

Was hat Umweltmanagement mit Leadership zu tun?

Wenn wir uns im Rahmen des Sozialmanagements besser um Mitarbeitende sorgen und im Rahmen des Umweltmanagements schonender mit den natürlichen Ressourcen umgehen wollen, dann müssen wir die Menschen in der Wirtschaft dazu befähigen, auch die Führungskräfte.

Markus Braun

Oft gehen Umwelt- und Nachhaltigkeitsbildungen über die Bühne, ohne dass VertreterInnen der Geschäftsleitung teilnehmen. Nicht aussergewöhnlich: Bei Inhouse-Seminaren zur Nachhaltigkeit taucht ein Mitglied der Geschäftsleitung auf, um die Mitarbeitenden zu begrüssen und die Wichtigkeit des Themas zu betonen, um sich dann rasch wieder zu entschuldigen, weil «wichtigere» Dinge warten. In einem anderen Unternehmen lief das Inhouse-Seminar zur Nachhaltigkeit, während quasi zeitgleich die Geschäftsleitung aus Gründen der ökonomischen Optimierung einen Stellenabbau beschloss. Solches ist für Mitarbeitende mit einem Verständnis für die drei Säulen der Nachhaltigkeit schwer zu verstehen. Es hilft der nachhaltigen Wirtschaft nicht zum Durchbruch.

Welches sind die relevanten Punkte, welche die Führungskräfte beim Umsetzen der Nachhaltigkeit betreffen würden? Nehmen wir als Beispiel die ISO-Norm 14001:2015 zum Umweltmanagement (als einen wichtigen Teilbereich der Nachhaltigkeit) und schauen einmal etwas genauer hin, wo das Thema die Führungskräfte etwas angeht und wo sie eine direkte oder auch indirekte Verantwortung zu tragen hätten.

DR. MARKUS BRAUN

Studienleiter Umwelt und Fachdozent Nachhaltige Wirtschaft

Leadership im Umweltbereich

Eine Verbesserung des Umweltzustandes und damit der Umwelt (als Grundlage und Produktionsfaktor der Wirtschaft) ist nur möglich mit entsprechenden Umweltleistungen in den Unternehmen (z.B. weniger Energieverbrauch, weniger Emissionen in die Luft oder in die Gewässer, weniger Abfallproduktion usw.).

Die Umweltleistungen ihrerseits sind nur möglich, wenn die Managementleistungen optimal sind; das heisst aus der Sicht der ISO-Norm 14001:2015, wenn alle Elemente der Norm vorhanden sind und definierten Qualitätsansprüchen genügen (z.B. fachkompetente Rollenbesetzungen, eine fachlich korrekte Umweltrelevanz-Matrix, Weiter- und Ausbildungen der Mitarbeitenden usw.).

Die Managementleistungen sind aber auch nur möglich, wenn die Führungskräfte bei zahlreichen Elementen der Umweltmanagement-Norm ISO 14001:2015 ihren Teil dazu beitragen, Verantwortung übernehmen und Engagement zeigen; und es nicht nur bei der ausgesprochenen Verpflichtung bleibt (siehe Tabelle).

Praxisnahe Ausbildungen

Es gibt verschieden Ansatzpunkte, um die Wirkung der Führungskräfte in der Managementleistung zugunsten des Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagements zu verbessern:



Gerade im Studienlehrgang «Eco Economics – Nachhaltige Wirtschaft» kommen ManagerInnen und FachspezialistInnen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, um Nachhaltigkeit zu studieren; auch dies ist Praxisnähe. Bild: depositphotos

SAQ-Qualicon bietet unter anderem praxisnahe Weiterbildungen für UmweltmanagerInnen und UmweltauditorInnen an. Diese Ausbildung wurde neu konzipiert und startet nun ebenfalls mit einem Basiskurs Umwelt, der sich an die anderen, langjährigen Kurserfahrungen anlehnt.

Gefolgt wird der Basiskurs Umwelt vom Modul zum Aufbau eines Umweltmanagement-Systems. Dort werden die relevanten Elemente der revidierten Norm ISO 14001:2015 besprochen, aber auch die Aufbauplanung sowie die Grundlagen zum Umweltrecht.

Im Modul zum Internen Umweltauditor geht es sowohl um die Überprüfung der Erfüllung der fachlichen Forderungen (z.B. auch Legal Compliance im Umweltbereich) als auch die Erfüllung der Normforderungen. Die Planung, Durchführung und Nachbearbeitung von Audits sind weitere Modulinhalte.

www.saq-qualicon.ch

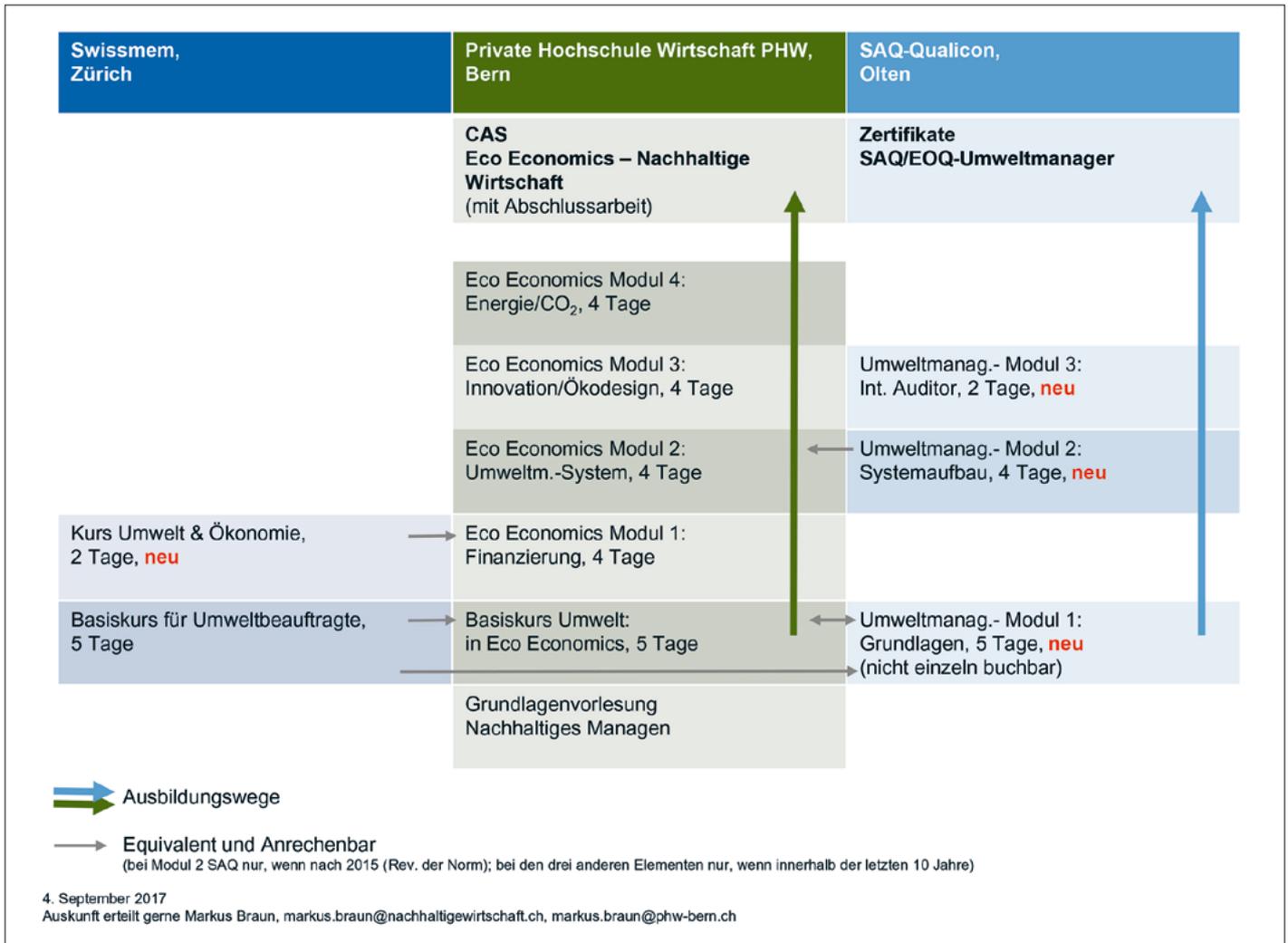
a) Spezifische Ausbildungen für Führungskräfte

Es ist möglich, kurze und spezifisch auf Führungskräfte zugeschnittene Ausbildungen zur Nachhaltigen Wirtschaft anzubieten. Diese treffen die aktuellen Entscheidungen, weshalb es relevant ist, dass auch sie ihre direkten und indirekten Einflussmöglichkeiten beim Sozial- und Umweltmanagement sehen; und welche Vorteile sich daraus für das Unternehmen ergeben könnten.

b) Ausbildung von zukünftigen Führungskräften

Zukünftige ManagerInnen sollten systematisch im Bereich der Nachhaltigen Wirtschaft aus- und weitergebildet werden. Ihnen gehört die Zukunft; sie werden in absehbaren Jahren den Lead in der Wirtschaft haben. Dann werden ManagerInnen Entscheidungen treffen, welche

Konzept zur Umwelt- und Nachhaltigkeitsbildung:



In Tabelle 1 wurden die Elemente des Umweltmanagements unter die Lupe genommen, die in einem Kontext zur Führung stehen. Die einzelnen Punkte können auch dazu benutzt werden, um die Kompetenz und Verantwortung der Führungskräfte in einem Unternehmen zu beurteilen: bezüglich ihres Umweltmanagements (und analog auch bezüglich ihres Nachhaltigkeitsmanagements) in einem Unternehmen.

ausgewogener bezüglich sozialer Verantwortung, Umweltschutz und ökonomischen Denkens sein werden, als sie es heute sind. Dies ist z.B. die Philosophie an der Privaten Hochschule Wirtschaft PHW in Bern: Sie bietet seit vielen Jahren

den praxisnahen Studienlehrgang Eco Economics – Nachhaltige Wirtschaft an. Der Start ist jedes halbe Jahr möglich. Nach einem Basiskurs Umwelt folgen vier Module: Innovation und Ökodesign, Energie und CO₂, Umweltmanage-

ment-System, Finanzierung. Die Stärken dieser Weiterbildung sind einerseits die GastdozentInnen, welche das aktuellste Wissen aus der Wirtschaft an die Hochschule tragen, andererseits damit auch die Praxisnähe zur Wirtschaft.

c) Ausbildungen von FachspezialistInnen
 Fachspezifische Aus- und Weiterbildungen zum Thema Umwelt und damit Nachhaltige Wirtschaft sind z.B. beim Wirtschaftsverband Swissmem in Zürich oder bei SAQ-Qualicon, Leading to Excellence in Olten möglich (siehe Kästen). Bei den so ausgebildeten FachspezialistInnen können sich dann Führungskräfte das Wissen im Unternehmen abholen gehen.

Auskünfte sind auf den jeweiligen Homepages oder direkt beim Autor erhältlich. siehe www.nachhaltigewirtschaft.ch ■

Swissmem in Zürich führt seit vielen Jahren den «Basiskurs für Umweltbeauftragte» durch und neu auch einen Kurs «Umwelt und Ökonomie». Der Inhalt des ersten Kurses liefert das umfassende Grundlagenwissen zum Betrieblichen Umweltschutz, vorgetragen durch ca. sechzehn erfahrene GastdozentInnen. Es werden klassische Themen wie Energie- und Ressourcennutzung, Gefahrstoffe und Risiken, Emissionen und Immissionen behandelt, aber auch neuere Themen wie Psy-

chologie oder Changemanagement im Kontext zur Umwelt.

Beim zweiten Kurs werden die Umwelt-Kosten-Nutzen-Rechnung ange-dacht und Investitionsrechnungen für nachhaltige Investments behandelt; mit dem Fokus auf die Betriebswirtschaft, aber eingebettet in den volkswirtschaftlichen Kontext. In erster Linie geht es aber darum, aufzuzeigen, wie sich dank Umweltschutz Kosteneinsparungen im Unternehmen realisieren lassen. www.swissmem.ch