

Führungskompetenz für Nachhaltigkeit Welche Führungskräfte braucht ein nachhaltiges Unternehmen?

Nachhaltigkeit – auch ein Input-Thema?

Auf der verbalen Ebene ist Nachhaltigkeit heute als Leitlinie unternehmerischen Handelns weit verbreitet. Unternehmen, die mit Konzepten der Nachhaltigkeit praktisch umgehen, handeln inzwischen auch im festen Rahmen von Reporting-Systemen, Nachhaltigkeitsberichten, Indikatoren und Kennzahlen. Als Output-orientierte Größe ist Nachhaltigkeit heute in weiten Teilen der Wirtschaft angekommen. Aber was ist mit der Input-Seite? Warum stellt Nachhaltigkeit nicht auch im HR-Bereich und bei der Führungskräfte-Entwicklung einen Faktor dar? Vielleicht weil sich Nachhaltigkeit als Unternehmensleitlinie nicht ohne weiteres in ein Kompetenzmodell für Management und Führung übersetzen lässt.

Da wir Grund zu der Annahme haben, dass die Verankerung nachhaltigen Managements in den Unternehmen sich auch als eine Frage der Führungskräfteentwicklung darstellt, wollten wir Überlegungen anstellen, welchen Anforderungen nachhaltiges Management und nachhaltige Führung genügen müssen. Wenn sich „Nachhaltigkeit“ auch als Anforderungsprofil in der Potenzialanalyse definieren ließe, so die Hypothese, könnten in der Personalauswahl und der Führungskräfteentwicklung flankierende Konzepte realisiert werden, die die Nachhaltigkeit im Unternehmen breiter verankern und zum Bestandteil der Unternehmenskultur machen.

Unser Vorgehen war parallel angelegt:

- In einem fachlichen Diskurs mit den Personal- und Organisationsentwicklern von CNT (Hamburg) modellierten wir ein Anforderungsprofil für nachhaltige Führungskompetenz vor dem Hintergrund des Potenzialanalyse-Instruments CAPTain
- In einer Online-Befragung, an der sich über 500 „Nachhaltigkeitsmanager“ von Unternehmen in Deutschland beteiligten, versuchten wir Hinweise auf den Unterstützungsbedarf der Zielgruppe zu erhalten. Die Befragung richtete sich dabei nicht nur an Funktionsträger, die eine formelle Zuständigkeit für Nachhaltigkeit im Unternehmen haben, sondern an Führungskräfte allgemein, für die Nachhaltigkeit ein Thema ihres professionellen Handelns ist.

Was Nachhaltigkeitsmanager brauchen

Die Befragung fand im Herbst/Winter 2010 statt und umfasste 9 quantitativ auswertbare Items. Hier die Ergebnisse im kurzen Überblick.

Nach wie vor scheint **Nachhaltigkeit nicht durchgängig Chefsache** zu sein. In unserer Befragung gaben nur 43% von 574 Nachhaltigkeitsmanagern an, dass das Nachhaltigkeitsmanagement in der Geschäftsleitung bzw. im Vorstand angesiedelt sei (siehe Diagramm 1).

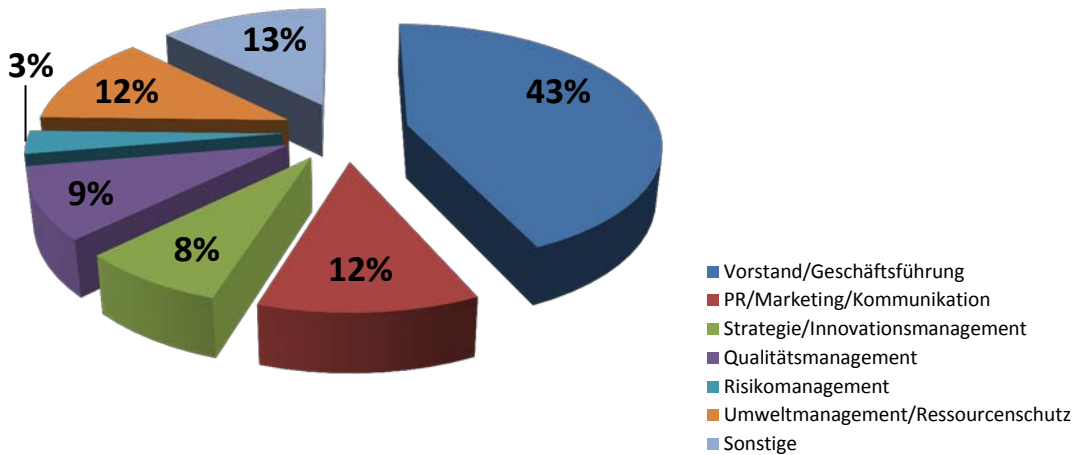


Diagramm 1: **Wo ist das Nachhaltigkeitsmanagement angesiedelt?** In weniger als der Hälfte der Unternehmen ist Nachhaltigkeit Chefsache [Basis: N = 574]

Diesem Bild entspricht auch die Position, die die Befragten im Unternehmen innehaben – siehe Diagramm 2.

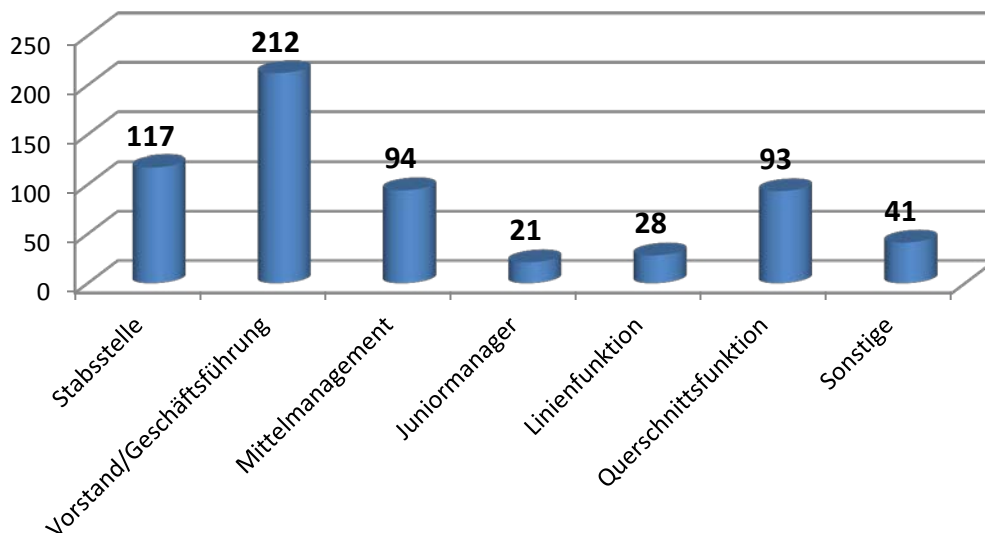


Diagramm 2: **Position der Nachhaltigkeitsmanager im Unternehmen** [Basis: N = 574]

Dennoch wird die Relevanz des Themas „Nachhaltigkeit“ von den befragten Führungskräften vor allem im Bereich der Geschäftspolitik gesehen. Nicht überraschend war für uns, dass auch in dieser Befragung dem Bereich Human Resources und Personalführung am wenigsten Bezug zur Nachhaltigkeit attestiert wird, wie Diagramm 3 zeigt. Allerdings ergibt sich insgesamt ein sehr breites Spektrum von Nachhaltigkeitsbezügen, so dass man

feststellen kann: Nachhaltigkeit wird als unternehmensweites Thema angesehen, das sich nicht auf einige wenige Handlungsfelder beschränkt.

In zwei Bereichen ergibt sich eine signifikant höhere Einschätzung der Nachhaltigkeitsrelevanz durch Führungskräfte, die in Vorstand und Geschäftsführung tätig sind: Sowohl HR/Personalführung (Diagramm 3) als auch Wertemanagement (Diagramm 5) scheinen vor allem auf dieser Führungsebene als Nachhaltigkeitsthema erkannt zu werden.

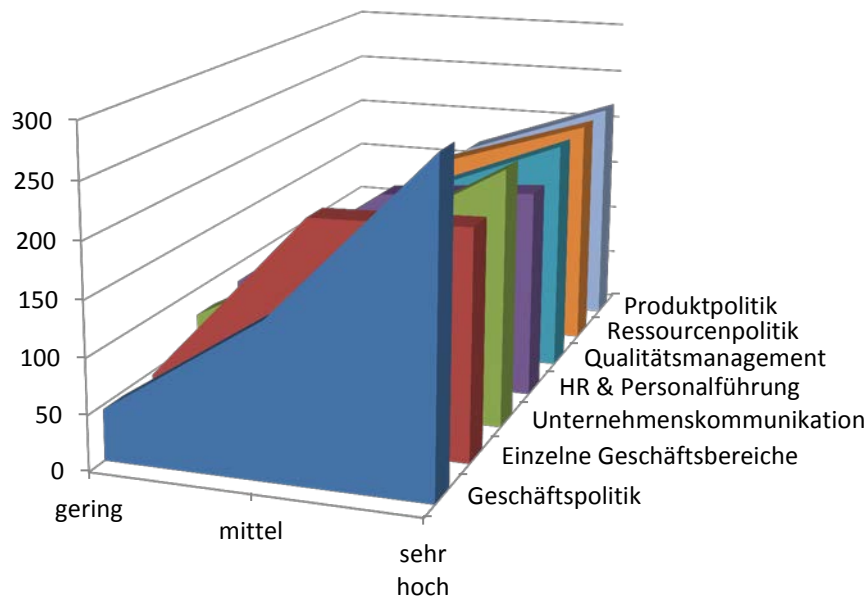


Diagramm 3: **Wo ist die Relevanz von Nachhaltigkeit am höchsten und wo am niedrigsten?** Nicht überraschend die Antwort: Vor allem in der Geschäftspolitik soll Nachhaltigkeit verankert sein, während sie im HR-Sektor eine relativ geringere Bedeutung hat [Basis: N = 452 ... 476]

Hindernisse für Nachhaltigkeit im Unternehmen

Sehr deutlich fallen die Antworten auf die Frage aus, was als Hemmnis der Nachhaltigkeit im Unternehmen anzusehen ist. Nach Meinung der Nachhaltigkeitsmanager **wird die Nachhaltigkeit in erster Linie von innen behindert**. Einstellungs- und Wissensdefizite sowie die Organisationskultur stehen am häufigsten mit den Intentionen der Nachhaltigkeit im Widerspruch (siehe Diagramm 4). Dies können wir als Hinweis auf die hohe Bedeutung der Input-Seite von Nachhaltigkeit interpretieren.

Probleme mit zu viel staatlicher Regulierung haben allenfalls diejenigen Befragten, bei denen das Nachhaltigkeitsmanagement Teil des Qualitätsmanagements ist. Unternehmen, in denen Nachhaltigkeit in den Bereichen PR, Marketing, Kommunikation angesiedelt ist, beklagen hingegen staatliche Überregulierung so gut wie gar nicht.

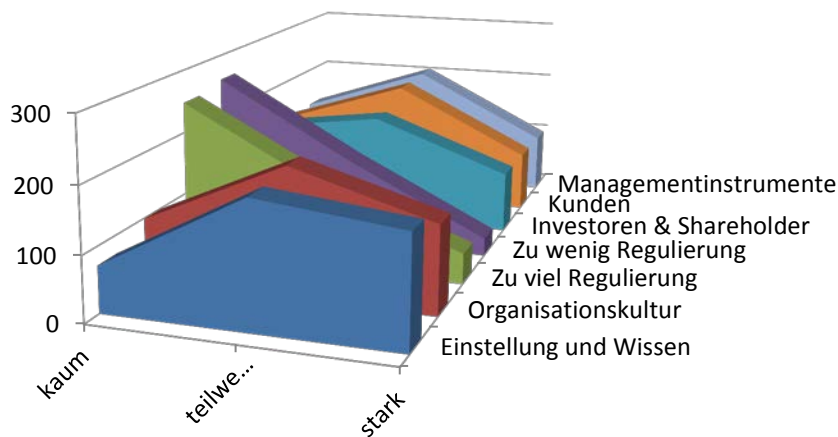


Diagramm 4: **Wo liegen die Hindernisse für Nachhaltigkeit im Unternehmen?** Anscheinend vor allem bei internen Faktoren, wie die Umfrage unter Nachhaltigkeitsmanagern zeigt [Basis: N = 423 ... 436]

Hebel der Nachhaltigkeit im Unternehmen

Aus Sicht der befragten Manager und Führungskräfte selbst ist Nachhaltigkeit jedoch anscheinend **eher eine Frage der Kontrolle als der Kommunikation**. Als wichtigste Hebel für Nachhaltigkeit im Unternehmen werden Ressourcenkontrolle und Berichtssysteme genannt. Allerdings steht auch „Wertemanagement“ hoch im Kurs und wird Wert auf Mitarbeiterschulung gelegt, was doch als Hinweis darauf verstanden werden sollte, **den Human Resources und der Unternehmenskultur starke Aufmerksamkeit zu schenken, wenn es um Nachhaltigkeit geht**.

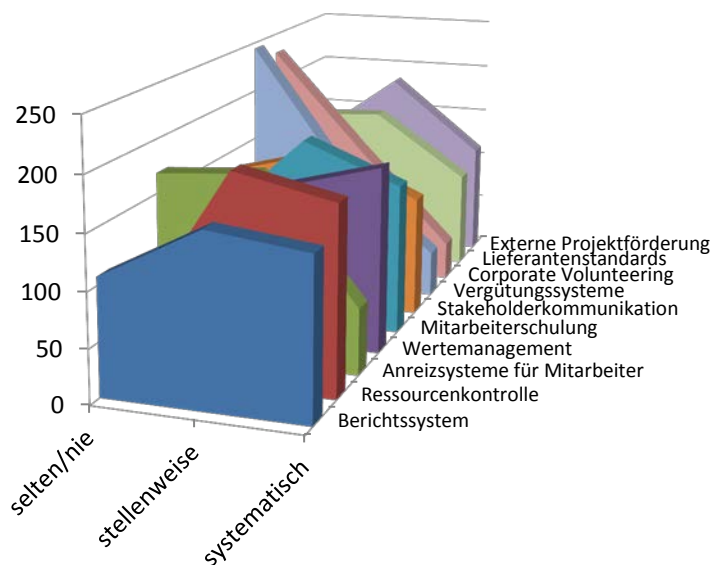


Diagramm 5: **Was fördert Nachhaltigkeit im Unternehmen?** In erster Linie werden Kontrollsysteme als wichtig erachtet, doch bekommen unter Nachhaltigkeitsmanagern auch die Werteorientierung und der Mitarbeiterbezug einen hohen Stellenwert [Basis: N = 398 ... 420]

Klassische Argumente für Nachhaltigkeit

Die Argumente, mit denen Nachhaltigkeitsmanager im Unternehmen für Nachhaltigkeit werben, sind klassisch: **Image, Effizienz und Qualität werden durch Nachhaltigkeit verbessert** (vgl. Diagramm 6). Damit dürften Nachhaltigkeitsmanager zwar wenig Probleme haben, Akzeptanz zu finden – allerdings stoßen sie mit diesen Argumenten auch auf harte Konkurrenz innerhalb der Organisation. Denn für Image, Effizienz und Qualität sind andere Managementbereiche schon lange zuständig. Ob sich „Nachhaltigkeit“ auf diesem Weg im Unternehmen profilieren lässt, ist eine offene Frage.

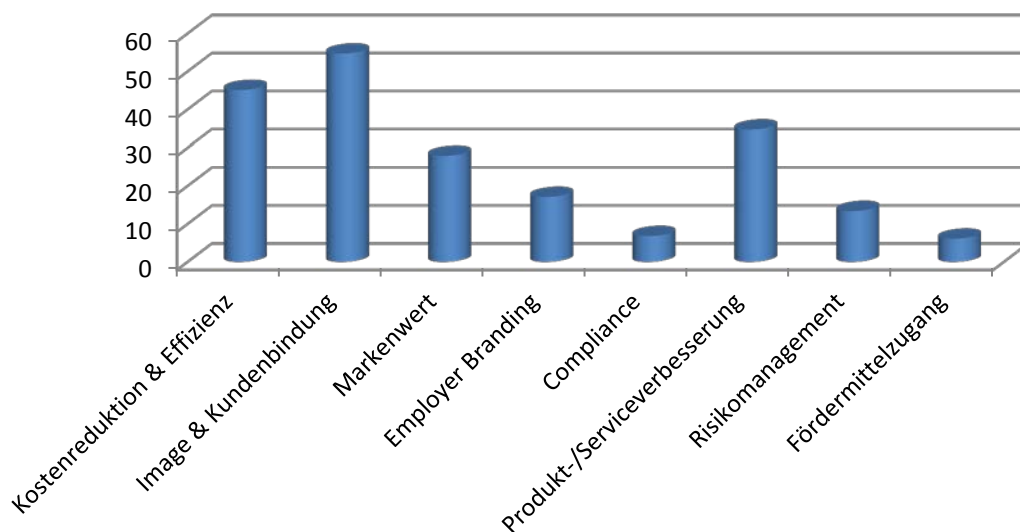


Diagramm 6: **Was sind die entscheidenden Argumente für Nachhaltigkeit im Unternehmen?** Fragt man die Nachhaltigkeitsmanager, so geht es um besseres Image, mehr Effizienz und um Qualität, also unbestrittene zentrale Unternehmensziele. Ob sich „Nachhaltigkeit“ auf diese Weise ausreichend profilieren lässt, muss vorerst offen bleiben... [Basis: N = 574]

Fragt man die Nachhaltigkeitsmanager, welche Kompetenzen sie in ihrer Position für entscheidend halten, so zeichnen sie von sich selbst ein klares Bild als **kreative Macher mit viel Spielraum**. Veränderungswille, Zielorientierung, Umsetzungskraft und Kreativität seien die entscheidenden Eigenschaften des Nachhaltigkeitsmanagers, erfahren wir. Dagegen rangieren Entscheidungsfreude, Konsensorientierung, Geduld und Dominanz am unteren Ende der Skala. Anscheinend haben sie nicht allzu viel zu entscheiden, müssen keine großen Teams integrieren und haben auch keine dicken Bretter zu bohren (siehe Diagramm 7).

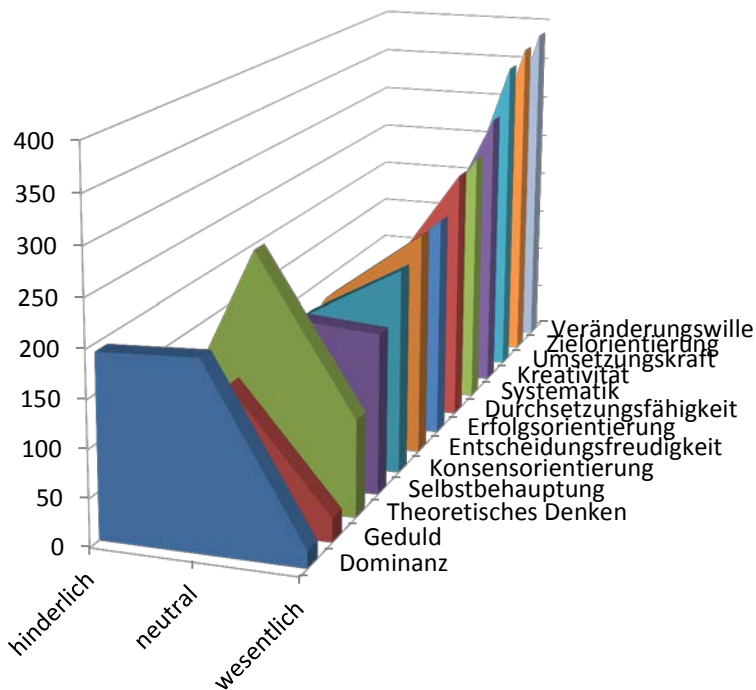


Diagramm 7: **Welche Kompetenzen braucht ein Nachhaltigkeitsmanager?** Die Antworten legen den Schluss nahe, dass Nachhaltigkeitsmanager vor allem kreative Macher mit relativ viel Spielraum sind [Basis: N = 407 ... 420]

Wie wollen Nachhaltigkeitsmanager ihre Kompetenzen erwerben und erweitern? Das Ergebnis der Antworten auf diese Frage könnte man in den Worten zusammenfassen: **Selbstständig und außer Haus**. Das Thema „Nachhaltigkeit“ scheint noch nicht allzu weit in die Personalentwicklung, die betriebliche Weiterbildung und das Wissensmanagement der Unternehmen eingedrungen zu sein.

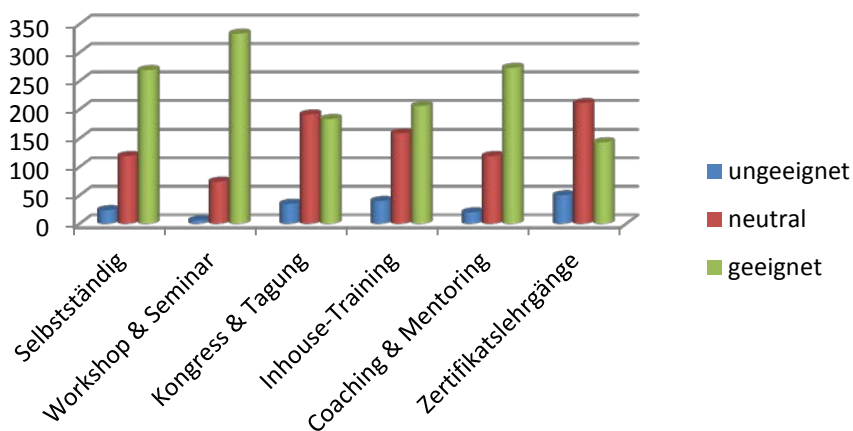


Diagramm 7: **Wie erweitern Nachhaltigkeitsmanager ihre Kompetenz?** In erster Linie selbstständig und in Workshops und Seminaren; aber auch Coaches sind gefragt [Basis: N = 404 ... 413]

63% der befragten Nachhaltigkeitsmanager wollten in diesem Jahr zwischen 0 und 6 Tagen für ihre spezifische Weiterbildung investieren. 22% hatten gegen Ende des letzten Jahres noch keinen Plan für ihre Weiterbildung – vielleicht auch ein Indiz dafür, dass das Angebot spärlich ist?

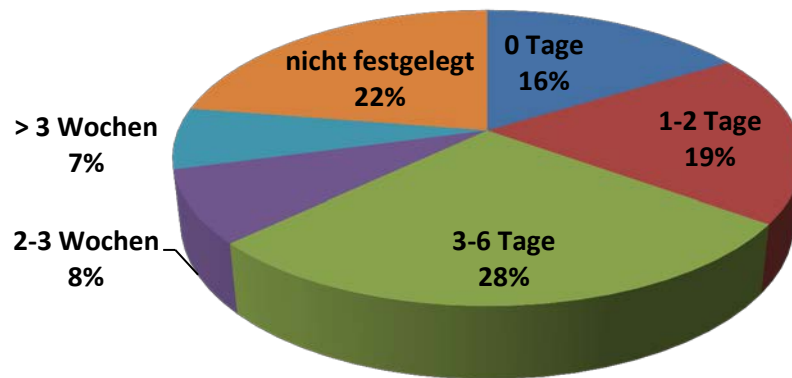


Diagramm 8: **Weiterbildungsbudget der Nachhaltigkeitsmanager?** Fast 40% hatten zum Jahresende 2010 entweder noch keinen Plan oder gar nicht die Absicht, sich in der Nachhaltigkeitsthematik weiterzubilden... [Basis: N = 418]

Begründet nachhaltiges Führen ein neues Kompetenzmodell?

In der Bildungsszene ist mit dem Thema der Nachhaltigkeit auch ein neues Kompetenzmodell verbunden, das unter dem Begriff „Gestaltungskompetenzen“ Einzug in die methodisch-didaktische Diskussion gefunden hat. Auch wenn die von dem Berliner Pädagogikprofessor Gerhard de Haan postulierten acht bis zwölf spezifischen Kompetenzen für Nachhaltigkeit jede für sich keinen Neuigkeitswert beanspruchen kann, so ist der Versuch, das Konzept „Nachhaltigkeit“ mit einem Kompetenzpostulat zu verknüpfen, ein Fortschritt. Denn er formuliert den Anspruch, „Nachhaltigkeit“ aus der Sphäre des kognitiven Sachinhalts heraus zu holen und verhaltenswirksam zu machen. Nachhaltigkeit will damit nicht nur als neuer Lernstoff und fachlicher Themeninput, sondern auch als Erweiterung der menschlichen Handlungskompetenzen Gültigkeit beanspruchen. Dass es in der Praxis unserer Bildungsinstitutionen sehr schwer ist, diesem Anspruch Geltung zu verschaffen, steht auf einem anderen Blatt.

Stehen Unternehmen vor einer ähnlichen Herausforderung? Auch hier geht es ja darum, nicht nur ein neues Thema in das Ziel-Portfolio des Unternehmens aufzunehmen, sondern die Organisationskultur und das Führungsverhalten weiterzuentwickeln und auf das Konzept der Nachhaltigkeit anzupassen. Götz W. Werner, der Gründer der Drogeriemarktkette dm, formuliert diesen Zusammenhang folgendermaßen:

„Früher war der gute Vorgesetzte, der gesagt hat, wie es gemacht wird. Heute fördert der gute Unternehmensführer das Bewusstsein dadurch, dass er die Gemeinschaft dazu bringt, mit der Frage zu ringen, warum wir was machen und was für Folgen das hat. Wir müssen wegkommen von der

Vorgehensweise, dass der Mitarbeiter die Dinge so macht, wie sie dem Vorgesetzten gefallen. Wenn er an die Folgen seiner Arbeit denkt, dann hat er die Kunden im Auge. Der Kunde ist viel wichtiger als der Vorgesetzte. Anreizsysteme lenken den Blick des Mitarbeiters zum Vorgesetzten. Eine Kultur, in der nach dem Sinn gefragt wird, lenkt den Blick auf den Kunden... Gewohnheitsmäßig spricht man in Unternehmen viel über das Know-how, also wie man etwas macht. Viel zu kurz kommt die Frage, warum man etwas macht. Wenn ich diese Know-why-Frage stelle, stelle ich die Sinnfrage und damit die Frage nach dem Morgen und dem Übermorgen – womit wir wieder bei der Nachhaltigkeit sind.“ (Interview mit dem österreichischen Wirtschaftsmagazin FORMAT am 29.04.2009)

Um ein Kompetenzmodell für das geforderte nachhaltige Führungsverhalten zu entwickeln, hat stratum® in einem fachlichen Diskurs mit den Personal- und Organisationsentwicklern von CNT (Hamburg) ein Anforderungsprofil für nachhaltige Führungskompetenz vor dem Hintergrund des Potenzialanalyse-Instruments CAPTain modelliert.

Vier Kompetenzbereiche für nachhaltiges Führen

Die CAPTain-Analyse ist zunächst wertfrei und rein beschreibend. Erst in einem zweiten Schritt wird eine Bewertung vorgenommen, indem die von dem Potenzialanalyse-Instrument gemessenen individuellen Verhaltensmerkmale an einem **Anforderungsprofil für nachhaltiges Führen** gespiegelt werden. Dieses Anforderungsprofil basiert auf den Aufgaben und Herausforderungen, die bewältigt werden müssen, um nachhaltig führen zu können und die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens voranzutreiben. Dabei gilt auch beim nachhaltigen Führen für die einzelnen Kompetenzbereiche nicht ein „Je mehr, desto besser“, sondern es kommt auf die dosierte Mischung einzelner Fähigkeiten an.

Spezifische Anforderungen an nachhaltiges Führen definiert unser Anforderungsprofil in vier Verhaltensbereichen:

1. Konzeptionelle Kompetenz
2. Führungskompetenz
3. Soziale Kompetenz
4. Umsetzungskompetenz.

Nachhaltiges Führen verlangt eine **konzeptionelle Kompetenz**, die längerfristig orientiert ist. Der Arbeitsstil sollte von Ausdauer, überlegtem Vorgehen und reflektierten Entscheidungen geprägt sein, die eher jenseits des tagesaktuellen Reagierens liegen. Bereichsübergreifende Zusammenhänge, Strukturen und Hintergründe sind in besonderem Maße zu berücksichtigen. Auf Neuerungen lässt man sich ein, aber sie müssen sinnvoll vor dem Hintergrund der nachhaltigen Unternehmensentwicklung sein.

Ein Kennzeichen nachhaltigen Führens ist eine ausgeprägte partizipative Orientierung. Nachhaltige **Führungskompetenz** beteiligt die Mitarbeiter aktiv an der Entscheidungsfindung. Dadurch werden die Managementent-

scheidungen auch von allen mitgetragen. Die Führungskraft ist kompetent darin, Aufgaben und Verantwortung zur eigenverantwortlichen Umsetzung zu delegieren.

Soziale Kompetenz zeigt sich in der Balance zwischen Behauptung der Eigeninteressen und Rücksichtnahme auf die Belange anderer. Auf diese Weise können eher Lösungen gefunden werden, die einen nachhaltigen Effekt haben, weil sie Win-Win-Situationen erzeugen. Wird die eigene Position deutlich gemacht und gleichzeitig darauf geachtet, dass die anderen noch mit im Boot sind, schafft die Führungskraft zudem gute Voraussetzungen, um überzeugen und motivieren zu können.

Für die **Umsetzung** von Nachhaltigkeit im Unternehmen braucht die Führungskraft ein abgestimmtes Maß an Zielorientierung und Veränderungskraft. Für das Nachhaltigkeitsmanagement ist eine gut strukturierte Arbeitsweise sinnvoll, die Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen zulässt, ohne sich von kurzfristigen Schwankungen allzu sehr beeinflussen zu lassen. Zur Umsetzungskompetenz des nachhaltigen Führungsstils gehört es außerdem, dass die Führungskraft ihre Themen auch „verkaufen“ kann. Das bedeutet, auf andere zuzugehen, sein Anliegen präsentieren zu können und überzeugen zu wollen.

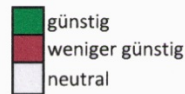
Skalenwerte der Verhaltenskompetenzen

Von den insgesamt 38 Verhaltensdimensionen, die von CAPTain gemessen werden, wurden durch CNT und stratum® insgesamt 14 Skalen in den genannten vier Kompetenzbereichen für das Anforderungsprofil „Nachhaltiges Führen“ herangezogen. Die folgende Abbildung zeigt, welche Skalenwerte für die spezifischen Anforderungen an nachhaltige Führungskompetenz ausschlaggebend sind, welche günstig, welche neutral und welcher weniger günstig sind.

Aufgenommen wurden in das Anforderungsprofil folgende Skalen:

Konzeptionelle Kompetenz: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausdauer ▪ Arbeitsplanung ▪ Bedürfnis nach Abwechslung ▪ Entscheidungsfreude ▪ Realisierer-Potenzial 	Führungskompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsstärke ▪ Delegationsverhalten ▪ Einflussnahme
Soziale Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstbehauptung ▪ Bedürfnis nach Konsens 	Umsetzungskompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielorientierung ▪ Selbstorganisation ▪ Veränderungskraft ▪ Grundlagen für Verkauf

CAPTain Anforderungsprofil: Nachhaltiges Führen



Konzeptionelle Kompetenz		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ausdauer	ungeduldig	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ausdauernd
Arbeitsplanung	praktisch, spontan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	theoretisch, planerisch
Bedürfnis n. Abwechslung	bleibt beim Alten	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	braucht Abwechslung
Entscheidungsfreude	trifft schwer Entscheidungen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	entscheidet schnell
Realisierer/in	große Zusammenhänge	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Kleinteiligkeit

Führungskompetenz		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Führungsstärke	führt nicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	autoritär, dominant
Delegation	delegiert nicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	delegiert sehr
Einflussnahme	wenig Einflussnahme	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	sehr viel Einflussnahme

Soziale Kompetenz		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Selbstbehauptung	wehrt sich nicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	will sich immer behaupten
Bedürfnis nach Konsens	nicht konsensorientiert	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	konsensorientiert

Umsetzungskompetenz		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zielorientierung	wenig zielorientiert	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	sehr zielorientiert
Selbstorganisation	flexibel, anlassbezogen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	sehr systematisch
Veränderungskraft	wenig Veränderungskraft	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	engagiert für Veränderung
Grundlagen für Verkauf	hat wenige Grundlagen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	hat viele Grundlagen

Das Anforderungsprofil für nachhaltige Führungskompetenz im Rahmen der Potenzialanalyse mit CAPTain

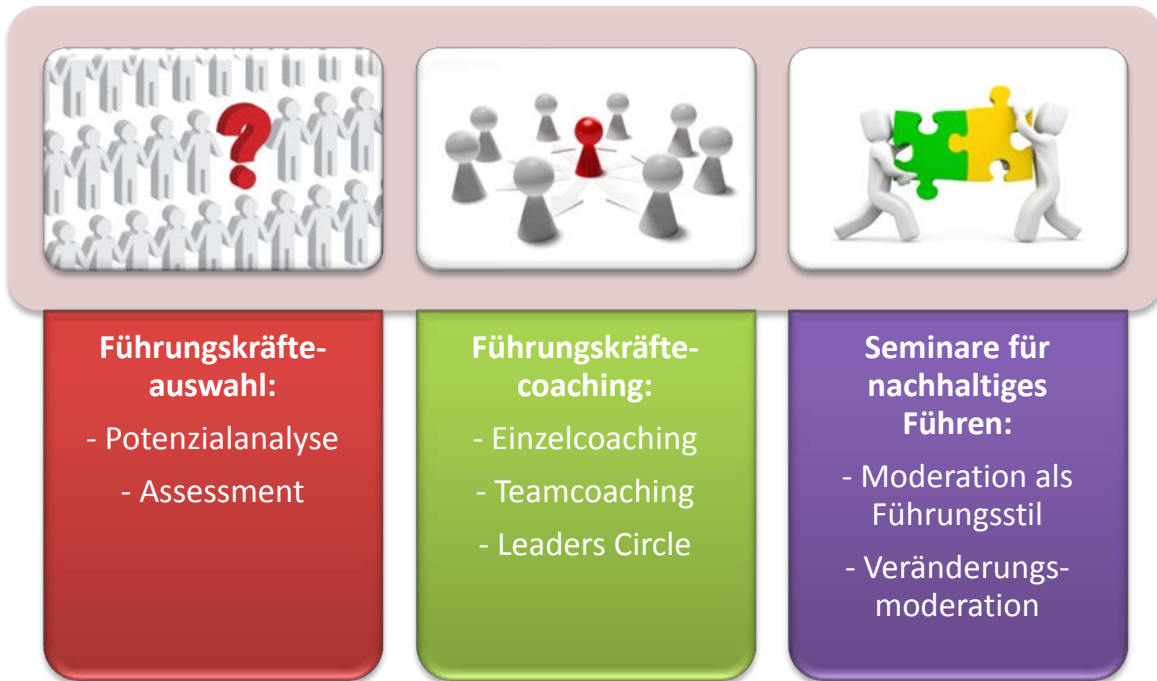
Vom Anforderungsprofil zur Führungskräfteentwicklung

Die von stratum® angebotenen Unterstützungsmaßnahmen für die nachhaltige Führungskräfteentwicklung basieren auf folgenden Prämissen:

- Nachhaltiges Führen lässt sich auf der Verhaltensebene darstellen und optimieren
- Das Coaching von Nachhaltigkeitsmanagern sollte auf der Basis einer Potenzialanalyse erfolgen
- Für die Unterstützung nachhaltiger Führungskompetenzen im Unternehmen kommen alle Hierarchie- und Funktionsebenen in Frage, die von der Nachhaltigkeitsthematik tangiert sind
- Um Unternehmen nachhaltiger zu machen, sind insbesondere interne Hindernisse zu beseitigen; die nachhaltige Führungskräfteentwicklung ist ein Weg dahin.

Dieser Ansatz wird auf drei verschiedenen Ebenen realisiert: in der Führungskräfteauswahl, im Führungskräftecoaching und in Seminaren für

nachhaltiges Führen. Auf jeder Ebene bildet die Auswertung eines CAPTain-Tests die Grundlage der kompetenzbasierten Beratung und Schulung.



Drei Ebenen der Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Führen im Unternehmen



stratum® : wegweiser zukunft

Wir freuen uns auf Ihren Kontakt!

stratum® GmbH
 Boxhagener Straße 16
 Alte Pianofabrik
 10245 Berlin

Fon 030.22325270
 Fax 030.22325271

www.stratum-consult.de
info@stratum-consult.de