
Nachhaltige Unternehmensführung – Herausforderungen für eine zukünftige Lehre

Interview mit *John Brandberg* zum Beitrag „Investing in a Sustainable Future – Innovative Lehrkonzepte für Nachhaltigkeitskompetenzen“



Welche Führungseigenschaften werden in der Zukunft gefordert?

Wie muss sich die Hochschulbildung ändern, um diesen Anforderungen zu genügen?

Aus der Sicht von P&G ist die nachhaltige Unternehmensführung in der Konsumgüterindustrie eine unabdingbare Voraussetzung für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Auf unserer Internetseite http://www.pg.com/de_DE/ findet sich an prominenter Stelle ein Hinweis auf die Nachhaltigkeitsstrategie unseres Unternehmens (http://www.pg.com/de_DE/nachhaltigkeit/strategie-ziele.shtml):

„Nachhaltig zu handeln bedeutet, nicht nur die Lebensqualität von Menschen in aller Welt jetzt und künftig zu verbessern, sondern auch die Umwelt zu entlasten. Es geht nicht nur darum, die Konsumenten mit innovativen Produkten und Leistungen zu erfreuen. Es geht auch darum, verantwortlich zu wachsen und Rohstoffe effizient einzusetzen. Nachhaltigkeit beinhaltet bei P&G nicht nur umweltbewusstes Handeln, sondern schliesst auch soziale Verantwortung mit ein.“

Folgende Führungsqualitäten erwarten wir von unseren zukünftigen Führungskräften, um diese Strategie umzusetzen:

1. *Führungskräfte müssen kreative „UND-Lösungen“ finden.* Hervorragende Produkte und Dienstleistungen müssen in Zukunft zu unseren Finanz- UND zu unseren Nachhaltigkeitszielen beitragen. Wir können bereits gute Beispiele vorweisen, wie wir dies erreichen können. Unsere Kompaktwaschmittel überzeugen unsere Kunden durch beste Waschergebnisse und reduzieren gleichzeitig den Verbrauch von Wasser, Kunststoff, Diesel, Reifen und anderen Ressourcen. Im Ergebnis entstehen geringere Kosten, wir erzielen höhere Gewinne, höhere Umsätze, eine höhere finanzielle Leistung UND eine wesentlich verbesserte Umweltleistung.
2. *Führungskräfte müssen ihre Marken verbessern, indem sie die gesellschaftlichen Bedürfnisse erfüllen.* Die heutigen Verbraucher fragen zunehmend „Woher kommt dieses Produkt? Wie wurde es hergestellt? Trägt es den Anforderungen der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung?“ Die Gestaltung von Produkten unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Belange ist gut für unsere Gesellschaft und gut für unser Geschäft. Wenn dies so gelingt, dass es für alle Beteiligten vorteilhaft ist, kann auch die Markentreue der Kunden gesteigert werden. Bei P+G zählt hierzu das Children’s Safe Drinking Water Programm, die UNICEF-Partnerschaft mit Pampers zur Kinderimp-

fung und Always/Tampax Protecting Futures, um schutzbedürftigen Mädchen den Schulbesuch zu ermöglichen.

3. *Führungskräfte müssen global denken.* Unternehmen, die heute hohe Gewinne erwirtschaften, sind in der Lage, weltweit schnell lokale Bedürfnisse durch ihre Produkte und Dienstleistungen zu erfüllen. Die Herausforderung, Skaleneffekte und Zeitvorteile zu nutzen und gleichzeitig Produkte vor Ort auszuliefern, ist zentral für unser Geschäft. Verpackungen, Grössen, Duft- oder Geschmacksrichtungen einer Produktplattform (Shampoo, Seife, Zahnpasta etc.) kreativ anzupassen ist eine Erfolgsformel. Daraus erwächst die Anforderung einer vielfältigen, weltweiten Mitarbeiterschaft. Arbeitskräfte aus den Regionen geben hilfreiche Einblicke in die lokalen Marktanforderungen.

Um diese Führungsvoraussetzungen zu erreichen, muss sich die Hochschulbildung von der Wissensvermittlung in Vorlesungen hin zum Erfahrungslernen entwickeln. Den Studenten müssen Dilemmata vorgestellt werden. Ihre Leistung sollte danach bewertet werden, welche Gedankengänge und kreativen Lösungen sie entwickeln und nicht danach, ob sie die „richtige“ Antwort geben. Sie sollten in multifunktionalen Gruppen arbeiten, denn so können sie am besten auf ihren zukünftigen Arbeitsplatz vorbereitet werden. Die zur Lösung zur Verfügung stehenden Ressourcen sollten beschränkt werden, die Probleme sollten eine hohe Komplexität aufweisen und in kurzer Zeit gelöst werden – denn dies spiegelt die Wirklichkeit wider. Es ist nicht immer ausreichend Zeit für eine ausgefeilte Präsentation. Sie müssen lernen, Konflikte zu lösen statt mit der Annahme zu arbeiten, dass andere die Konflikte für sie lösen.

Um Karrieren in Unternehmen attraktiver zu gestalten, sollten die Studenten dadurch herausgefordert werden, dass sie sich vorstellen, dass die meisten Unternehmen Menschen in den Mittelpunkt stellen wollen, im Grund gut sind und die Welt verbessern wollen. Das ist tatsächlich oft der Fall, auch wenn Unternehmen oft als gesichtslose, herzlose und gierige Gebilde gesehen werden. Um unternehmerische Verantwortung besser zu verstehen, sollten Studenten Unternehmen analysieren. Sie sollten die Kosten und Nutzen bewerten und in den Zusammenhang der Konsumentenbedürfnisse, der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen stellen.

Schliesslich sollten die Studenten gefordert werden, kühne Denker zu sein. Ihre natürliche Neugier und frische Blickrichtung sind für die Unternehmen sehr wertvoll. Sie sollten sich nicht davor scheuen, von Anfang an Führungsaufgaben zu übernehmen.

John Brandberg ist „Plant Finance Manager“ der Procter & Gamble Fabrik in Greensboro, North Carolina, USA.

Anschrift: John Brandberg, Procter & Gamble Co, 100 S Swing Rd, Greensboro, NC 27409, USA. Tel.: +1 336/954-0000, E-Mail: brandberg.jt@pg.com