



Verantwortungsvolle Führung im Kontext der Nachhaltigkeit

Welche Kompetenzen braucht das Management der
Zukunft zur Bewältigung der Nachhaltigkeitstransformation?

LIZ MOHN
CENTER

Eine Initiative der
| BertelsmannStiftung

Verantwortungsvolle Führung im Kontext der Nachhaltigkeit

Welche Kompetenzen braucht das Management der Zukunft zur Bewältigung
der Nachhaltigkeitstransformation?

Autor:innen:

Laura Marie Edinger-Schons
Professorin für nachhaltiges Wirtschaften,
Universität Mannheim
und Michael Alberg-Seberich
Managing Partner,
Wider Sense GmbH

September 2022

Abkürzungsverzeichnis

CEO – Chief Executive Officer

CSRD – Corporate Sustainability

Reporting Directive

ESG – Environment, Social, Governance

EU GreenComp – The European Green
Competence Framework

IDGs – Inner Development Goals

SDGs – Sustainable Development Goals

Impressum

Programm „Future Leadership“

Liz Mohn Center gGmbH

Eine Initiative der Bertelsmann Stiftung

Autor:innen:

Michael Alberg-Seberich,

Laura Marie Edinger-Schons

zitieren als:

Edinger-Schons, Laura Marie und

Alberg-Seberich, Michael (2022):

„Verantwortungsvolle Führung

im Kontext der Nachhaltigkeit:

Welche Kompetenzen braucht

das Management der Zukunft zur

Bewältigung der Nachhaltigkeits-

transformation?“

Gefördert durch die

Bertelsmann Stiftung

Titelbild:

© hallojulie - stock.adobe.com

Gestaltung:

Ines Meyer, Gütersloh

Oktober 2022

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Einführung und Leitfragen | 5 |
| 2 | Wie verändert die Nachhaltigkeitstransformation die erforderlichen Kompetenzprofile von Manager:innen? | 7 |
| 3 | Was können wir aus wissenschaftlichen Publikationen zu Führungsstilen für Nachhaltigkeit lernen? | 10 |
| 4 | Forschungslücken und -potenziale zu Führung in der Nachhaltigkeitstransformation | 13 |
| 5 | Populärwissenschaftliche Publikationen zu Führungsstilen und -kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation | 15 |
| 6 | Zusammenfassung und Zwischenfazit | 19 |
| 7 | Welche Implikationen ergeben sich dadurch für Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte? | 22 |



Einführung und Leitfragen

Als Menschheit stehen wir vor existentiellen Herausforderungen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung – den sogenannten „Grand Challenges“ (George et al., 2016) - wie der Klimakrise oder dem rapiden Artensterben. Die Vereinten Nationen haben dieses Jahrzehnt zum „Decade of Action“ ausgerufen (UN, 2021). Angesichts dieser großen gesellschaftlichen Herausforderungen, wie sie in den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen¹ (UN SDGs) beschrieben werden, wird der Ruf nach verantwortungsvoller Führung in und durch Unternehmen immer lauter. Denn Unternehmen und deren Entscheidungsträger:innen spielen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen – wie unter anderem vom World Economic Forum (WEF, 2021) immer wieder betont - eine zentrale Rolle. Selbst eher traditionelle Wirtschaftsverbände wie der Business Roundtable sprechen von „Business with Purpose“ oder „Leadership in Action“.

Auch die Unternehmen, die sich bisher noch nicht proaktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben, sehen sich jetzt mit immer mehr Regulation wie z. B. der EU Taxonomie², der neuen Corporate Sustainability Reporting Directive³ (CSRD) oder deutschen bzw. europäischen Lieferkettengesetzen⁴ konfrontiert. Im Kern geht es bei all diesen Entwicklungen darum, die Nachhaltigkeitsperformance von Organisationen zu steuern und transparent zu machen, um so die existierenden Marktineffizienzen bei der Berücksichtigung dieser Probleme zu korrigieren. Hinter dieser sachlich-regulatorischen Ebene vollzieht sich aktuell zudem eine grundlegende Transformation der Logik des

Wirtschaftens. Immer mehr Organisationen werden sich über ihre Daseinsberechtigung – ihren sog. „Purpose“ – über die Profiterwirtschaftung hinaus bewusst, kommunizieren ihn an ihre Anspruchsgruppen und versuchen ihn in ihren Praktiken und Prozessen zu verankern (Bhattacharya et al., 2022). Nicht erst seit dem Statement des Business Roundtable (Business Roundtable, 2021) über den Purpose von Firmen und Larry Finks Letter to the CEOs (Fink, 2022) ist das Thema Purpose ganz oben auf der Agenda der Geschäftsführungen zu finden.

Ein Thema, welches sich direkt hieraus ergibt und welches bisher vergleichsweise weniger beleuchtet wurde, ist die sich verändernde Rolle des Managements von Unternehmen. Wo sie in der Vergangenheit „nur“ den Shareholder-Benefit treuhänderisch maximieren mussten, sehen sie sich jetzt mit der Herausforderung konfrontiert, die vielfältigen und oft widersprüchlichen und komplexen Bedürfnisse einer Vielzahl von Anspruchsgruppen zu verstehen, in eine Geschäftslogik zu übersetzen und auszutariieren. Zudem gestalten die Führungspersönlichkeiten von heute den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. Dies erfordert grundlegend neue Management- und Führungskompetenzen, welche in den klassischen Business-School Curricula oft noch nicht vollumfänglich Berücksichtigung finden. Genau hier setzt unser Papier an. Wir werden den folgenden Fragen auf den Grund gehen:

¹ <https://sdgs.un.org/goals>

² <https://eu-taxonomy.info/de>

³ https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en


⁴ <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kw23-de-lieferkettengesetz-845608>

-
- 1 _ Wie verändert die Nachhaltigkeitstransformation die erforderlichen Kompetenzprofile von Manager:innen?
 - 2 _ Was können wir aus der Forschung zu Führungsstilen oder Publikationen zu Führungskompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation lernen?
 - 3 _ Welche Implikationen ergeben sich dadurch für Weiterbildungsprogramme von Führungskräften?
-

Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben wir zuerst eine Sichtung und Analyse der existierenden Literatur zu Führungsstil- und Führungskompetenzmodellen sowie Policy Papers und Rahmenwerken durchgeführt. Hierzu haben wir die führenden Fachzeitschriften⁵ im Management, Psychologie und Organisations-Bereich nach relevanten Stichworten durchsucht und eine Sammlung der wichtigsten Publikationen erstellt. Zudem haben wir eine Recherche von weiteren Publikationen zum Thema Führung in der Nachhaltigkeitstransformation durchgeführt. Diese Literatur haben wir dann inhaltlich ausgewertet und verdichtet, um Antworten auf die zwei ersten oben beschriebenen Fragen zu finden. In einem nächsten Schritt haben wir die Weiterbildungsprogramme einiger führender Business Schools⁶ gesichtet und stichprobenartig geprüft, inwieweit die aus der Analyse hervorgegangenen Kompetenzen in den Curricula der Hochschulen bereits Berücksichtigung finden. Aus dieser Gegenüberstellung ergeben sich Handlungsempfehlungen, wie die Curricula erweitert und ergänzt werden könnten, um die notwendigen Kompetenzen bei Manager:innen stärker zu schulen.

⁵ <https://www.ft.com/content/3405a512-5cbb-11e1-8f1f-00144feabdc0>

⁶ <https://rankings.ft.com/home/masters-in-business-administration>



2 Wie verändert die Nachhaltigkeitstransformation die erforderlichen Kompetenzprofile von Manager:innen?

Wir erleben Zeiten des fundamentalen Wandels. In der sog. „Twin Transformation“⁷ – also der digitalen sowie der Nachhaltigkeitstransformation – stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Wertschöpfungsprozesse fundamental zu hinterfragen und nicht selten grundlegend neu zu gestalten. Dabei sind sich die digitale Transformation und die Nachhaltigkeitstransformation in vielerlei Hinsicht ähnlich. Beide Themen sind Schnittstellenthemen, die alle Bereiche von Organisationen betreffen. Beide Transformationen stellen die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen auf die Probe. Beide führen zu substantziellen Change-Prozessen in den Unternehmen, die aktiv gestaltet werden müssen. Bei beiden Transformationen sind Partizipation und Kulturwandel wichtige Schlagwörter. Außerdem ist der Erfolg der einen von den Fortschritten der anderen abhängig, und umgekehrt. Die digitale Transformation kann einen entscheidenden Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten und die Ziele und Ideen der Nachhaltigkeitstransformation inspirieren digitale Innovationen und Wandel und stiften Sinn.

Allerdings gibt es auch einige Aspekte, die sich bei den beiden Transformationen unterscheiden. Während die digitale Transformation häufig eher funktional-technisch diskutiert und gestaltet wird, stellt die Nachhaltigkeit ein zutiefst moralisches Thema dar, an welchem sich bisweilen die Geister scheiden. Die Folgen der Klimakrise oder des Artensterbens haben Auswirkungen auf Menschen in anderen Weltregionen, die teils in viel geringerem Maße zu der Entstehung der Probleme beigetragen haben sowie auch auf Generationen, die noch einen großen Teil ihres Lebens vor sich haben oder noch gar nicht geboren sind. Diese großen Herausforderun-

gen zu lösen erfordert koordiniertes Handeln von einer Vielzahl von Akteuren, die bisher noch nicht ausreichend durch institutionelle Vereinbarungen miteinander verbunden sind. Wer trägt welche Verantwortung? Und wer die Kosten für die Bekämpfung z. B. der Klimakrise?

Nicht erst seit den Fridays for Future werden diese Fragen vermehrt auch auf C-Level diskutiert. Das Management von Nachhaltigkeit ist in vielen Unternehmen von einem Nischenthema zu einem Bereich mit Vorstandsverantwortung aufgestiegen. Der Sustainability Transformation Monitor⁸, eine Studie der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit der Universität Mannheim und der Peer School for Sustainable Development zeigt diese Veränderungen durch einen Blick in den „Maschinenraum“ der Transformation – eine Befragung von Nachhaltigkeits-Verantwortlichen. Auch Mittelständler und Familienunternehmen, von denen viele von je her implizit wertorientiert gehandelt haben, sehen sich jetzt dem Druck von Seiten der Anspruchsgruppen ausgesetzt, explizite Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln. Und noch eine Veränderung ist zu beobachten: Während in der Vergangenheit klassischerweise eine Person oder eine Abteilung für die Gestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens zuständig war, wird die Nachhaltigkeit in immer mehr Unternehmen dezentral organisiert. So gibt es in vielen Unternehmen mittlerweile Zuständigkeiten für Nachhaltigkeit in Bereichen wie Finanzen, Controlling, Strategie, Kommunikation, Personal oder auch Marketing. Das bedeutet: Nachhaltigkeit wird in vielen Bereichen relevant, die in der Vergangenheit wenig bis keine Berührungspunkte mit dem Thema hatten.

⁷ https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news/twin-green-digital-transition-how-sustainable-digital-technologies-could-enable-carbon-neutral-eu-2022-06-29_en

⁸ <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sustainability-monitor-all>

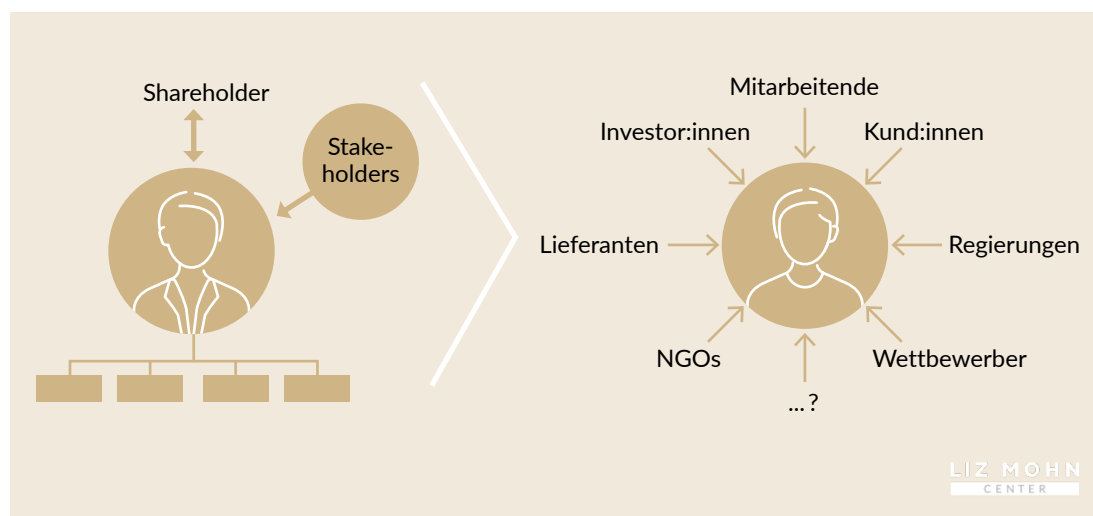
Für die Menschen in Organisationen entsteht durch die Beschäftigung mit der Nachhaltigkeit einerseits oft eine neue Sinnstiftung – viele Mitarbeitende und Manager:innen empfinden es als befriedigend, in einem Unternehmen zu arbeiten, welches eine höhere Zielsetzung als nur die reine Profitmaximierung verfolgt (Gartenberg & Serafeim, 2019). Und viele möchten an der Nachhaltigkeit des Unternehmens teilhaben und sie mitgestalten. Zudem wählen viele junge High Potentials ihren Arbeitgeber mittlerweile unter anderem basierend auf der Nachhaltigkeitsperformance aus – sie suchen nach einem Job „with a higher purpose“⁹. Allerdings führt die Nachhaltigkeit auch zu neuen Anforderungen an Manager:innen und Mitarbeitende, die potenziell zu einer Überforderung führen können, weil sie nicht zum Standard-Repertoire der betriebswirtschaftlichen Berufsausbildung und zur konventionellen Weiterbildung von Führungspersonen gehören.

Was genau sind diese neuen Kompetenzen, die insbesondere Manager:innen brauchen, um Organisationen und Mitarbeitende in der Nachhaltigkeitstransformation effektiv zu führen? Die wohl grundlegendste Veränderung im Managementstil von Unternehmen, die sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat, ist die Abwendung von der reinen Shareholder-Benefit-Maximierung hin zu einer stärker Stakeholder(=Anspruchsgruppen)-orientierten Managementlogik (Freeman et al. 2010). Zurückge-

hend auf Edward R. Freemans Stakeholder-Theorie meint diese Logik ein Verständnis von Unternehmen als Nexus diverser Anspruchsgruppen und potenziell konfligierender Interessen. Ein Stakeholder ist nach Freeman jede Person oder Gruppe, die von den Aktivitäten eines Unternehmens im positiven oder negativen Sinne betroffen ist. Hierzu gehören Mitarbeitende, Kund:innen, Lieferant:innen, Investor:innen, oder auch Regierungen und Nichtregierungsorganisationen. Anteilseigner sind demnach nur eine von vielen Stakeholdergruppen und ihre Interessen müssen im Lichte der Effekte auf andere Gruppen ausbalanciert werden. Bei Themen wie der Klimakrise oder dem Artensterben fordern viele Anspruchsgruppen wie NGOs oder soziale Bewegungen wie Fridays for Future sogar, dass die Interessen zukünftiger Generationen bei Managemententscheidungen mitgedacht werden sollten.

Es ist leicht zu erkennen, dass dieses neue Verständnis von Unternehmen zu einer signifikant gesteigerten Komplexität hinsichtlich der Management-Entscheidungsprozesse führt. Statt Entscheidungen zu treffen, die eindimensional den Nutzen der Anteilseigner steigern, müssen Manager:innen in Unternehmen nach dieser Logik die diversen Interessen der Stakeholder verstehen und Entscheidungen treffen, die die Bedürfnisse dieser Gruppen möglichst gerecht berücksichtigen. Abbildung 1 veranschaulicht diesen Wandel.

Abbildung 1: Der Wandel von einer Shareholder zu einer Stakeholder Logik



⁹ <https://www.entrepreneur.com/article/429439>

Der aktuelle Purpose Trend in Unternehmen führt zudem zu einer noch weiter gesteigerten Erwartungshaltung, dass Unternehmen dieser höheren Zielsetzung durch wertorientiertes Handeln gerecht werden sollen. Anekdotische Evidenz zu soziopolitischem Engagement von Firmen und den Reaktionen der Öffentlichkeit zeigen, dass von Firmen und den Manager:innen in ihnen mittlerweile eine gänzlich andere Verantwortungsübernahme für gesellschaftliche Probleme und Fragestellungen erwartet wird, als es noch vor einigen Jahren der Fall war (Appels 2022).


In ihrem Buch „The Corporate Social Mind“ zeigen Derrick Feldmann und Michael Alberg-Seberich anhand von vielfältigen Beispielen, wie Unternehmen diese neue Rolle proaktiv übernehmen können (Feldmann & Alberg-Seberich 2020). Die in dem Buch erläuterten Beispiele zeigen dabei anschaulich, dass diese Art von Management über nachhaltiges Wirtschaften im Sinne einer guten ESG (Environment, Social, Governance) Performance deutlich hinausgeht. Es geht vielmehr darum, das Wirkungspotenzial eines bestimmten Unternehmens voll zu entfalten, während negative Auswirkungen minimiert werden.

Diese neue Logik des Wirtschaftens beschreiben Paul Polman, Ex-CEO von Unilever, und sein Koautor Andrew Winston (2021) in ihrem Buch „Net Positive – How Courageous Companies Thrive by Giving More than They Take“. In seiner Rolle als CEO von Unilever wurde Paul Polman der Prototyp einer modernen Führungsperson, die Nachhaltigkeit in all ihren Facetten im eigenen Unternehmen und dadurch auch in vorgelagerten Lieferketten und bis hin zu den nachgelagerten Endkonsument:innen vorantreibt. Mit dem „Unilever Sustainable Living Plan“¹⁰ brachte Polman eine Nachhaltigkeitsstrategie auf den Weg, die das Thema fest in der Governance des Unternehmens und in allen Geschäftsprozessen verankerte. Das Konzept basierte darauf, die komplexen Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten auf die vielfältigen Stakeholder von Unilever systemisch zu verstehen und sie in einer nachhaltigkeitsorientierten Gesamtstrategie mit zu berücksichtigen.

Über die Hinwendung zu einer Stakeholder-orientierten Management-Logik, die bereits Eingang in die Rhetorik vieler CEOs dieser Welt gefunden hat, muss man aber argumentieren, dass eine tiefergreifendere, systemische Veränderung unseres Wirtschaftens notwendig ist, um die Nachhaltigkeits Herausforderungen, vor denen wir als Menschheit gemeinsam stehen, bewältigen zu können. Eine Transformation in Richtung einer Kreislaufwirtschaft¹¹, in der natürliche Ressourcen nachhaltig genutzt werden, erfordert zum Beispiel ein fundamentales Hinterfragen unserer linearen Geschäftsmodelle. Welche Kompetenzen brauchen die Manager:innen, die diese große Transformation gestalten? Im Folgenden werden wir vielfältige Publikationen diskutieren, die sich mit konventionellen und neueren Modellen zu Führungsstilen und Kompetenzen zur Führung in der Nachhaltigkeitstransformation auseinandersetzen.

¹⁰ <https://www.unilever.de/news/2021/10-jahre-unilever-sustainable-living-plan/>

¹¹ <https://ellenmacarthurfoundation.org/>



Was können wir aus Publikationen zu Führungsstilen für Nachhaltigkeit lernen?

Führung von Mitarbeitenden bedeutet klassischerweise, dass die Führungsperson Einfluss auf Mitarbeitende nimmt, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen – sie ist eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele¹². In der Nachhaltigkeitstransformation kann Führung also bedeuten, dass Manager:innen Einfluss ausüben, um ihre Organisation und das Ökosystem darum herum nachhaltiger, zukunftsfähiger und resilienter zu machen. In der wissenschaftlichen Forschung sowie in der populärwissenschaftlichen Literatur wurden diverse Modelle von Führungsstilen und –kompetenzen entwickelt und diskutiert, die im Rahmen der Nachhaltigkeitstransformation eine Relevanz haben. Im Folgenden werden wir die wichtigsten Modelle kurz zusammenfassen. Die Auswahl der wissenschaftlichen Ansätze zu Führungsstilen basiert auf ihrer Relevanz für die Forschung, d.h. sie wurden durch langfristige akademische Bemühungen entwickelt, empirisch getestet und in wissenschaftlichen Fachzeitschriften veröffentlicht, diskutiert und überarbeitet, und gelten in akademischen Kreisen als anerkannt. Somit soll im Folgenden ein Überblick über die tradierten Grundlagen der Wissenschaft im Bereich Führung geboten werden. Darüber hinaus geben die folgenden Kapitel auch einen Einblick in „modernere“ Themen der Führungsforschung wie beispielsweise CEO-Aktivismus. Die im späteren Abschnitt dargestellte populärwissenschaftliche Literatur spiegelt ergänzend dazu das aktuelle Momentum gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen dar.

Übersicht über Führungsstile im Kontext der Nachhaltigkeit

Als einen Führungsstil bezeichnet man ein langfristiges und konstantes Verhaltensmuster einer Führungsperson – oder eine typische Art und Weise des Verhaltens von Vorgesetzten gegenüber einzelnen Untergebenen und Gruppen¹³. In der klassischen Literatur zu Führungsstilen wurden z. B. eher aufgaben- oder personenorientierte Führungsstile unterschieden. Außerdem wurden Führungsstile auf einem Kontinuum von autoritär bis kooperativ abgebildet, wobei die Entscheidungsgewalt im Falle des autoritären Führungsstils bei der Führungskraft liegt, während bei dem kooperativen Führungsstil ein Mitentscheidungsrecht von Mitarbeitenden existiert (Boerner 2004). Die extremste Form der kooperativen Führung stellt ein demokratischer Führungsstil (Peters 2017) dar, bei dem z. B. alle Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Ein reales Beispiel eines Unternehmens, welches erfolgreich ein konsensdemokratisches Governance-Modell praktiziert, ist das Hamburger Getränkeunternehmen Premium Cola. Uwe Lübbermann, der Gründer, bezeichnet sich nicht als Chef, sondern als „zentralen Moderator“ (Edinger-Schons et al. 2019).

In der neuen Literatur wird Führung nicht nur im Kontext der klassischen Organisationshierarchien verstanden, sondern kann auch in anderen Ausprägungsformen auftreten. So kann es zum Beispiel geschehen, dass Teammitglieder, die keine formale Führungsrolle haben, eine solche übernehmen („reversed leadership“¹⁴), oder dass sich in Teams ohne formale Hierarchien einzelne oder mehrere Personen, teils auch situativ oder themenbezogen, als Führungspersonen herauskristallisieren („emer-

¹² <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168>

¹³ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsstil-35479>

¹⁴ <https://hbr.org/2012/05/find-the-reverse-leaders-in-yo>

gent leadership“ (Hannah et al. 2021), „shared leadership“ (Pearce et al. 2018)). Die traditionelle Forschung zu Führungsstilen geht allerdings üblicherweise von einer hierarchischen Beziehung mit Weisungsbefugnis aus.

Einige der Führungsstilmodelle, die in den vergangenen Jahren verstärkt im Kontext der Nachhaltigkeit diskutiert wurden, sind in der folgenden Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Führungsstilmodelle, die im Kontext der Nachhaltigkeit verstärkt diskutiert werden

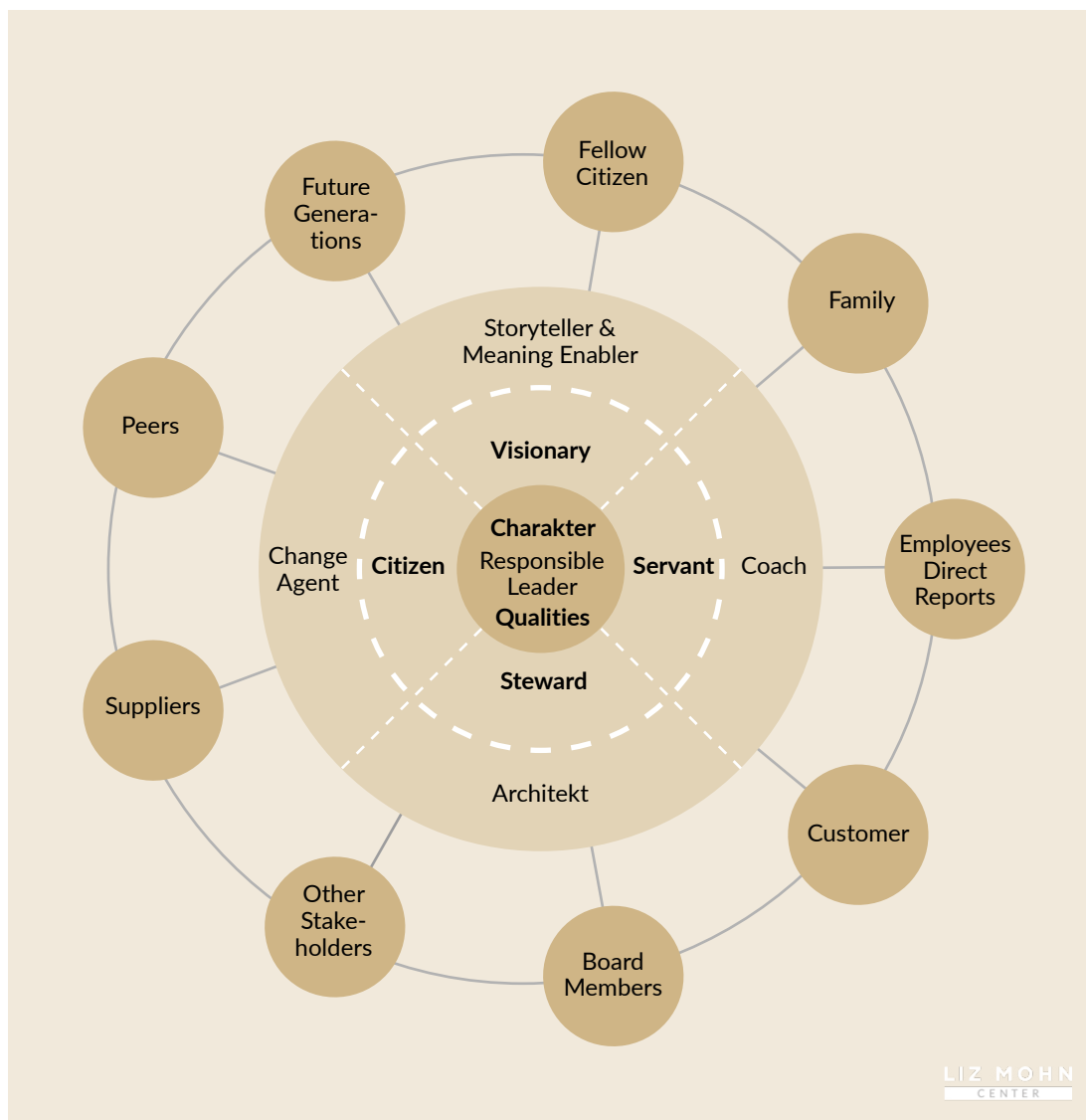
| Führungsstil | Charakteristika der Führungsperson |
|--|--|
| Charismatische Führung (Fuller et al.1996) | Eloquent, große Persönlichkeit, Selbstvertrauen, Glaube an die Mission, inspirierend, emotionale Kontrolle |
| Transformationale Führung (Bass 1999) | Mitfühlend, hoher Fokus auf den Einzelnen, starke Entscheidungsfähigkeit, kalkulierte Risiken, anpassungsfähig, visionär, Umgang mit Komplexität, Selbstmanagement, kontrolliertes Ego |
| Authentische Führung (Gardner et al. 2011) | Integrität, Selbstbewusstsein, Mut und Einfühlungsvermögen, langfristiger Fokus, starke Vision, Erfahrungsschatz, Fähigkeit zum Zuhören |
| Ethische Führung (Brown & Treviño 2006) | Integrität am Arbeitsplatz, Lernkultur, Gemeinschaftsorientierung, tugendhaftes Verhalten, Empowerment, hoher Compliance-Fokus |
| Dienende Führung (van Dierendonck, 2011) | Stakeholder-Fokus, Vertrauen, Fürsorge, Zuhören, Bescheidenheit |

Verantwortungsvolle Führung

Über die oben skizzierten Führungsstilmodelle hinaus kann zusammenfassend am besten das Konzept der verantwortungsvollen Führung genutzt werden, um Führung für Nachhaltigkeit zu beschreiben. Marques und Miska (2020) definieren dies als eine Führung, „die sich durch Stakeholder- und Systemorientierung um die Bedürfnisse der direkt und indirekt von der Organisation betroffenen Gruppen kümmert“ (S. 1). In den letzten Jahren hat die Forschung im Bereich der verantwortungsvollen Führung stark zugenommen (Maak & Pless 2006; Stahl & Sully de Luque 2014; Doh & Quigley 2014; Maak et al. 2016; Miska & Mendenhall 2018; Miska et al. 2020; Tsui 2021). Das Konzept der verantwortungsvollen Führung basiert grundlegend auf der Stakeholder-Theorie (Freeman et al., 2004). Es ist wichtig

anzumerken, dass das Konzept durch den Fokus auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen von Unternehmen (z. B. Kund:innen, Investor:innen, Nichtregierungsorganisationen, Regierungen, politische Entscheidungsträger:innen, Aktivist:innen) über die Grenzen der Organisation hinausgeht. Maak & Pless (2006) entwerfen ein theoretisches Modell von Rollen, die sich durch eine verantwortungsvolle Führung für Führungskräfte ergeben. Die folgende Abbildung 2 zeigt dieses Modell und veranschaulicht, wie vielfältig diese neuen Rollen sind und wie umfangreich die neuen Kompetenzen sind, die Führungskräfte zur Übernahme dieser Rollen mitbringen müssen. Eine Führungsperson wird in diesem Modell als „Visionary“, „Servant“, „Steward“ und „Citizen“ beschrieben, die dadurch unterschiedliche Funktionen in Beziehung zu den verschiedenen Anspruchsgruppen erfüllt.

Abbildung 2: Die Rollen verantwortungsvoller Führung



Aber wie viel wissen wir aus der existierenden Forschung darüber, wie unterschiedliche Führungsstile zu einer effektiven Nachhaltigkeitstransformation beitragen? Die Literatur zu dieser Frage ist leider noch sehr rudimentär. Einige konzeptionelle Arbeiten beschreiben bestimmte Führungsstile wie z. B. die ethische Führung als Grundlage für die nachhaltige Entwicklung einer Organisation (z. B. Tushar 2017). Einige wenige empirische Studien untersuchen den Zusammenhang zwischen bestimmten Führungsstilen und der Bereitschaft von Mitarbeitenden, nachhaltigere Verhaltensweisen in ihren beruflichen Rollen umzusetzen (Ahmad et al 2021). Diese Studien sind allerdings in Fachzeitschriften publiziert, die nach den üblichen Klassifikationssys-

temen als Zeitschriften niedriger Qualität einzustufen sind. Zusammenfassend kann man daher sagen, dass hinsichtlich der Frage, welche Rolle Führung im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation spielt, noch signifikante Forschungslücken existieren. Im Folgenden sollen diese kurz erläutert werden.



4 Forschungslücken und -potenziale zu Führung in der Nachhaltigkeitstransformation

Trotz der hohen praktischen Relevanz des Themas Führung für die Nachhaltigkeitstransformation steckt die Forschung in diesem Bereich noch in den Kinderschuhen. Die traditionelle Forschung im Bereich der Führungsstile neigt zudem dazu, den Effekt von unterschiedlichen Verhaltensweisen von Manager:innen auf die rein finanzielle Performance der Unternehmen zu untersuchen. Hierbei folgt diese Art der Forschung oft noch der Profitmaximierungslogik, die bislang in der Wirtschaft dominierte. Mit dem Wandel in der Wirtschaft hin zu einem breiteren Verständnis der Unternehmensperformance (z. B. Beachtung des ökologischen und sozialen Impacts) wandelt sich auch die Forschung und greift vermehrt Forschungsfragen auf, die sich mit einer höheren Zielsetzung der Unternehmen und mit neuen Rollen des Managements, wie z. B. dem soziopolitischen Aktivismus von CEOs, befassen.

Das Phänomen des soziopolitischen Aktivismus von Firmen und CEOs (Chatterji & Toffel 2019) ist in der Wirtschaft aktuell omnipräsent. Wo in der Vergangenheit oft noch die Empfehlung „Don't Mix Business with Politics“ vorherrschte und Unternehmen höchstens hinter verschlossenen Türen für ihre Interessen lobbyierten, kann man jetzt beobachten, dass Unternehmen und Führungskräfte proaktiv Stellung zu kontroversen soziopolitischen Themen beziehen. In den USA ist dies bei diversen Themen von Abtreibung bis hin zu Schusswaffenregulierung zu beobachten. Im deutschsprachigen Raum war das bisher sichtbarste Beispiel Joe Kaeser, CEO von Siemens, der sich z. B. über Twitter gegen eine Aussage von Alice Weidel von der AfD aussprach. Aktuelle Forschung hat das Phänomen des soziopolitischen Aktivismus von Unternehmen aufgegriffen (Hambrick & Wowack 2021) und Auswirkungen auf Anspruchsgruppen wie z. B. Mitarbeitende

untersucht (Burbano 2021). Durch die Übernahme von solchen neuen Rollen, die über die Grenzen der Organisation und über die klassischen Wertschöpfungsaktivitäten der Unternehmen hinausgehen, ergeben sich allerdings auch deutlich tiefere Fragen über die Legitimität solcher Verhaltensweisen (Neville 2020; Branicki et al. 2021). Auch das Thema des soziopolitischen Aktivismus erfordert von Manager:innen neue Kompetenzen, die üblicherweise nicht im typischen Business School Curriculum enthalten sind. Eine umfangreichere Basis an Forschungserkenntnissen zu diesem Thema könnten die Ausbildungsprogramme bereichern und so Führungspersonen bestmöglich auf diese neuen Rollen vorbereiten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der Potenzial für zukünftige Forschung birgt, ist die rapide Dynamik der Nachhaltigkeitstransformation. Vor dem Hintergrund der hohen Taktung von neuer Regulation sowie der unterschiedlichen Diskurse zum Thema Nachhaltigkeit muss verantwortungsvolle Führung als ein dynamischer Prozess verstanden und erforscht werden. Führungspersonen müssen nicht nur über diese dynamischen Entwicklungen informiert sein, und müssen also kontinuierlich lernen, sondern müssen ihre Strategien und Verhaltensweisen auch sukzessive überprüfen und ggf. anpassen.

Zudem ist zu beobachten, dass traditionelle Formen der hierarchisch organisierten Unternehmen im Zuge von Bewegungen wie z. B. der „New Work“ Ansätze (Bergmann 1990), agileren Organisationsformen und damit neuen Formen der Führung wie *reversed, shared, oder emergent leadership* Platz machen. Diese neuen Formen erfordern nicht nur neue Verhaltensweisen von Führungspersonen, sondern oft auch gänzlich neue Prozesse der Unternehmensgovernance. Im Kontext der Nachhaltigkeit

können solche neuen Formen der Organisation in Unternehmen die Transformation begünstigen, weil Mitarbeitende dazu befähigt werden, aktiv zu dem Prozess beizutragen. Dies kann die Innovationskraft des Unternehmens befördern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass folgende Aspekte im Themenkomplex der Führung in der Nachhaltigkeitstransformation bisher noch wenig erforscht wurden und Potenzial für wissenschaftliche Beiträge bieten:

Über wissenschaftliche Rahmenwerke und Modelle hinaus wurden in den vergangenen Jahren verstärkt populärwissenschaftliche Publikationen oder auch Policy Papers veröffentlicht, die versuchen, ein holistischeres Bild der Führungsstile und Kompetenzen zu zeichnen, welche im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation von Nöten sind. Im Folgenden werden wir einen kurzen Überblick über die wichtigsten Publikationen geben.

-
- 1 _ Der Effekt unterschiedlicher Führungsstile auf unternehmensinterne und -externe nichtfinanzielle Wirkungsgrößen wie z. B. die Transformation eines Unternehmens in Richtung der Nachhaltigkeit oder ökologische und soziale Auswirkungen von Geschäftstätigkeit;
 - 2 _ Führung über die klassischen Grenzen von Organisationen hinaus, z. B. in komplexen Multi-Stakeholder Netzwerken;
 - 3 _ Neue Rollen von Führungspersonen, z. B. als soziopolitische Aktivisten, und ihre Legitimität;
 - 4 _ Führung als dynamischer Prozess in sich stetig wandelnden institutionellen Umgebungen;
 - 5 _ Neue Formen der Führung wie reversed, shared, oder emergent leadership, eingebettet in eine Veränderung der Arbeitswelt in Richtung von agileren Organisationsformen.
-

5

Populärwissenschaftliche Publikationen zu Führungsstilen und -kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation

Regenerative Führung

In ihrem Buch „Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations“¹⁵ entwerfen die Autoren Giles Hutchins und Laura Storm eine Vision für einen neuen Ansatz der Führung für eine nachhaltigere Wirtschaft und Gesellschaft. Sie fordern darin eine Abkehr von den derzeitigen extraktiven Geschäftsmodellen hin zur Anerkennung der Fähigkeit aller Lebewesen und Ökosysteme, sich zu regenerieren, sich zu erneuern und die Bedingungen für nachhaltiges Leben zu schaffen.

Die regenerative Denkweise, die sie in ihrem Buch vorschlagen, geht dabei weit über die Frage hinaus, wie ein Unternehmen seine Umweltauswirkungen minimiert oder Menschenrechtsverletzungen verhindert. Sie geht vielmehr der Frage auf den Grund, wie Führungskräfte ihre gegenseitige Abhängigkeit mit anderen Menschen, anderen Lebewesen und Ökosystemen erkennen und es letztlich allen Lebewesen ermöglichen können, gemeinsam zu „gedeihen“. Die Autoren entwerfen fünf Prinzipien, die einen regenerativen Ansatz der Führung kennzeichnen. Tabelle 2 fasst diese zusammen.

Tabelle 2: Grundsätze der regenerativen Führung

| | |
|--------------------|---|
| Grundsatz 1 | Konzentriere dich auf das Wie, nicht nur auf das Was. Der Zweck heiligt nicht die Mittel. |
| Grundsatz 2 | Mit dem Potenzial beginnen, nicht mit dem Problem. |
| Grundsatz 3 | Sorge für den betrieblichen Kontext. Eine wirklich regenerative Führung erkennt an, dass Systeme verschachtelt sind. |
| Grundsatz 4 | Geschichte und gelebte Erfahrung wertschätzen. Jeder Einzelne sollte mit seinen eigenen Bedürfnissen und Talenten an den Tisch kommen und die Führungskraft sollte dafür die Bedingungen – wie den Boden – für ihr Gedeihen schaffen. |
| Grundsatz 5 | Radikal auf einen partizipatorischen Ansatz setzen. |

¹⁵ <https://www.regenerativeleadership.co/>

Corporate Social Mind

In dem 2020 erschienen Buch „The Corporate Social Mind: How Companies Lead Social Change from the Inside Out“ stellen Feldmann und Alberg-Seberich Haltungen des Managements in den Mittelpunkt, welche Unternehmen gesellschaftliche Veränderung und wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Das Autorenpaar leitet auf der Grundlage von qualitativen Interviews und der eigenen Beratungspraxis acht Merkmale für eine Managementhaltung ab, die gesellschaftliche Fragen berücksichtigt. Diese Merkmale sind:

-
- 1 _ Das Management denkt Gesellschaft bei strategischen und operativen Entscheidungen des Unternehmens immer mit.
 - 2 _ Das Management lebt seine Werte und seine Unternehmenskultur aktiv.
 - 3 _ Das Management setzt Ressourcen des Unternehmens für gesellschaftliche Herausforderungen ein.
 - 4 _ Das Management hört seinen Stakeholdern zu.
 - 5 _ Das Management nutzt seine Stimme für gesellschaftliche Veränderung.
 - 6 _ Das Management kooperiert aktiv mit anderen Stakeholdern.
 - 7 _ Das Management misst seine gesellschaftliche Wirkung.
 - 8 _ Das Management versteht Innovationen immer auch als soziale Innovationen.
-

Diese acht Merkmale sind eng verbunden mit Managementkompetenzen wie Dialogfähigkeit, Empathie, dem Willen, gesellschaftlichen Wandel voranzutreiben und einem ganzheitlichen Blick auf die Wirtschaften.

GreenComp – Der Europäische Kompetenzrahmen für Nachhaltigkeit

GreenComp (Bianchi et al. 2022) ist ein Referenzrahmen für Nachhaltigkeitskompetenzen, welcher in einem Projekt durch die europäische Kommission entwickelt wurde, nachdem er im Green Deal festgelegt wurde („The development of a European sustainability competence framework is one of the policy actions set out in the European Green Deal as a catalyst to promote learning on environmental sustainability in the European Union“¹⁶). Er bietet eine gemeinsame Grundlage für Lernende und eine Anleitung für Lehrende und entwickelt eine Definition dessen, was Nachhaltigkeit als Kompetenz beinhaltet.

Er entspricht laut der Autor:innen dem wachsenden Bedürfnis der Menschen, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Einstellungen zu verbessern und weiterzuentwickeln, um in einer nachhaltigen Weise zu leben, zu arbeiten und zu handeln. Es ist so konzipiert, dass es Bildungs- und Ausbildungsprogramme für lebenslanges Lernen unterstützt. Es richtet sich an alle Lernenden, unabhängig von ihrem Alter und ihrem Bildungsniveau und in jedem Lernumfeld - formal, nicht-formal und informell. Nachhaltigkeitskompetenzen können den Lernenden helfen, systemische und kritische Denker:innen zu werden sowie Handlungskompetenz zu entwickeln. Sie bilden eine Wissensgrundlage für alle, denen der gegenwärtige und zukünftige Zustand unseres Planeten am Herzen liegt. Es werden vier miteinander verknüpfte Kompetenzbereiche ermittelt, die in Tabelle 3 zusammen gefasst sind.

¹⁶ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128040>

Tabelle 3: Kompetenzbereiche aus dem GreenComp Rahmenwerk

| | |
|---|---|
| Verkörperung von Nachhaltigkeitswerten | <ul style="list-style-type: none"> - Wertschätzung der Nachhaltigkeit - Unterstützung von Fairness - Förderung der Natur |
| Komplexität in der Nachhaltigkeit anerkennen | <ul style="list-style-type: none"> - Systemisches Denken - Kritisches Denken - Problemorientiertes Denken |
| Sich eine nachhaltige Zukunft vorstellen | <ul style="list-style-type: none"> - Zukunftskompetenz - Anpassungsfähigkeit - Exploratives Denken |
| Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Politisches Handeln - Kollektives Handeln - Individuelle Initiative |

**Ziele der inneren Entwicklung
(Inner Development Goals)**

Die Initiative Inner Development Goals¹⁷ (IDGs) ist gedacht als ein Entwurf für die Fähigkeiten, Qualitäten und Fertigkeiten, die wir brauchen, um die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) zu erreichen. Die Initiatoren der Initiative wollen Menschen dazu inspirieren und befähigen, eine positive Kraft für den Wandel in der Gesellschaft zu sein. Die IDGs sind eine globale Initiative, die innere Fähigkeiten, Fertigkeiten und andere Qualitäten für Menschen und Organisationen entwickelt, die sich für eine nachhaltigere globale Gesellschaft einsetzen. Laut der Initiative fehlen uns die inneren Fähigkeiten, um mit unserer zunehmend komplexen Umwelt und den Herausforderungen fertig zu werden. Die

IDGs sollen einen grundlegenden Rahmen für transformative Fähigkeiten für eine nachhaltige Entwicklung bieten.

Der aktuelle IDGs-Rahmen umfasst fünf Kategorien und 23 Fähigkeiten und Qualitäten, die besonders für Führungskräfte, die sich mit den SDGs befassen, von entscheidender Bedeutung sind. Im Mittelpunkt der IDG-Initiative steht die Co-Kreation mit einer kontinuierlichen Entwicklung und Beiträgen von immer mehr Experten, Wissenschaftlern, Praktikern und Organisationen aus aller Welt. Im Jahr 2021 wurde der erste IDGs-Bericht veröffentlicht, der den Hintergrund, die Methode und den Rahmen mit fünf Kategorien und 23 transformativen Fähigkeiten erläutert. Die Kategorien werden in der folgenden Tabelle 4 zusammengefasst.

Tabelle 4: Kategorien des IDG Rahmenwerkes

| | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Sein | Beziehung zu sich selbst |
| Denken | Kognitive Fähigkeiten |
| In Verbindung treten | Fürsorge für andere und die Welt |
| Zusammenarbeiten | Soziale Fähigkeiten |
| Handeln | Wandel vorantreiben |

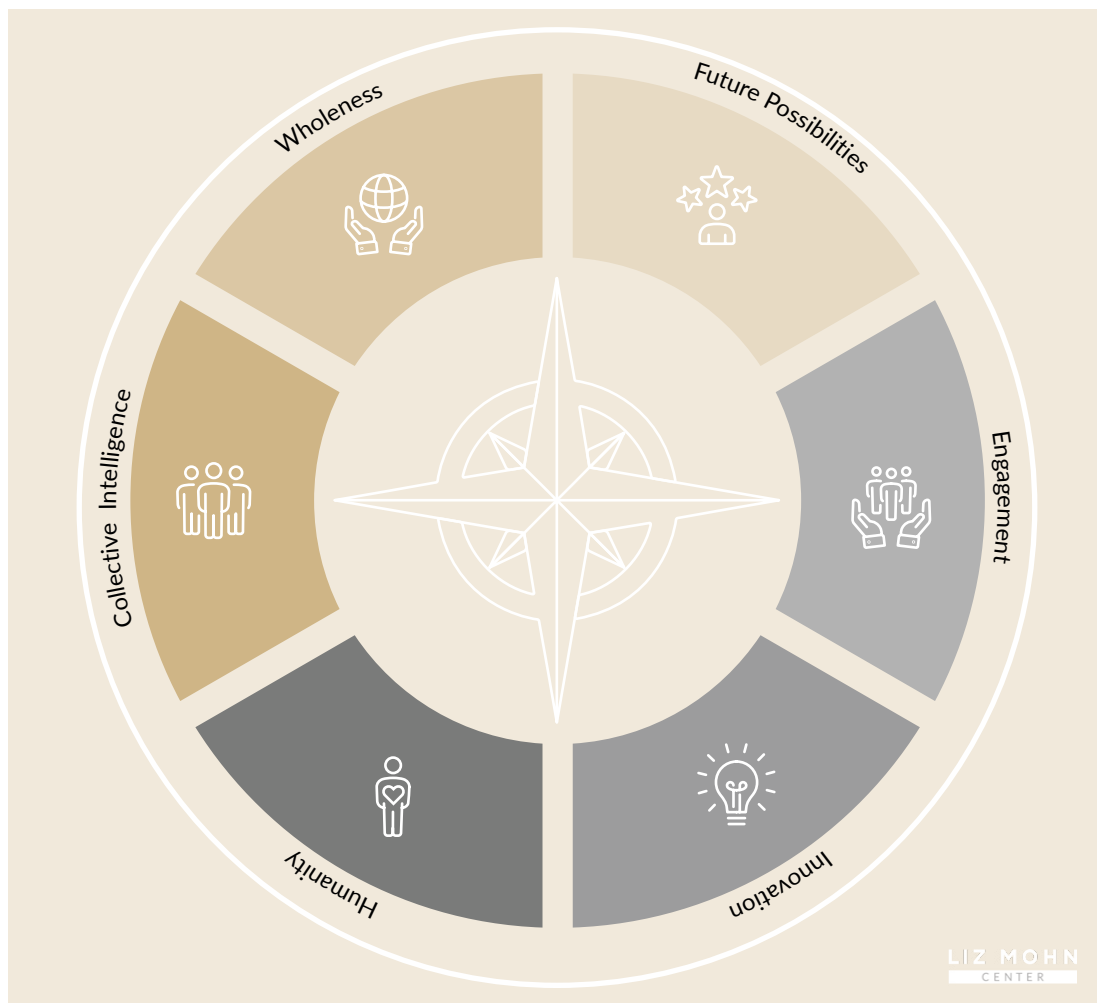
¹⁷ <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>

Kollektiver Führungskompass (Collective Leadership Compass)

Der Aspekt der kollektiven Führung wurde in der Forschung bereits von einigen Autoren adressiert (z. B. Contractor et al. 2012; Eva et al. 2021). Der Collective Leadership Compass¹⁸ wurde von der Geschäftsführerin des Collective Leadership Institutes, Dr. Petra Kuenkel, entwickelt (Kuenkel 2019). Durch die Kombination von mehr als 20 Jahren Praxis in komplexen Multi-Stakeholder-Umgebungen rund um den Systemwandel für Nachhaltigkeit mit wissenschaftlicher Forschung identifizierte Dr. Petra Kuenkel die verschiedenen Dimensionen, aus denen sich der Kompass zusammensetzt, der laut der Autorin sowohl als Diagnoseinstrument als auch

als Prozessmethodik verwendet werden kann. Er konzentriert sich auf die Stärkung menschlicher Interaktionssysteme als zentrale Triebkräfte von Transformationsprozessen zur Bewertung, Planung und Umsetzung des für die Nachhaltigkeit erforderlichen gemeinschaftlichen Wandels. Der Collective Leadership Compass ist dabei als ein Instrument zur Unterstützung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen bei der Stärkung von Führungsdimensionen und beim Aufbau lebendiger und robuster „Kooperationsökosysteme“ in Veränderungsprozessen gedacht. Der Kompass umfasst die Elemente Zukunftsmöglichkeiten, Engagement, Innovation, Menschlichkeit, kollektive Intelligenz und Ganzheitlichkeit. Die folgende Abbildung 3 zeigt den Kompass.

Abbildung 3: Kompass kollektiver Führung



18 <https://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-collective-leadership-compass/>



Zusammenfassung und Zwischenfazit

Die vorstehenden Überlegungen zeigen, dass sich die Antwort auf die vorangestellte Frage „Was können wir aus Publikationen zu Führungsstilen und Führungskompetenzen für Nachhaltigkeit lernen?“ nicht auf ein kurzes Statement beschränken lässt. Führung wird in der Wissenschaft schon seit Dekaden erforscht. Neuere Forschungsstränge fokussieren sich zunehmend auf die (Aus-)Wirkung verschiedener Führungsstile oder neuerer Verhaltensweisen wie soziopolitischem Aktivismus auf Mitarbeitende, externe Stakeholder und die Gesellschaft. Nicht gegensätzlich, sondern ergänzend sind populärwissenschaftliche Publikationen zu verstehen. Sie sind Indiz dafür, dass Fragen zum Thema Führung im Kontext der Nachhaltigkeit auch auf höchster politischer Ebene wie beispielsweise der EU Kommission angekommen sind.

Die existierenden Forschungsbeiträge und Rahmenwerke zu Führung im Kontext der Nachhaltigkeit bilden vielfältige, aber teilweise auch überlappende Kompetenzen von Manager:innen ab, die in der Nachhaltigkeitstransformation nützlich sein können. Fasst man die oben beschriebenen Ansätze zusammen, kann man sagen: Führungspersonen, die dazu fähig sind, die Nachhaltigkeitstransformation effektiv voran zu treiben, können durch sieben Faktoren beschrieben werden ...

-
- 1 _ Sie haben ein hohes Niveau der inneren Persönlichkeitsentwicklung erreicht. Sie zeigen Integrität und zeichnen sich durch Charisma aus.
 - 2 _ Sie haben die Fähigkeit, sich eine bessere Zukunft vorzustellen und kreative Lösungen zu entwickeln. Sie sind offen für Neues und versuchen kontinuierlich zu lernen.
 - 3 _ Sie hinterfragen kritisch den Status Quo, denken problemorientiert und zeigen starke kognitive Fähigkeiten.
 - 4 _ Sie haben eine ausgeprägte Gemeinschaftsorientierung, arbeiten kooperativ in Partnerschaften mit anderen und denken in Systemen.
 - 5 _ Sie halten hohe Niveaus von Komplexität und Ambiguität aus und schaffen es, unter diesen Bedingungen effektiv Strategien zu entwickeln.
 - 6 _ Sie sind empathisch und zeichnen sich durch ausgeprägte Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit aus.
 - 7 _ Sie ergreifen mutig und proaktiv die Initiative und warten nicht darauf, dass andere Verantwortung übernehmen.
-

Die folgende Abbildung 4 veranschaulicht diese sieben Faktoren.

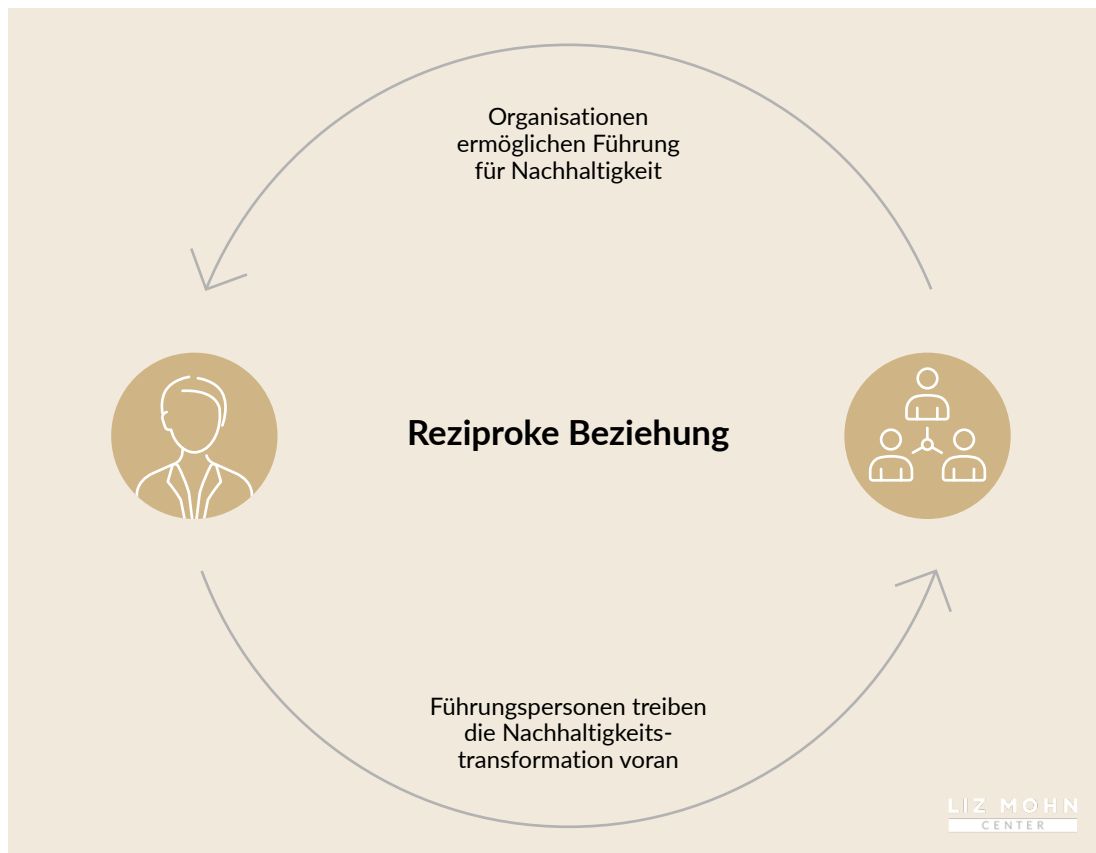
Abbildung 4: Führungskompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation



Es ist in diesem Kontext wichtig anzumerken, dass Führungspersonen, die diese Kompetenzen mitbringen, diese ggf. eher in solchen Organisationen entfalten können, die sie wertschätzen und den Raum bieten, sie anzuwenden. Das bedeutet, dass wir die

Frage nach den richtigen Führungsstilen und –kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation im Zusammenhang eines Wandels unserer Organisationen diskutieren müssen. Abbildung 5 zeigt diesen potenziellen Zusammenhang grafisch.

Abbildung 5: Reziproke Beziehung zwischen Organisationen und Führungspersonen




Insgesamt ist teilweise eine Entwicklung hin zu Organisationskulturen zu beobachten, die „communities of practice“ statt formaler hierarchischer Beziehungen und Strukturen in den Mittelpunkt stellen (Aljuwaiber 2016). Management Ikone Henry Mintzberg beschreibt dies mit den Worten „our companies have to be rebuilt as communities“ (Academy of Management Annual Conference 2022). Mintzberg argumentiert auch dafür, dass wir unsere Fokussierung auf das Konzept der individuellen Führung aufgeben sollen. Er favorisiert die Terminologie „communityship“ statt „leadership“ (Mintzberg & Caldwell 2017). Dies harmonisiert mit den aktuellen Entwicklungen in vielen großen Unternehmen, in denen Grassroots-Initiativen von Mitarbeitenden soziale Innovationen in Richtung der Nachhaltigkeit

generieren und implementieren. Einige Firmen erkennen das Potenzial solcher mitarbeitergetriebenen Nachhaltigkeitsinnovationen und institutionalisieren sie, z. B. in der Form von „Social Intrapreneurship“ Programmen (Alt & Craig 2016). Beispiele hierfür sind das „One Billion Lives“¹⁹ Programm der SAP oder das „Starting Ventures“²⁰ Programm der BASF. Statt formalen Führungsrollen und Mitarbeitenden mit offiziellem Mandat steht hier die Initiative von Individuen und Gruppen im Vordergrund, die sich über orchestrierte Prozesse selber hervor-tun und dadurch eine Stimme erhalten.

Im Folgenden wollen wir basierend auf den bisherigen Ausführungen Implikationen für Weiterbildungsprogramme für Manager:innen diskutieren.

19 <https://news.sap.com/germany/2018/03/one-billion-lives/>

20 <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/sustainability/we-value-people-and-treat-them-with-respect/starting-ventures.html>



Welche Implikationen ergeben sich dadurch für Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte?

Wie Unternehmen in der freien Wirtschaft befinden sich viele Business Schools auf einer Suche nach dem höheren Daseinszweck. Viele Universitäten und Business Schools definieren und kommunizieren Purpose, Vision oder Mission Statements²¹. Damit einhergehend stellt sich in diesen Institutionen die Frage nach den richtigen Metriken der Erfolgsmessung. Ausgehend von objektiv messbaren und standardisierten Metriken wie Studierendenzahlen, Rankingplatzierungen oder Publikationen versuchen viele Hochschulen seit Neuestem ihren Impact umfassender zu messen, z.B. über Beiträge zu den SDGs in Forschung, Lehre und Transfer²².

Denn bei der Bewältigung von grand challenges wie der Klimakrise spielen Universitäten eine zentrale Rolle. Während sie oft nicht zu den größten Emittenten von Treibhausgasen gehören, können sie aber durch Forschung, Lehre und Transfer zur nachhaltigen Entwicklung beitragen. Jede Universität hat mit ihren spezifischen Kernkompetenzen und ihrem Fächerspektrum andere Möglichkeiten, einen positiven Beitrag zu leisten. Man kann argumentieren, dass Universitäten einen Foot-, Hand- und Brainprint haben: Als Footprint einer Universität können negative Auswirkungen, z.B. die Emissionen von Treibhausgasen, aufgefasst werden, die minimiert werden sollen. Als Handprint kann man die Aktivitäten z.B. in der Lehre und im Transfer bezeichnen, die einen positiven Effekt auf nachhaltige Entwicklung haben und optimal gestaltet werden sollen. Der Brainprint einer Universität ergibt sich aus Forschungsaktivitäten, die einen positiven Effekt auf nachhaltige Entwicklung haben. Diese sollen gefördert und sichtbar gemacht werden.

Im Zuge dieses neuen Verständnisses der Daseinsberechtigung von Bildungseinrichtungen wie Business Schools sind die Themen Nachhaltigkeit und Führung für nachhaltige Entwicklung mittlerweile in vielen Studienprogrammen zumindest oberflächlich im Curriculum verankert. Zum Beispiel integrieren viele europäische Business Schools die Themen in ihren Masterprogrammen (z. B. TUM School of Management, HEC Paris, Imperial College London, Universität Oxford, Bocconi), in ihren MBA Curricula (z. B. Copenhagen Business School) oder Zertifikatsprogrammen (z. B. Universität St. Gallen, Trinity College Dublin, Frankfurt School of Finance and Management). In Deutschland haben einige wenige Hochschulen wie die Leuphana Universität in Lüneburg oder die Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde eine Pionierrolle eingenommen und schon vor Jahren spezialisierte Programme für Nachhaltigkeitsmanagement auf den Weg gebracht und Nachhaltigkeit in die Curricula ihrer Studiengänge integriert.

Außerhalb Europas lässt sich beobachten, dass die curriculare Verankerung der Führung im Kontext der Nachhaltigkeit sowie Inhalte zu Nachhaltigkeitsthemen generell – mit einigen Ausnahmen – etwas schwächer ausgeprägt ist. Aber auch in Europa muss man anmerken, dass viele Business Schools und insbesondere die Dozierenden in ihnen häufig noch sehr traditionelle Sichtweisen auf das Thema Management und Führung, wie z.B. ausgedrückt durch einen Fokus auf Shareholder Value, zu propagieren scheinen. Viele der existierenden Programme, die Nachhaltigkeitsaspekte integrieren, basieren so noch immer auf einem recht klassischen Verständnis von Unternehmen im Sinne der Share-

²¹ Beispiel: <https://college.harvard.edu/about/mission-vision-history>

²² <https://www.unprme.org/university-of-mannheim>

holder Value Maximierung. Aktuelle, kritische Ansätze wie z. B. die Postwachstumsökonomie²³ finden bisher kaum Berücksichtigung. Nachhaltigkeit wird entweder als Mittel zum Zweck der Steigerung der Unternehmensperformance oder als wichtige Leitplanke betrachtet. Viele Business Schools orientieren sich dabei an der Harvard Business School Position des „Creating Shared Value“ nach Porter und Kramer (Porter und Kramer 2006, 2011). Unternehmen werden in diesem Weltbild als Akteure charakterisiert, die zur Lösung der Probleme der Menschheit beitragen können. Das kapitalistische System unseres Wirtschaftens, welches die Nachhaltigkeitsprobleme überhaupt erst herbeigeführt hat, wird dabei oft nicht in Frage gestellt.

Aber woher kommt diese unzureichende Berücksichtigung kritischer Perspektiven und neuerer Ansätze des Managements? Ein Problem besteht sicher darin, dass Lehrmaterialien oft über Jahre hinweg nicht ausreichend aktualisiert werden. Aber auch das Mindset der Professor:innen, die in Business Schools lehren und dadurch die Führungskräfte von morgen prägen, entspricht ggf. teilweise noch nicht dem sich immer mehr etablierenden Verständnis von Unternehmen als Nexus von Stakeholderbedürfnissen und dem Thema Führung als Katalysator für die Nachhaltigkeitstransformation. So produzieren existierende Programme in Business Schools möglicherweise, so sorgsam sie aufgesetzt und gestaltet sind, keine Führungspersonen, die die Nachhaltigkeitstransformation in ihren Organisationen proaktiv vorantreiben, sondern im klassischen System sozialisierte Manager:innen, die sich zwar den neuen Herausforderungen bewusst sind, sie aber nach den Spielregeln des alten Systems zu lösen versuchen.

Ausnahmen sind spezialisierte Programme, die explizit mit der Absicht entwickelt wurden, „Changemaker“ in Organisationen auszubilden und die oft einen großen Teil der Lehrenden aus der Wirtschaft rekrutieren. Typischerweise zielen diese Programme darauf ab, neben Fachwissen zu Management und Nachhaltigkeitsthemen auch die Kooperation und das Peer Learning zwischen den Teilnehmer:innen zu fördern. Auch Fähigkeiten zum Umgang mit Unsicherheit sowie die Entrepreneur

ship Skills der Teilnehmer:innen sollen geschult werden. Diese Programme sind bislang aber eher „Nischenprodukte“.

Neben der teils wenig kritischen Sicht auf die Wirtschaft bei Dozierenden muss erwähnt werden, dass Business Schools mit ihren Programmen Produkte anbieten, die häufig nicht nur von individuellen Personen, sondern von Firmen als Kunden nachgefragt werden sollen. Man kann vermuten, dass diese Firmen nicht an radikalen „Changemakers“ interessiert sind, sondern eher an angepassten Mitarbeitenden, die die durch neue Regulation notwendigen Schritte des Nachhaltigkeitsmanagements umsetzen, ohne zu viel Veränderung und damit Kosten und potenziell Unruhe zu verursachen.

Hierbei wird ein grundsätzliches Problem offensichtlich. Es stellt sich die Frage inwieweit Business Schools, die häufig von der Unterstützung durch Firmen abhängig sind, tatsächlich der Ort für ein grundlegendes Neudenken unserer Wirtschaftslogik sein können? Können wir von diesen Organisationen erwarten, Führungskräfte zu formen, die den Status Quo hinterfragen und mutig neue Wege gehen? Dies ist sicherlich an öffentlichen Hochschulen mit einer größeren Unabhängigkeit von der Wirtschaft besser umsetzbar – hier ist jedoch die Möglichkeit, neue und innovative Studienprogramme schnell auf den Weg zu bringen, oft durch mangelnde Ressourcen und komplexe Bürokratie begrenzt.

Zusammenfassend kann man sagen: Moderne Ansätze der Führung im Kontext der Nachhaltigkeit wie z. B. der Ansatz der regenerativen Führung sind bisher nur schwer in einem klassischen Business School Curriculum unterzubringen. Auch Lehr- und Lernmethoden, die in diesen Ansätzen vorgeschlagen werden, wie z. B. Achtsamkeitstrainings, Meditation, Lernen in der Natur etc., sind in einem typischen MBA Programm eher untypisch. Wenn Führungskräfte im Sinne der hier zusammengefassten Kompetenzen für die Nachhaltigkeitstransformation befähigt werden sollen, müssten wir nicht nur ändern, was wir lehren, sondern auch wie wir Lernkonzepte gestalten.

²³ <http://www.postwachstumsoekonomie.de/material/grundzuege/>

Welche Inhalte fehlen in aktuellen Curricula der Business Schools, die relevant für Führungskompetenzen im Nachhaltigkeitskontext sind?

Die Dringlichkeit vieler Nachhaltigkeitsprobleme wie der Klimakrise oder des Artensterbens ist in den Curricula der Business Schools bisher nichts ausreichend thematisiert. Nimmt man die aktuellen Berichte der Klimaforschung wie z. B. in den IPCC Reports²⁴ ernst – was gerade Bildungsinstitutionen tun sollten –, so würde dies bedeuten, dass alle Institutionen und Akteure alles in ihren Kräften stehende tun sollten, um die Menschheit gemeinsam auf einen Pfad der nachhaltigen Entwicklung zu führen. António Guterres sprach im Kontext der Klimakrise von einem „Code Red for Humanity“²⁵. Gerade die Bildungseinrichtungen spielen dabei eine zentrale Rolle und sollten Themen der Nachhaltigkeit in das Zentrum ihrer Aktivitäten stellen. Für Business Schools, die die Führungskräfte für morgen ausbilden, bedeutet das, dass sie das Thema Führung für Nachhaltigkeit als ihre zentrale Mission annehmen sollten. Von dieser Realität sind wir – wie oben erläutert – allerdings noch weit entfernt.

Grundlegend kann man argumentieren, dass sich Business Schools von der Shareholder Value Maximierungslogik verabschieden und das Stakeholder Verständnis von Unternehmen vollumfänglich allen Lehrinhalten zu Grunde legen sollten. Dies würde bedeuten, dass das Konzept der Wirkung (oder des Impacts) viel zentraler Berücksichtigung finden müsste. Studierende müssten dazu ermutigt werden, die Wirkungslogik bestehender und potenzieller Geschäftsmodelle zu durchleuchten und kritisch zu hinterfragen sowie Geschäftsmodelle zu entwickeln, die eine positive Wirkung versprechen. Dies würde Lernende dazu befähigen, als Führungspersonen stakeholderorientiert zu denken und verantwortungsvoll zu handeln.

Insgesamt sollten Nachwuchsführungskräfte dazu befähigt und ermutigt werden, den Status Quo kritisch zu hinterfragen und proaktiv an der Transformation der Wirtschaft mitzuwirken. Zum Beispiel sollte die Idee des Wachstums tiefgreifender hinterfragt werden. Kritische Ansätze wie zum Beispiel die Degrowth Bewegung oder das Konzept der

Postwachstumsökonomie werden in Business School Curricula oft vollständig ausgeblendet. Eine Auseinandersetzung mit solchen alternativen Sichtweisen auf unsere Wirtschaft würde Lernende dazu ermutigen, die gängigen Glaubenssätze und Praktiken in Organisationen stärker zu hinterfragen und so soziale Innovationen in Richtung Nachhaltigkeit möglich machen.

Wie könnten Lehrmethoden weiterentwickelt werden, um Führungskompetenzen für Nachhaltigkeit stärker zu fördern?

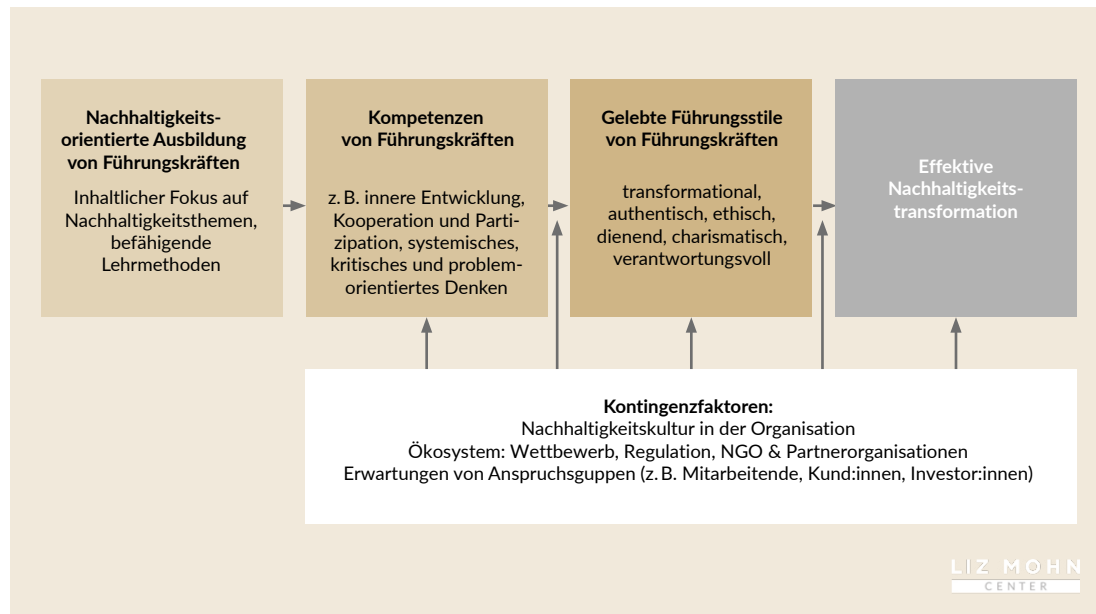
Auch die Lehrmethoden in Universitäten und Business Schools sollten systematisch auf den Prüfstand gestellt werden. Sind sie geeignet, um Lernenden die Kompetenzen zu vermitteln, die sie brauchen, um die Nachhaltigkeitstransformation mitzugestalten? Obwohl viele Dozierende schon mit vielfältigen innovativen Formen der Lehre experimentieren, ist der Alltag in vielen Bildungseinrichtungen für Nachwuchsführungskräfte noch von der Anwendung klassischerer Lehrmethoden wie der Vorlesung oder der Case Study Arbeit geprägt. Auch wenn diese Lehrmethoden interaktiv gestaltet werden, so werden in ihnen vorgefertigte Inhalte vermittelt, anstatt die Studierenden dazu anzuregen, selber Neues zu gestalten. Zudem sind viele Bewertungssysteme immer noch auf individuelle Leistungen und Noten ausgelegt, was nicht dazu beiträgt, die Kooperation zwischen den Lernenden zu fördern.

Möchte man erreichen, dass Studierende Wissen über Nachhaltigkeitsthemen erlangen, kann man sie, statt das Wissen in der Form einer Vorlesung zu vermitteln, dazu ermutigen, eigene Lernreisen zu unternehmen. So können Studierende z. B. in Gruppen zu selbstgewählten Nachhaltigkeitsthemen kurze Dokumentarfilme erstellen, Brettspiele entwickeln oder eigene Forschungsprojekte durchführen. Studierenden kann der Raum gegeben werden, in Gruppen eigene Ideen für Geschäftsmodelle zu entwickeln, die darauf abzielen, einen positiven Wert für Natur und Menschen zu generieren. Notwendige Theorieinhalte können durch „inverted/flipped classroom“ Formate abgedeckt werden, d. h. dass Studierende vor dem Beginn des Kurses

²⁴ <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>

²⁵ <https://press.un.org/en/2021/sgsm20847.doc.htm>

Abbildung 6: Nachhaltigkeitsorientierte Ausbildung von Führungskräften und potenzielle Wirkung auf die Nachhaltigkeitstransformation



vorproduzierte Materialien erhalten, die sie im Selbststudium konsumieren können. Wenn bei der Lernerfahrung Selbstbestimmung und Kooperation im Vordergrund stehen, könnte dies die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Studierende diejenigen Kompetenzen entwickeln, die in diesem Papier zusammengefasst sind.

Eine nachhaltigkeitsorientierte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften kann dann dazu dienen, diejenigen Kompetenzen in Führungskräften zu entwickeln und zu fördern, die ihnen helfen, die Nachhaltigkeitstransformation effektiv voranzutreiben. Diese Kompetenzen resultieren im nächsten Schritt im besten Fall in positiven gelebten Führungsstilen, die dann wiederum die effektive Nachhaltigkeitstransformation in den Organisationen vorantreiben können. Diese Wirkungskette ist bislang allerdings forschersich noch nicht untersucht und muss auch vor dem Hintergrund einiger potentieller Kontingenzfaktoren betrachtet werden. Erstens existiert ggf. eine reziproke Beziehung zwischen den Führungspersonen und den Organisationskulturen. Zweitens ist diese reziproke Beziehung eingebettet in ein weiteres Ökosystem von Wettbewerb, Regulation und einem Netzwerk von Partnerorganisationen. Und drittens entwickeln sich diese Zusammenhänge in einem Zusammenspiel mit den sich

verändernden Erwartungen der Anspruchsgruppen der Organisationen wie z. B. den Mitarbeitenden, den Kund:innen oder den Investor:innen. Abbildung 6 fasst diese Ausführungen zusammen.

Abschließend können wir feststellen: wir brauchen in den aktuellen Zeiten großer Herausforderungen neue Formen der Führung - von oben, unten und gemeinsam. Damit diese sich herausbilden können, müssen die Wirtschaft aber auch die Bildungslandschaft sich verändern und Raum dafür schaffen. Nur wenn Menschen in den Organisationen die innere Reife und Kreativität haben, sich eine bessere Welt vorzustellen und diese dann auch mutig und beherzt anzustreben, werden wir unsere Systeme in Richtung einer nachhaltigeren Entwicklung transformieren können.

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Albert Einstein

Referenzen

- Ahmad, I., Ullah, K., & Khan, A. (2021).** The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–33.
- Alt, E., & Craig, J. B. (2016).** Selling issues with solutions: Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794–820.
- Appels, M. (2022).** CEO Sociopolitical Activism as a Signal of Authentic Leadership to Prospective Employees. *Journal of Management*, 01492063221110207.
- Bass, B. M. (1999).** Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Bergmann, F. (1990).** Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. *Jahrbuch Arbeit und Technik*, 71–80.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Edinger-Schons, L. M., & Neureiter, M. (2022).** Corporate Purpose and Employee Sustainability Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1–19.
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2022).** GreenComp The European sustainability competence framework (No. JRC128040). Joint Research Centre (Seville site).
- Boerner, S. (2004).** Führungsstile und -konzepte.
- Branicki, L., Brammer, S., Pullen, A., & Rhodes, C. (2021).** The morality of “new” CEO activism. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 269–285.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006).** Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595–616.
- Burbano, V. C. (2021).** The demotivating effects of communicating a social-political stance: Field experimental evidence from an online labor market platform. *Management Science*, 67(2), 1004–1025.
- Business Roundtable. (2021).** Purpose of a Corporation Anniversary | Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org/purposeanniversary>
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2019).** Assessing the Impact of CEO Activism. *Organization & Environment*, 32(2), 159–185. <https://doi.org/10.1177/1086026619848144>
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012).** The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014).** Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274.
- Edinger-Schons, L. M., Lübbermann, U., & Kaya, B. (2019).** Premium Cola–Wir hacken die Wirtschaft. In *CSR und social enterprise* (pp. 203–210). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Eva, N., Wolfram Cox, J., Tse, H. H. M., & Lowe, K. B. (2021).** From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101346. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>
- Feldmann, D., & Alberg-Seberich, M. (2020).** The corporate social mind: How companies lead social change from the inside out. Greenleaf Book Group.
- Fink, Larry (2022):** “The Power of Capitalism”, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004).** Stakeholder theory and “the corporate objective revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010).** Stakeholder theory: The state of the art.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K. I. M., & Stringer, D. Y. (1996).** A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological reports*, 78(1), 271–287.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011).** Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019).** Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18.

- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016).** Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Hambrick, D. C., & Wowak, A. J. (2021).** CEO sociopolitical activism: A stakeholder alignment model. *Academy of Management Review*, 46(1), 33–59.
- Hanna, A. A., Smith, T. A., Kirkman, B. L., & Griffin, R. W. (2021).** The emergence of emergent leadership: A comprehensive framework and directions for future research. *Journal of Management*, 47(1), 76–104.
- Kuenkel, P. (2019).** The Collective Leadership Compass: A Practice Model for Navigating Complex Change. In *Stewarding Sustainability Transformations* (pp. 21–41). Springer, Cham.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006).** Responsible leadership in a stakeholder society—A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016).** Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463–493. <https://doi.org/10.1111/joms.12195>
- Marques, T. M. G., & Miska, C. (2020).** Responsible leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4125-1
- Mintzberg, H., & Caldwell, C. (2017).** Leadership, “communityship,” and “the good folk”. *International Journal of Public Leadership*.
- Miska, C., Economou, V., & Stahl, G. K. (2020).** Responsible leadership in a VUCA world. In M. E. Mendenhall, M. Žilinskaitė, G. K. Stahl, R. Clapp-Smith (Eds.), *Responsible global leadership: Dilemmas, paradoxes, and opportunities*. New York and London: Routledge.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018).** Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117–134. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
- Neville, F. (2020).** Examining the conflicting consequences of CEO public responses to social activist challenges. *Business & Society*, 61(1), 45–80. <https://doi.org/10.1177/0007650320963607>
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008).** Shared leadership theory. *The leadership quarterly*, 19(5), 622–628.
- Peters, T. (2017).** Trends in der Leadership-Forschung. In *Controlling und Leadership* (pp. 233–254). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Polman, P., & Winston, A. (2021).** *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006).** The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011).** Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014).** Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235–254. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0126>
- Tsui, A. S. (2021).** Reflections on the study of responsible leadership. In N. M. Pless & T. Maak, *Responsible Leadership* (2nd ed., pp. 77–96). Routledge. <https://doi.org/10.4324/b22741-6>
- Tushar, H. (2017).** The role of ethical leadership in developing sustainable organization. Tushar, H. (2017). The role of ethical leadership in developing sustainable organization. *Australasian Journal of Law, Ethics, and Governance (AJLEG)*, 2(2), 83–95.
- UN. (2021).** Decade of Action – United Nations Sustainable Development. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/decade-of-action/>
- Van Dierendonck, D. (2011).** Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261.
- WEF. (2021).** Responsive and Responsible Leadership. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/focus/responsive-and-responsible-leadership/>

ÜBER DAS LIZ MOHN CENTER

Das Liz Mohn Center wurde 2022 als Initiative der Bertelsmann Stiftung gegründet und führt das Engagement von Liz Mohn in einer eigenständigen Institution weiter. Das Liz Mohn Center verfolgt das Ziel, durch verschiedene Aktivitäten den globalen Wissenstransfer zu forcieren, um die Qualität von Entscheidungen der Führung in Politik, Wirtschaft und Kultur auf der Basis fundierter Erkenntnisse zu verbessern; Führungskräfte dabei zu unterstützen, nachhaltig und verantwortungsvoll zu führen; Verständigung zwischen Nationen und Kulturen zu stärken und junge Talente aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen in der Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Das Liz Mohn Center ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Liz Mohn Center gGmbH
Eine Initiative der Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
info@liz-mohn-center.de
www.liz-mohn-center.de

www.liz-mohn-center.de