe besteht darin, innezuhalten und einen tiefgreifenden Reflexionsprozess zu durchlaufen. In der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt mag dies paradox erscheinen, aber Selbstreflexion ist der Schlüssel zu einer nachhaltigen Transformation. Es braucht einen Beteiligungsprozess von heterogenen Gruppen um zu ermitteln, wo das Unternehmen steht, welche Werte gegenwärtig gelebt werden und welche Werte zukünftig gelebt werden sollen.



# 2

## FÜHRUNG ALS SCHLÜSSEL- AUFGABE:

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle. Es erfordert ein offenes Mindset, moderne Leadership-Ansätze und die Fähigkeit, Mitarbeiter:innen in den Prozess miteinzubinden und mitzunehmen. Eine nachhaltige Unternehmenskultur lebt vom Vorleben und Vorbild sein. Führungskräfte sollten sich dieser Rolle stets bewusst sein.



# 3

## TÄGLICHES HANDELN UND GEWOHNHEITEN

Eine Umsetzung erfordert mehr als bloße Absichtserklärungen und Leitbilder. Tägliche Handlungen sind der Schlüssel zur Verwirklichung der Transformation. Nachhaltigkeit muss in Standardabläufe, Meetings oder Incentives integriert werden, unabhängig von individuellen Rollen. Ein kultureller Wandel in Richtung Nachhaltigkeit erfordert eine breite Beteiligung über Hierarchieebenen und Funktionen hinweg. Nachhaltigkeit muss in den Alltag miteinfließen und erlebbar und sichtbar für alle sein.

## OFFENE KOMMUNIKATION UND WERTSCHÄTZUNG:

# 4

Die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur erfordert eine offene Kommunikation und Wertschätzung der Mitarbeiter:innen. Der Dialog und das Zuhören sind von zentraler Bedeutung und es ist entscheidend, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Ideen, Perspektiven und Zweifel ernst genommen werden. Offene Gespräche und das Teilen von Wissen sind der Schlüssel, um gemeinsam eine nachhaltige Veränderung zu fördern.

## KPIS UND ERFOLGSMESSUNG

Die Festlegung klarer Ziele und die Etablierung geeigneter Messungen sind ausschlaggebend, um den Erfolg zu bewerten. Obwohl kurzfristige Ziele in diesem Bereich herausfordernd sein können, sind langfristige Auswirkungen messbar und sollten regelmäßig überprüft werden. Mitarbeiter:innenbefragungen können verwendet werden, um relevante Parameter wie beispielsweise Anreizsysteme, Schulungen, Partizipation oder nachhaltiges Leadership zu messen.

# 5



# FAZIT

NACHHALTIGKEIT IST  
KEIN TREND, ES IST EIN  
WESENTLICHES ELEMENT  
DER WIRTSCHAFTSWELT  
VON MORGEN.

UNTERNEHMEN, DIE DIESE  
VERÄNDERUNG VERSCHLAFEN,  
ALS VORÜBERGEHENDE  
ERSCHEINUNG ABTUN, ODER  
LEDIGLICH OBERFLÄCHLICHE  
MASSNAHMEN SETZEN, WERDEN  
ES SCHWER HABEN, IN EINER SICH  
ZUNEHMEND WANDELNDEN UND  
ANSPRUCHSVOLLEN UMGEBUNG  
ZU ÜBERLEBEN. DIE BEDEUTUNG  
EINER NACHHALTIGEN  
UNTERNEHMENSKULTUR  
UND VON NACHHALTIGEM  
LEADERSHIP WIRD SOMIT  
IMMER WEITER ZUNEHMEN.

Selbst wenn ein Unternehmen Nachhaltigkeitsagenden bereits in der Strategie implementiert hat, die Unternehmenskultur und die Unternehmensstrategie stehen in einer wechselseitigen Beziehung und beeinflussen einander stark: Wenn die Unternehmenskultur nicht mit den strategischen Zielen in Einklang steht, gestaltet sich die Erreichung dieser Ziele schwierig. Bestehende kulturelle Aspekte nehmen direkten Einfluss auf die Umsetzung der Strategie. Wenn sich Unternehmen dieser tiefgehenden Veränderung stellen, setzen sie ein wesentliches Fundament für die Erfüllung stets wachsender Erwartungen von Verbraucher:innen, Investor:innen und speziell auch Mitarbeiter:innen.

Der Übergang hin zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur erfordert Zeit, Ressourcen, Engagement und kluge strategische Entscheidungen.

Jene Unternehmen, die diesen Wandel frühzeitig in Angriff nehmen, werden klar die Nase vorne haben und in der Lage sein, die Zukunft aktiv zu gestalten. Es ist daher von entscheidendem Vorteil, dass sich Unternehmen, am besten schon gestern, mit den Themen nachhaltige Unternehmenskultur und nachhaltiges Leadership auseinandersetzen und konkrete Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass sie für die kommenden Veränderungen gewappnet sind.





## ONE2ZERO GRÜNDER-KOMMENTAR

# DEN INNEREN KNOPF LÖSEN

DIE KLIMAKRISE ERFORDERT EINE **INNERE** TRANSFORMATION. DER WIRTSCHAFTLICHE NUTZEN VON KLIMAMASSNAHMEN WURDE UNZÄHLIGE MALE DARGELEGT: WIR WISSEN ALLE, WARUM WIR **JETZT** HANDELN MÜSSEN, UND DER WECHSEL VOM WISSEN ZUM HANDELN HÄTTE GESTERN STATTFINDEN SOLLEN. WIR KÖNNEN WEDER DARAUF **WARTEN**, DASS NACHHALTIGKEITSKOMPETENZEN IN UNTERNEHMENS- UND GOVERNANCE-STRUKTUREN DURCHSICKERN, NOCH DASS „GRÜNE“ FÄHIGKEITEN NACH UND NACH VON EINZELPERSONEN ERWORBEN UND IM LAUFE DER ZEIT SYSTEMATISIERT WERDEN. ES MUSS JEDE:R IN DER LAGE SEIN, JETZT AUF DIE KLIMAKRISE ZU REAGIEREN. ALS LEADER: NICHT WARTEN SONDERN AUS DEM **INNEREN** AGIEREN.



Da Unternehmen bestrebt sind, das 1,5-Grad-Ziel zu erreichen, ist die Mitarbeiter:innenbindung einer der wichtigsten Indikatoren und Vorhersagen für Geschäftsleistung und -resilienz. Unternehmen, deren Mitarbeiter:innen bereit sind, Veränderungen anzunehmen und voranzutreiben, ausgestattet mit dem Wissen und den Fähigkeiten, die grüne Transformation zu führen, werden einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil aufbauen. Diese Unternehmen werden von Kund:innen respektiert, sie werden die besten Talente anziehen und halten, sie werden gegenüber sich verändernden Vorschriften widerstandsfähig sein und erfolgreicher innovieren.

Gleichzeitig müssen Führungskräfte in Unternehmen eine treibende Kraft für diese Transformation sein. Wenn wir erwarten, dass Menschen in Unternehmen und Gesellschaften uns in unserer Nachhaltigkeits-Mission unterstützen, müssen wir selbst die Denkweisen und Verhaltensweisen der grünen Transformation verkörpern.

Welche Führungseigenschaften die Klimakrise braucht? Kopf, Herz, Hände. Nur indem wir uns mit dem Wissen über wissenschaftliche Fakten, Probleme und Risiken ausrüsten (Kopf); eine emotionale Verbindung zum Problem aufbauen (Herz); und jenseits von abgeschotteten Netzwerken für vielfältigen Wissensaustausch, inklusive Innovation und ergänzende Maßnahmen (Hände) zusammenarbeiten, werden Führungskräfte in der Lage sein, ihre Unternehmen erfolgreich zu transformieren und die Klima- und Energiewende zu lösen!



Schauen wir also als Österreicher:innen auf  
unsere eigenen

### Köpfe

Der Chef vom Kreml  
raucht a Camel  
und trinkt dazua a CocaCola  
Der Cowboy in Amerika  
liebt Krimsekt und frisst Kaviar |  
Doch wir wissen,  
wann die zwei sich streiten,  
drückt einer auf den Knopf |  
Und die Bomb'n  
fällt mit Sicherheit  
uns ohne Warnung auf den Kopf.

STS – Kalt und kälter

### Herzen

Herz muss immer Trumpf bleiben,  
wenn ned all's stumpf sein soll  
und inhaltslos im Leb'n,  
Herz muss immer Trumpf bleiben,  
niemals vorher hat's  
so viele Gründe dafür geb'n.

STS – Herz muss immer Trumpf bleib'n

### Hände

Erinnerung is nua a Reifenspur im Sand,  
da Wind wahts zua oft vü zu fruah,  
host'as nimma in der Hand.

Austria 3 – Tränen trocknen schnell

und überlegen, wie wir als Führungskräfte dies im  
Namen unserer Organisationen, Gemeinschaften und  
Branchen bewältigen können und Österreich zu einem  
echten Unterschied entwickeln. Einem Unterschied der  
wettbewerbsfähig, weltoffen und weise ist.

© ROAST MEDIA



Mit nachhaltigen Grüßen,  
Peter Hochleiter  
& Tobias Wiener



# IMPRESSUM

**VERÖFFENTLICHUNGSDATUM:** NOVEMBER 2023

**MEDIENINHABER, HERAUSGEBER, VERLEGER UND REDAKTIONSANSCHRIFT:** ONE2ZERO GMBH

**GESCHÄFTSFÜHRER:** PETER HOCHLEITNER UND TOBIAS WIENER

**FIRMENSITZ:** STRUBERGASSE 26, 5020 SALZBURG

**FIRMENBUCHNUMMER:** FN 567399 K

**FIRMENBUCHGERICHT:** LANDESGERICHT SALZBURG

**RECHTSFORM:** GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG

**UID-NUMMER:** ATU77464423

**GESCHÄFTSZWEIG:** BERATUNG IM GREEN TECH & ZERO EMISSION BEREICH ZU PROJEKTIERUNG, AUFBAU BZW. VERMITTLUNG VON SYSTEMEN ZUR DEZENTRALEN ERZEUGUNG ERNEUERBARER ENERGIE UND DIGITALER VERNETZUNG DER INSTALLIERTEN SYSTEME.

**KONTAKT:** GREENTECH@ONE2ZERO.AT

**FOTO TITEL- UND RÜCKSEITE:** @JACLYN MOY – UNSPLASH.COM



one2zero

ONE2ZERO.AT

#LETSGOZERO

