



Die internen Werte einer Führungsperson sind für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie stark relevant.

Nachhaltigkeit: Die Leadership-Kompetenz von morgen?

In den meisten Schweizer Unternehmen spielen Nachhaltigkeitsthemen nach wie vor eine kleine Rolle. Um diesen aktuellen Herausforderungen im Unternehmen zu begegnen, sind die Führungspersonen gefragt.

Von Cornelia Schalch

In der Schweizer Wirtschaft und der eng damit verflochtenen Politik sind aktuell geringe Bestrebungen spürbar, die auf einen breiten Wandel der Geschäftstätigkeit zu ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit deuten würden. Dies trotz Pariser Klimaschutz-Abkommen, des jährlich zunehmenden Schweizer Fussab-

drucks des Verbrauchs an Biokapazität [1], steigender globaler Klimaerwärmung, wachsender (Welt)Bevölkerung, Migrationsströmen nach Europa und anderen, gewichtigen Herausforderungen unserer Zeit, die alle in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit gebracht werden können. Zu Recht darf man sich die Frage stellen, warum die Zeichen der Zeit von einer Mehrheit der Unternehmen und Führungskräfte nicht erkannt werden (wollen)? Diese aktuelle Thematik war Gegenstand der Bachelorthesis «Zentrale Leadership-Kompetenzen und -werte für den erfolgreichen Change zu nachhaltiger Geschäftstätigkeit». Deren Überlegungen und Erkenntnisse werden folgend erläutert.

Führungsprinzipien: Top-Down-Prägung

Auch heute noch haben die grundsätzlichen Führungsprinzipien der Industrialisierung Gültigkeit: Eine Mehrheit der Unternehmen in Europa sind nach wie vor nach dem Top-down-Prinzip organisiert. Die verbleibende Minderheit wird durch ein Bottom-up- oder ein anderes partizi-

patives Prinzip gesteuert. Dieser Umstand führt dazu, dass eine grosse Zahl an Unternehmen durch eine relativ geringe Anzahl an Führungskräften kontrolliert

Studienlehrgang Eco Economics – Nachhaltige Wirtschaft

Diese Arbeit wurde an der Privaten Hochschule Wirtschaft PHW in Bern, in der Vertiefungsrichtung Eco Economics – Nachhaltige Wirtschaft durchgeführt. Nach einem Basiskurs Umwelt (in Bern oder bei Swissemem in Zürich möglich) folgen vier Module zu den Themen

Umweltmanagement-System, Finanzierung, Innovation/Ökodesign und Energie/CO₂.

Siehe www.phw-bern.ch unter CAS Umweltmanagement / Eco Economics.

CORNELIA SCHALCH

Bsc FH in Business Administration
Eco Economics & International Management
CTT Consultant, Projektleiterin «tomorrow's leaders»

und gesteuert wird. Top-down bedeutet auch, dass nicht nur die hierarchische und strategische, sondern auch die kulturelle Ebene einer Organisation durch deren Führungsgremien geprägt wird. Somit sind Führungskräfte an der Spitze einer Top-down-Organisation durch ihren grossen Einfluss ein entscheidender Faktor für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Schweizer Wirtschaft.

Nachhaltigkeit weitertragen

Ein weiteres Element stellt die Nachhaltigkeit an sich dar. Denn Nachhaltigkeit im Unternehmen selber ist eine Sache, Nachhaltigkeit über den gesamten Einflussbereich der Geschäftstätigkeit eine andere. Denn eine wirksame ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit kann sich erst entfalten, sobald ein Unternehmen auch in vor- und nachgelagerten Gliedern der Wertschöpfungskette die Nachhaltigkeit aktiv weiterträgt und umsetzt. Oftmals werden dazu Kollaborationen und Partnerschaften mit Lieferanten, Kunden und anderen Anspruchsgruppen gebildet, um die angestrebte Nachhaltigkeit effektiv zu erreichen. Das Unternehmen muss sich also seinem Umfeld zu-

Nachhaltigkeits-Pioniere gesucht!

Das 360° Leadership Assessment (LDR) von Barrett Values Center bietet Unternehmen, die auf eine nachhaltige Geschäftstätigkeit ausgerichtet sind, Aufschluss über Führungsverhalten und Werte. Das Assessment ist kostenlos.

Folgende Kriterien sind für die Teilnahme am Assessment relevant:

1. Nachweisbar wirksame Nachhaltigkeit gemäss dem Drei-Säulen-Modell (ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit) in vor- und nachgelagerten Gliedern der Wertschöpfungskette oder Gewinn/Finalist eines Preises für Nachhaltigkeit.
2. Deutsch- oder Englischsprachige Unternehmung.
3. Zeitrahmen für die Durchführung: ab sofort bis 30. März 2017.

Kontakt: tomorrow's leaders, Cornelia Schalch, c_schalch@gmx.ch

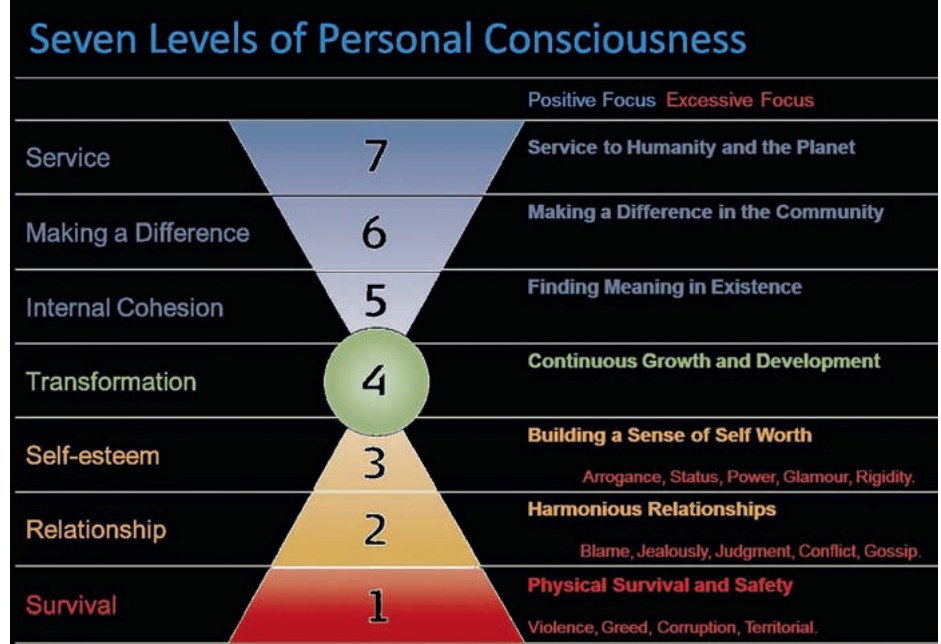


Abb. 1: Modell Seven Levels of Consciousness

Quelle: Barrett Values Center (2016): The seven levels of personal consciousness

wenden und sich aktiv öffnen. Damit eine derartige Strategie erfolgreich und glaubwürdig umgesetzt werden kann, ist das Commitment der gesamten Geschäftsleitung unabdingbar. Und um Führungskräfte ins Boot zu holen und zu einer wirksamen Nachhaltigkeit zu verpflichten, muss Nachhaltigkeit für die betreffenden Führungspersonen einerseits eine intrinsische Motivation darstellen, andererseits sollte auch ein Bewusstsein für die globalen Interdependenzen und Zusammenhänge vorhanden sein. Ohne diese Voraussetzungen wird Nachhaltigkeit nicht mit der nötigen Authentizität und Ernsthaftigkeit gelebt und versendet aufgrund von Widerständen nach und nach. Deswegen sind für einen erfolgreichen Change zu nachhaltiger Geschäftstätigkeit bestimmte Werte, Motivationen und Fähigkeiten nötig. In diesem Zusammenhang wurden folgende Leadership-Kompetenzen als zentral betrachtet: Selbstkenntnis, authentische Führung, Glaubwürdigkeit erzeugen und das Vermitteln einer nachvollziehbaren Vision. Diese Kompetenzen bedingen wiederum ein bestimmtes Bewusstsein, eine gewisse Reife sowie Erfahrungen der umsetzenden Führungspersonen.

Intrinsische Motivation weiterentwickeln

Menschen entwickeln sich während ihrer gesamten Lebensdauer weiter. Dieser individuelle, psychologische Reife- und Bewusstwerdungsprozess wird zu Beginn des Lebens massgeblich durch die elterliche Programmierung und Erziehung beeinflusst. Später dann wird der Prozess durch eigene Erfahrungen, Aus- und Weiterbildung, Selbstreflektion und andere Fakto-

ren bestimmt. Die wichtigste Motivationsquelle für die Handlungen und Verhaltensweisen des Menschen ist jedoch dessen intrinsische Motivation, welche die internen Werte widerspiegelt [2]. Diese Werte unterliegen ebenfalls dem beschriebenen Entwicklungsprozess: Der egozentrische Fokus des Säuglings verschiebt sich bei steigender Reife zu einer humanistischeren Ausrichtung, die eine Voraussetzung für die Umsetzung von Nachhaltigkeit zu sein scheint. Mit der Reife steigt in der Regel auch der Grad der Selbstkenntnis und somit der Authentizität. Jeder Mensch befindet sich an einem individuellen Punkt dieses Reife- und Bewusstwerdungsprozesses. Dieser kann durch gezieltes Coaching gefördert und stimuliert werden. Aus diesem Grund sind die internen Werte einer Führungsperson als äusserst relevant für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie als auch für die dazu nötige Bereitschaft zur Veränderung einzustufen. Zudem wurde erkennbar, dass die Selbstkenntnis und Authentizität einer Führungsperson massgeblichen Einfluss auf den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie haben dürften.

Von Werten und Verhaltensweisen

Aufgrund dieser Voraussetzungen ist ersichtlich, dass nur die Vermessung der internen Werte und Verhaltensweisen von Führungskräften, die bereits eine wirksame nachhaltige Geschäftstätigkeit aufgebaut haben, Aufschluss über die spezifischen Leadership-Kompetenzen und -werte für einen Change zu nachhaltiger Geschäftstätigkeit erlauben würde. Richard Barrets Modell der Seven Levels of Consciousness [3] (siehe Abb. 1) und das dazugehörige

Messinstrument Cultural Transformation Tool von Barrett Values Center eignen sich für die Erhebung und Bewertung der Werte und Verhaltensweisen dieser Nachhaltigkeits-Pioniere. Die Vermessung der Führungspersonen wurde durch das Barrett Values Center unterstützt und erfolgte durch das «360 Grad Assessment Leadership Development Report». Und für die Evaluation der relevanten Leadership-Kompetenzen wurde als weiteres Modell das Giessener Inventar der transformationalen Führungskompetenzen [4] beigezogen.

Es wurden vier Führungspersonen vermessen und deren Datensätze auf die Frage nach den wichtigsten Leadership-Kompetenzen und -werten in der Führung, die einen Change zu nachhaltiger Geschäftstätigkeit ermöglichen, analysiert und ausgewertet.

Erkenntnisse

Aufgrund der geringen Anzahl an Datensätzen können die Resultate weder als repräsentativ noch signifikant betrachtet werden. Dennoch können folgende Aussagen über die Werte und Leadership-Kompetenzen der beurteilten Führungspersonen gemacht werden.

Nachhaltigkeitsspezifische Werte wurden in den folgenden Bereichen des Modells (siehe Abb. 1) ersichtlich: *Ständige Erneuerung (Stufe 4)*, umfasst unter anderem die gemessenen Werte *Hat Kenntnis über das Unternehmen/Branche* und *Denkt strategisch*. Diese Thematik ist Sinnbild für eine überdurchschnittliche Reife und zeigt eine grundsätzliche Bereitschaft zu Veränderung und kontinuierlicher Verbesserung auf. Die einzelnen Werte *Fokus*

liegt auf Nachhaltigkeit und *Umweltverantwortlichkeit* sind Teil der auf Gemeinwohl und partnerschaftliche Kooperation ausgerichteten Handlungsthematik *Mit Kunden, Lieferanten und lokalem Umfeld zusammenarbeiten (Stufe 6)*. Sie ist Sinnbild für eine hohe psychologische Reife.

Die Beurteilungen der Assessoren ergab eine durchschnittliche Übereinstimmung mit den einzelnen Werten der Führungspersonen in 2,75 Werten. 5 und mehr Übereinstimmungen von Werten werden als *effektiv wahrgenommene Werte*, 3 bis 4 als *angemessen wahrgenommene Werte* und 1 bis 2 als *geringfügig wahrgenommene Werte* in der Führung bezeichnet. Der Durchschnittswert befindet sich somit zwischen geringfügig wahrgenommenen Werten und angemessen wahrgenommenen Werten. Diese mittlere Ausprägung könnte auf vorhandenes Entwicklungspotenzial in Bezug zur Authentizität der Führungskräfte hindeuten.

Die in den Assessments beurteilten Verhaltensweisen und vorhandenen Stärken der Führungspersonen ergaben Hinweise auf folgende transformationale Führungskompetenzen: *Vorbild sein und Vertrauen generieren*, *Durch anspruchsvolle Ziele motivieren* und *Individuell fördern*. Diese Führungskompetenzen scheinen demnach relevant im Zusammenhang mit nachhaltiger Geschäftstätigkeit zu sein.

Fazit

Diese Erkenntnisse zeigen ansatzweise auf, dass der Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie und die Qualität der Führungsleistung im Unternehmen durchaus von den persönlichen Leadership-Kompetenzen, dem Bewusstsein und der Werthaltung der Führungspersonen abhängig sein dürften. Wirksame Nachhaltigkeit kann demnach auch als Sinnbild für überdurchschnittliche Führungsqualität und persönlichen Willen zu deren kontinuierlichen Verbesserung gedeutet werden. Wie bereits erwähnt, können Führungskompetenzen, Verhaltensweisen und Werte stimuliert und entwickelt werden. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass diese Führungsqualität, nämlich wertorientierte Führung, zudem von signifikantem Nutzen für eine Unternehmung ist: Für die Bindung guter Mitarbeiter und deren Ermächtigung im Job sind Werte und eine wertorientierte Führung immer wichtiger. Denn die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten der Führungsperson

und somit der Unternehmung führt zu einer höheren intrinsischen Motivation und Erfüllung. Diese wiederum führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit, die wiederum ein Treiber für Shareholder-Value ist. Diese Abhängigkeit ist wenigen Führungskräften bewusst und es wird deswegen auch nicht in diesem Sinne gehandelt. Eine wirksame Nachhaltigkeit erzeugt zudem Glaubwürdigkeit und verstärkt den beschriebenen Mechanismus im Bereich der Kundenzufriedenheit zusätzlich. Des Weiteren führt sie zu einer zukunfts-fähigen Vernetzung mit dem Geschäftsumfeld, die den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ebenfalls positiv beeinflusst. Könnte diese nachhaltige und wertorientierte Führungsqualität somit eine Metapher für die gesuchten Leadership-Kompetenzen und -werte von morgen sein?

Ausblick

Um diese Frage zu beantworten und um die Signifikanz der Resultate zu erhöhen, wird diese Arbeit als eigenständiges Projekt «tomorrow's leaders» bis Ende April 2017 weitergeführt. An der Teilnahme interessierte Unternehmen und Geschäftsleitende wenden sich bitte an die Autorin. ■

Quellen

- [1] WWF Schweiz (2016): Press Release: Die Schweiz ist pleite, Hrsg. online: www.wwf.ch/de/aktuell/medien/?uNewsID=2040, Stand: 2016-10-31
- [2] Barrett Richard (2011): *New Leadership Paradigm*; hrsg. v. Lulu Press Inc., Raleigh 2011
- [3] Values Center (2016): *The Importance of Values in Building a High Performance Culture*, Hrsg. Online: www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2010-07-06/The%20Importance%20of%20Values.pdf, Stand: 2016-04-16
- [4] Management Innovation (2016): *Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis*, Hrsg. online www.management-innovation.com/download/Transformationale-Fuehrung-Forschung-Praxis.pdf, Stand: 2016-09-20



Bestimmte Führungskompetenzen wie etwa ein gutes Vorbild zu sein wirken sich in vielerlei Hinsicht positiv auf das Unternehmen aus. Fotos: Depositphotos