

Gespräch mit Janina Kugel

Ohne Veränderung kein Wandel – Deshalb eigene Perspektive weiten und das eigene Verhalten ändern

Janina Kugel, Multi-Aufsichtsrätin und Autorin ist Keynote Speaker auf dem Aareon Kongress 2022. In ihrem Impulsvortrag „ESG als Chance: An welchen Stellschrauben müssen wir drehen, um die Herausforderungen unserer globalen Welt zu meistern?“ erklärt die Volkswirtin, was Unternehmen für die Zukunft beachten müssen, um nicht nur die Herausforderungen einer andauernden Gesellschafts- und Klimakrise zu meistern, sondern damit auch den Geschäftserfolg nachhaltig zu sichern. Vorab fünf Fragen an Janina Kugel.



Volkswirtin Janina Kugel. Für sie spielt die Immobilienbranche im Klimaschutz eine bedeutende Rolle. „... Angefangen beim Beispiel des ressourcenschonenden Verhaltens beim Verbrauch von Energie oder Wasser, bis hin zu neuen Gebäudetechniken und Bauweisen.“

Bildnachweis: Janina Kugel

Frau Kugel, wir sehen uns akut und zunehmend mit verschiedenen Krisen konfrontiert – welchen Handlungsbedarf sehen Sie aktuell prioritär, damit Unternehmen langfristig „entspannt“ in die Zukunft blicken können?

Janina Kugel: Dass wir uns jetzt in Krisen befinden, ist vielleicht für viele Unternehmen eine Besonderheit. Aber es war sicherlich zu erwarten, dass es in der weltwirtschaftlichen Entwicklung nicht über Jahrzehnte hinweg nur bergauf gehen kann. Insofern wird es aus meiner Sicht immer Notwendigkeiten geben, auf Herausforderungen vorbereitet zu sein und auch Trends zu erkennen. Die demografische Entwicklung und der Wandel zum Beispiel sind beispielsweise keine Überraschung, die Beschäftigtenstruktur ist bekannt. Wenn im Unternehmen also absehbar ist, dass ein Großteil der Mitarbeitenden demnächst in Rente gehen wird, muss man frühzeitig dafür sorgen, dass es Nachfolger*innen gibt und man als Arbeitgeber attraktiv ist, um neue Talente anzuziehen und nicht erst zwei Jahre davor in Panik geraten. Also: mit Weitblick klare, strategische Ziele langfristig zu verfolgen und diese nicht hinter den kurzfristigen Erfolg zu stellen.

Sie sagen, ESG muss ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie werden, um die Nachhaltigkeitsthemen der Zukunft erfolgreich meistern zu können. Können Sie an einem Beispiel zeigen, inwiefern das nicht nur die Unternehmen, sondern auch die einzelnen Stakeholder beeinflusst und was es dabei zu beachten gilt?

Janina Kugel: ESG beinhaltet gesellschaftliche Themen sowie globale Herausforderungen. In den letzten Jahrzehnten wurden die über die Betriebswirtschaft hinausgehenden Themen in vielen Unternehmen immer nur am Rande betrachtet. Eigentlich muss jetzt allen klar sein, dass ein erfolgreiches Unternehmen nur dann in der Zukunft bestehen kann, wenn diese Themen nicht als Randthemen betrachtet werden, sondern fest in der Unternehmensstrategie integriert sind, also in jedem einzelnen Geschäftsbereich verankert sind. Ich spreche nicht von Greenwashing, sondern von klar messbaren wissenschaftlich basierten Zielen. Der Druck zu Veränderungen kommt nicht nur aus der Wissenschaft oder von Regierungen, sondern auch von großen Investoren sowie von Teilen der Gesellschaft.

Welches Mindset braucht es, um ESG erfolgreich anzuwenden, und wie lässt sich das im Unternehmenskontext umsetzen? Welche Skills müssen Leader dafür mitbringen?

Janina Kugel: Das notwendige Mindset bei allen Veränderungen, ob das nun ESG oder andere Themen sind, ist so zu verstehen, dass man die eigene Perspektive weiten und das eigene Verhalten ändern muss. Mit der Aussage, wir machen alles weiter wie bisher, wird es nie zu Transformation kommen. In vielen Teams sind die Erfahrungen sehr homogen, das gilt auch in der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene. Wer sich darüber bewusst ist, dass homogene Führungsstrukturen nicht geeignet sind, um die Heterogenität der Herausforderungen zu verstehen, wird bewusst andere Aspekte und Sichtweisen in den Entscheidungsprozess einbeziehen und dadurch schneller und nachhaltig erfolgreich sein.

In Ihrem 2021 erschienenen SPIEGEL-Bestseller „It’s now: Leben, führen, arbeiten – Wir kennen die Regeln, jetzt ändern wir sie“ sind die Themen „Veränderungen“ und „Wandel“ von zentraler Bedeutung. Was bedeutet Wandel unter den heutigen Voraussetzungen, Chancen und Hindernissen für Sie?

Janina Kugel: Diese Frage fasst das ja noch mal zusammen. Menschen wünschen sich oft, dass sich die Dinge nicht ändern. Vor allem wenn sie in einer recht komfortablen Situation sind und es ihnen gut geht. Aber gerade mit den ersten Fragen wurde ja klar, die Welt ist in einem Wandel – und das manchmal sehr schnell, wie der technologische Fortschritt, die geopolitischen Ströme, aber auch die wachsende Komplexität zeigen. Wir müssen kontinuierlich weiterdenken und beständig weiterlernen.

Wer häufig Wandel durchlebt hat, ist meist weniger ängstlich, weil man weiß, die Zukunft ist zwar ungewiss, aber sie wird ohnehin kommen. Also lässt man sich darauf ein und gestaltet sie aktiv mit. Das gilt für jede*n Einzelne*n von uns, aber auch im Unternehmen. Doch wenn Sie die Transformation in einer Organisation einmal angestoßen und durchlebt haben, dann wird es Ihnen viel leichter fallen, dies immer wieder zu tun. Wichtig ist, dass Sie die Menschen dabei begleiten. Dabei auch ehrlich und authentisch zu sein, ist mein ganz großes Credo und ein ganz essenzieller Part, wie erfolgreich eine Transformation gelingen kann.

Ihre Branche spielt beispielsweise im Klimaschutz eine bedeutende Rolle. Ich würde mir wünschen, dass sie Geschichten erzählen, warum der Wandel im Immobilienmarkt zu mehr Klimaschutz notwendig ist und welchen Beitrag jede*r Einzelne leisten kann. Angefangen beim Beispiel des ressourcenschonenden Verhaltens beim Verbrauch von Energie oder Wasser, bis hin zu neuen Gebäudetechniken und Bauweisen. Die meisten Unternehmen in der Welt sehen sich nicht als integrativen Bestandteil eines gesellschaftlichen Wandels – nach dem Motto: „Wir machen hier unser Business und was da drumherum ist, sollen die Regierungen entscheiden.“ Doch Gesellschaft sind wir alle, Unternehmen, Bürger*innen und genauso Regierungen. Also müssen wir alle den Wandel gestalten und unseren Beitrag leisten.

Ein Wandel bedarf ja immer auch Ressourcen, um diesen gestalten zu können – was empfehlen Sie kleineren Unternehmen, die nur bedingte Möglichkeiten haben?

Janina Kugel: Das ist ein bisschen, ketzerisch gesagt, das alte Denken: „Oh, wir müssen etwas verändern, also brauchen wir irgendjemand, der sich darum kümmert“. Aber zurück zum Anfang: Wandel geht jeden an. Klar braucht es Impulse und vielleicht auch Ressourcen, die teamübergreifend arbeiten. Falls Sie diese nicht haben, empfehle ich, sich Expert*innen von außen zu holen und sich in bestimmten Phasen begleiten zu lassen. Es gibt zahlreiche Methoden, die man hier anwenden kann. Sie müssen jedoch auch zum Unternehmen passen. Trauen Sie sich ran, es ist gar nicht so schwer. Und wenn Sie denken, Sie haben nicht das Budget für diese Transformation, dann bin ich wieder bei meiner ersten Aussage: nicht nur kurzfristig an das EBIT denken, sondern auch langfristig. Es zahlt sich aus.

Frau Kugel, vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch.

Tourismus & Nachhaltigkeit

THEMA VI

ISBN: 978-3-946609-02-5



4 191851 916802
16,90 €

„Eine nachhaltige Tourismusedwicklung erfordert mehr als die Flankierung ökonomischer Belange durch ausgewählte soziale und ökologische Aspekte.

Die Verfolgung des nachhaltigen Tourismus bedeutet insofern vielmehr einen Paradigmenwechsel, als das nach wie vor zum Teil bestehende Verständnis, wonach der Tourismus vorwiegend als Wirtschaftsbranche zu verstehen sei, abzulösen ist durch eine Anerkennung der Gleichwertigkeit der drei klassischen Säulen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Soziales und Ökologie.

Nachhaltigkeit bedeutet, dass keine der drei Säulen priorisiert wird, und nachhaltiger Tourismus bedeutet, dass unter dieser Prämisse Lebensräume mitgestaltet und Lebensqualität aufgebaut und gesichert werden kann.“

(Bernd Eisenstein, S. 31)

SCHLESWIG-
HOLSTEIN

DIE KULTURZEITSCHRIFT FÜR DEN NORDEN

IN KOOPERATION MIT

