

# IN KREISEN STATT IN LINIEN

**DIE DRINGLICHKEIT STEIGT, UMWELTVERTRÄGLICH ZU WIRTSCHAFTEN. GANZ FREIWILLIG IST DAS NICHT. GESETZE KÖNNTEN FIRMEN BALD ZWINGEN, IHRE GESCHÄFTSMODELLE UMZUKREMPeln. DAS HAT AUSWIRKUNGEN AUF DAS HR UND ERFORDERT EIN UMDENKEN IN VIELEN HR-DISZIPLINEN.**

Text: Corinne Päper

Rohstoffe abbauen, produzieren, konsumieren und wegwerfen: So funktioniert das linear aufgebaute Wirtschaftssystem, das mit seinen Produktionsprozessen zu Rohstoffverknappungen, Emissionen und grossen Abfallmengen führt. Das soll sich nun ändern. Angesagt ist, in Kreisläufen statt in Geraden zu denken. Das beruht nicht nur auf Freiwilligkeit: Durch den «New Green Deal» der EU soll in Europa die Klimaneutralität bis 2050 erreicht werden. Firmen, die sich nicht wandeln, würden dann nicht mehr «gesetzeskonform» arbeiten, verdeutlicht Albin Kälin, der Firmen beim Umbau zur Kreislaufwirtschaft berät und dafür Cradle-to-Cradle-Zertifikate (siehe Box) vergibt.

Hierzulande ist dieser Wandel noch nicht weit fortgeschritten. Gemäss einer

Studie der Berner Fachhochschule für Wirtschaft (BFH) vom Dezember 2021 erzielen erst 12 Prozent der Betriebe in der Schweiz einen Umsatz von mehr als zehn Prozent mit zirkulären Produkten oder Dienstleistungen. Beschäftigen sich Firmen mit der Kreislaufwirtschaft, investieren sie vor allem in die Effizienz der Produktionsprozesse, indem sie den Materialverbrauch (27 Prozent), die Umweltbelastungen (19 Prozent) und den ökologischen Fussabdruck beim Neukauf von Materialien reduzieren (19 Prozent) oder ihre Produktionsinfrastruktur länger nutzen (19 Prozent). Kaum investiert wurde dagegen in Aktivitäten nach dem Verbrauch der Produkte. Das sei jedoch zentral, um Wirtschaftskreisläufe zu schliessen.

Dass sich in der Schweiz noch wenig tue, sei auf mangelndes Wissen zurückzuführen, wie bestehende Produkte und Dienstleistungen angepasst, aber auch unternehmensweite Netzwerke mit Lieferanten und Abnehmern aufgebaut werden können. Diese Einschätzung teilt Marco Grossmann, der bei der Ecos AG Unternehmen beim Umbau zur nachhaltigen Wirtschaft berät. «International sind wir mit nachträglich ergriffenen Umweltmassnahmen wie Abgasreinigungsanlagen spitze, bei der Abfallvermeidung liegen wir aber ziemlich weit hinten.» Konkret produziert die Schweiz nach den USA und Dänemark weltweit den meisten Abfall. Grossmann bedauert das: «Die rohstoffarme Schweiz könnte sich mit zerlegbaren und reparaturfähigen oder modularen Produkten international neu positionieren und dank zirkulärer Produkte sogar re-industrialisiert werden.»

## Kreisförmiges Denken auch im HR

Neue Wirtschaftsmodelle erfordern neue Fähigkeiten, aber auch neue HR-Sichtweisen, ist der Studie «Umbau der Schweiz in eine grüne Wirtschaft – Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt» der Universität Basel zu entnehmen. So seien die erforderlichen Skills für grüne Tätigkeiten in der Wirtschaft zwar vorhanden, noch würden sie aber nicht dafür eingesetzt. Zu Berufen mit dem höchsten grünen Potenzial zählen die Autoren etwa Ingenieurwissenschaftler, Physikerinnen, Chemiker, Geologinnen, Führungskräfte in der Produktion, in der Land- und Forstwirtschaft oder der Fischerei, Naturwissenschaftler, Mathematikerinnen oder Produktionsleiter im Bergbau. Um zukunftssträchtige Berufsfelder zu identifizieren und abzuschätzen, wo Firmen erforderliche Fachkräfte finden können, sollten sie Berufe nach grünem Potenzial einordnen. Ein Beispiel? Gemäss der Studie «The green potential of occupations in Switzerland» des Swiss Journal of Economics and Statistics haben Architekten sieben grüne Aufgaben und 18 «nicht-grüne». Eine davon: Konstruktionspläne erstellen für grüne Bauprojekte, die Energie konservieren. Das erforderliche Know-how für die grüne Wirtschaft ist nicht nur im Technikbereich zu finden, ergänzt Unternehmensberater Grossmann. «In der Kreislaufwirtschaft brauchen wir genauso Ökonominen, Juristen oder Organisationsentwicklerinnen. Vor allem aber eine interdisziplinäre Zusammenarbeit.»

Rekrutieren Betriebe vermehrt Quereinsteigende, sei nicht immer mit Bestimmtheit einzuschätzen, ob sich eine Person für eine bestimmte Stelle eigne. Die Zahl der «Mismatches» werde daher steigen, befürchten die Autoren der Studie «Umbau der Schweiz in eine grüne Wirtschaft». Abhilfe könnten Branchen-Zertifikate und -Fähigkeitsnachweise schaffen, um «die asymmetrische Information zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden zu reduzieren». Auch bei der

# “ JEDER WANDEL ERFORDERT EIN MENTALES UMDENKEN UND EINE ANDERE HALTUNG.

ANJA BUNDSCHUH,  
KOMMUNIKATIONSVERANTWORTLICHE CIRCULAR HUB

Gewinnung des Nachwuchses sei ein Umdenken angezeigt. Neu entstehende grüne Berufe

müssten stärker beworben werden, um jungen Menschen, die sich für Umweltanliegen engagieren, klarzumachen, welche Fähigkeiten sie dafür benötigen. Die Aussichten, den Umbau in eine Kreislaufwirtschaft mit bestehenden Arbeitnehmenden zu schaffen, ist für die Studienautoren durchzogen. Zwar verfüge die Schweiz im internationalen Vergleich über einen relativ hohen Anteil an Erwerbstätigen, die Berufe mit grünem Potenzial innehaben, doch ihr Bestand sei heute schon sehr knapp. Deshalb müssten Firmen vermehrt in die Aus- und Weiterbildung bestehender Mitarbeitender investieren.

Das allein genügt nicht: «Jeder Wandel erfordert ein mentales Umdenken und eine andere Haltung», sagt Anja Bundschuh, Kommunikationsverantwortliche der Wissens- und Netzwerkplattform Circular Hub. «Alle grossen und kleinen Entscheidungen müssen sich in einem Unternehmen nach der Kreislaufwirtschaft ausrichten.» Dabei dürfe kein Ziel ein anderes untermauern. Etwa ein Klimaschutzziel, das auf die Kosten der Gesundheit der Mitarbeitenden gehe. Um mögliche Zielkonflikte zu vermeiden, empfiehlt Bundschuh Unternehmen, sich an neuen Management- und Planungsansätzen wie den «sieben Prinzipien der Kreislaufwirtschaft von Metabolic» zu orientieren.

## Kreislaufwirtschaftsexperten

Einige Unternehmen haben in Sachen Kreislaufwirtschaft bereits Expertenstatus erlangt. Etwa die Cradle-to-Cradle-zertifizierte Firma Vögeli Druck. Die Traditionsfirma mit hundertjähriger Geschichte nutzt schon seit Jahren Ökostrom sowie die Abwärme der Maschinen, um ihre Büros zu heizen und besitzt darüber hinaus Elektrofahrzeuge. Nun hat der Betrieb auch seine Produktionsprozesse umgestellt und Füllstoffe, Leime, Farben oder Lacke mit umweltverträglichen Stoffen ersetzt. Keine vernachlässigbare Menge und technisch nicht ganz einfach zu bewerkstelligen: «Papierfasern kann man zwar von den Füllstoffen, Farben, Lacken und Leimen trennen, doch es gibt immer Rückstände, die in

den Fasern zurückbleiben. Die übrige Masse ist eine Mischung aus teils toxischen Stoffen, die man verbrennen oder lagern muss», sagt Geschäftsführer Renato Vögeli. Das hat sich bei Vögeli Druck inzwischen komplett geändert: «Unsere Visitenkarten, Broschüren, Bücher und Verpackungen sind alle kompostierbar. Sie hinterlassen keine schädlichen Rückstände im Boden.» Eine Umstellung, die sich aufwendig gestaltete: «Schwierig war, Lieferanten zu finden, die mitarbeiten wollten.» Das heisst, Produkte im Labor zu analysieren und diese aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse zu verbessern oder zu ersetzen. In der Druckerei mussten zudem einige Arbeitsprozesse verändert werden. Etwa das Trocknungsverfahren: «Der neue Leim veränderte das Trocknungsverhalten. Wir mussten erst lernen, mit den neuen Rohstoffen umzugehen.» Zwar benötigten einige Arbeitsschritte unmittelbar nach der Umstellung etwas mehr Zeit, mittlerweile habe man diese aber standardisiert. Mit Erfolg: «Heute produzieren wir gleich effizient wie früher.» Das erforderte von den Mitarbeitenden viel Durchhaltevermögen und Einsatz. «Wir mussten ihnen den Sinn unseres Tuns vermitteln, damit sie bei Schwierigkeiten nicht gleich aufgeben und zu alten Routinen zurückkehren.» Dazu setzte Vögeli vor allem auf interne Wissensvermittlung zum Cradle-to-Cradle-Prinzip. Die Neuausrichtung stösst intern auf Begeisterung: «Fragt man Mitarbeitende, weshalb sie bei uns arbeiten, nennen 80 Prozent das Wort Nachhaltigkeit und den Sinn ihrer Arbeit.» Auch finanziell hat sich das Abenteuer gelohnt: «Seit der Zertifizierung nehmen die Druckaufträge wieder zu. Und das in einem Markt, der seit Jahren rückläufig ist.» Konkret? 2021 machten zertifizierte Produkte bereits 50 Prozent des Umsatzes aus, doppelt so viel wie noch 2020.

## Cradle to Cradle

Cradle to Cradle ist ein Ansatz für eine durchgängige und konsequente Kreislaufwirtschaft. Er wurde Ende der 1990er-Jahre vom deutschen Chemiker Michael Braungart und dem US-amerikanischen Architekten William McDonough entworfen. Epea Switzerland ist ein akkreditierter Gutachter für die Cradle-to-Cradle-Certified-Zertifizierung und unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung mit fünf Kriterien nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip:

**Material Health:** Gewährleistung der Sicherheit von Materialien für Mensch und Umwelt.

**Product Circularity:** Ermöglichung einer Kreislaufwirtschaft durch regenerative Produkte und Prozessdesign.

**Clean Air & Climate Protection:** Saubere Luft schützen, erneuerbare Energien fördern und schädliche Emissionen reduzieren.

**Water & Soil Stewardship:** Sicherstellung von sauberem Wasser und gesunden Böden.

**Social Fairness:** Achtung der Menschenrechte und Beitrag zu einer fairen und gerechten Gesellschaft.

[epeaswitzerland.com](http://epeaswitzerland.com)