Leadership: sozial nachhaltig

FÜHRUNG Der Begriff der Nachhaltigkeit umfasst nicht nur ökologische und ökonomische, sondern auch soziale Aspekte. Soziale Bedingungen im Unternehmen zu gestalten ist Aufgabe von Führungskräften. Gemeint ist damit ein ausdauernd effizienter Arbeitsfluss. Was bedeutet das in einer polarisierten Welt voller Druck und Komplexität?

AUTOREN DR. TOBIAS HEISIG UND DR. ALEXANDER WITTWER

Mit dem Anspruch, soziale Nachhaltigkeit zu fördern, wird anerkannt, dass Menschen das Fundament jeder Organisation bilden. Ihr Denken und Handeln sind entscheidend für langfristigen Erfolg.

Aktuell ist jedoch zu beobachten, dass das Paradigma «Mensch im Mittelpunkt» eine andere Färbung erhält: Eine Kinderwunschpraxis sucht in einer Anzeige Mitarbeitende mit «Verachtung für Work-Life-Balance» (Wirtschaftswoche online vom 19.1.2025). Mark Zuckerberg will die schlechtesten fünf Prozent seiner Mitarbeitenden entlassen (heise online, 15.1.2025). Und ein bekannter deutscher Textilunternehmer verkündete schon 2023: «Wenn einer zu Hause arbeiten kann, ist er unwichtig.» (Welt online, 6.10.2023). Stehen solche Positionen im Widerspruch zu «sozialer Nachhaltigkeit»?

Abb. 1: Die acht Dimensionen sozialer Nachhaltigkeit.

Grafiken: Circle2 GmbH

ACHT ERFOLGSDIMENSIONEN

Wer als Führungskraft soziale Nachhaltigkeit will, sollte acht Dimensionen im Blick haben und diese in einem dynamischen Lernprozess immer wieder aufs Neue einbringen.

1. VIELFALT

Nachhaltige Führung erkennt den Wert von Vielfalt an. Unterschiede an Erfahrung, Alter, und Qualifikation etc. erzeugen Reibung und bilden die Grundlage für Innovation und Entwicklung. Keine Entwicklung ohne Offenheit für das andere.

2. FAIRNESS

Wird die Zusammenarbeit als «fair» erlebt, ist das ein Beitrag zur Bindung von positiv motivierten Mitarbeitenden. Themenfelder sind hier nicht nur die Salärs, sondern auch Status und Anerkennung. Keine Zusammenarbeit ohne die Balance aus Geben und Nehmen.

3. QUALIFIZIERUNG

Gerade in Zeit der Digitalität kommt es auf zielgerichtetes und umfassendes Up-Skilling an. Dies stärkt nicht nur die Umsetzung von Aufgaben, sondern auch die Loyalität und das Selbstbewusstsein. Kein Erfolg ohne fortlaufendes Lernen.

4. WORK ALS LIFE

Insbesondere die jüngeren Generationen haben ein selbstbewusst artikuliertes Verständnis von Lebensqualität. Führungskräfte müssen nicht alles bedienen. Sie müssen aber wissen: keine Motivation gegen die Kernbedürfnisse.

5. PURPOSE

Die motivationswirksame Kraft von «Purpose» (Zweck, Sinn) zeigt sich auf grenzwertige Weise in Spitälern, in denen viele Mitarbeitende bereit sind, sich selbstausbeuterisch einzubringen. Der Sinn von Medizin und Pflege ist besonders greifbar. Führungskräfte haben die Aufgabe, das «Wozu?» der Arbeit so zu vermitteln, dass eine Berührung mit den eigenen Werten entsteht. Keine Nachhaltigkeit ohne Sinn.

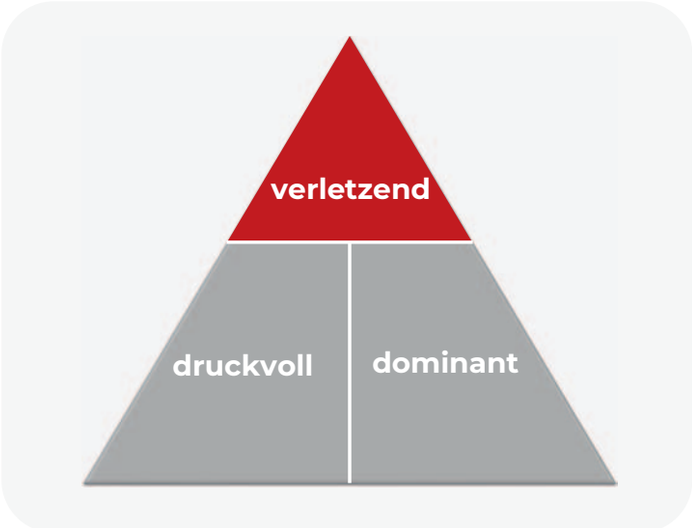
6. AGILITÄT

Mit Agilität ist weniger ein freigeistiger Hüftschwung gemeint, sondern ein flexibler Tun-Modus auf ein definiertes Ziel hin. Kurzfristige Zwischenergebnisse, die in häufigen Reflexionsschleifen (manchmal täglich) neu ausgewählt und nachgehalten werden, ergeben über einen mittelfristigen Zeitraum ein übergeordnetes Ganzes. Keine Fortschritte ohne kleine Zwischenergebnisse für ein grosses Ziel.

7. KONSEQUENZ
Konsequenz ist die kluge Umsetzung von Entscheidungen mit hoher Geschwindigkeit, auch wenn es schwierig wird. Ergebnisorientierung, Klartext und die Bereitschaft zum Konflikt gehören dazu. Keine Konsequenz ohne Entschiedenheit.

8. TEAMARBEIT
Kein einzelner Mensch kann die Komplexität der heutigen Welt begreifen und gestalten. Es braucht ein Denken in Netzwerken und selbstorganisierten Kreisen. Teams sind «Kooperationsarenen», in denen sich Synergien entfalten. Es geht um klare Rollen, gemeinsame Ziele, Transparenz und einen Entscheidungsprozesse, in denen alle ihre Stärken einbringen können.

Abb. 2: Verstärkung von sozialer Nachhaltigkeit.



Studien zeigen, dass auf diese Weise die Produktivität von Mitarbeitenden unterstützt wird. Einher damit gehen Zufriedenheit, Motivation, Innovationskraft und eine gute Arbeitgebermarke.

LOHNT ES SICH, IN DER HEUTIGEN WELT NACHHALTIG ZU FÜHREN?
Allerdings scheint, dass Werte wie Vielfalt, Fairness, Work als Life oder Purpose aktuell eher in die Defensive geraten. Dies markieren die eingangs genannten Beispiele. Manches spricht dafür, dass wir einen Paradigmenwechsel erleben, der zurück zu mehr Zentralisierung und Hierarchie zu führen scheint.

Eines aber steht fest: Unternehmertum profitiert von den vielen Mitarbeitenden, die im Sinne ihres Unternehmens nachhaltig handeln. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen stellen dies jeden Tag aufs Neue unter Beweis. Ihre Inhaber sind visionär (damit in der Lage, Sinn zu vermitteln), ambitioniert (stark fordernd, so dass Menschen über sich hinauswachsen und zugleich sehr wertschätzend), fokussiert und konsequent (mit klaren Prioritäten und der Bereitschaft, Risiken einzugehen) sowie anpassungsfähig und offen für Veränderung (z. B. neue Technologien). «Stop starting, start finishing» – einer der Grundsätze der Kanban-Philosophie könnte auf solche Unternehmen angewandt werden. Sehr oft liefern sie – und damit die Menschen in diesen Firmen.

Gerade in Zeiten jedoch, in denen sich Druck und Unsicherheiten erhöhen, stehen die Merkmale eines nachhaltigen Leaderships auf dem Prüfstand. Vor allem dann, wenn der Druck einfach weitergegeben wird, hektische Entscheidungen getroffen werden und kurzfristiges Denken das grössere Bild und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns verschwimmen lässt. Unsicherheit löst Ängste aus und bremst die Umsetzung. Einher gehen damit oft ein überangepasstes Verhalten oder eine Fluktuation, bei der vor allem Top-Performer das Unternehmen verlassen. Klarheit und hoher Anspruch stehen dagegen nicht im Widerspruch zu einem nachhaltigen Leadership.

NACHHALTIGES LEADERSHIP ERZEUGT LANGFRISTIGE BINDUNG
Als Unternehmerinnen und Unternehmer sollten wir uns bewusst machen, dass sich Mitarbeitende nur dann mit dem Unternehmen identifizieren, wenn die Ausrichtung auch zu ihrem Wertesystem passt. Die Organisationspsychologie zeigt, dass die o. g. acht Dimensionen wesentlich dafür sind, ob Mitarbeitende sich langfristig gebunden fühlen und bereit sind, sich für ihr Unternehmen einzusetzen.

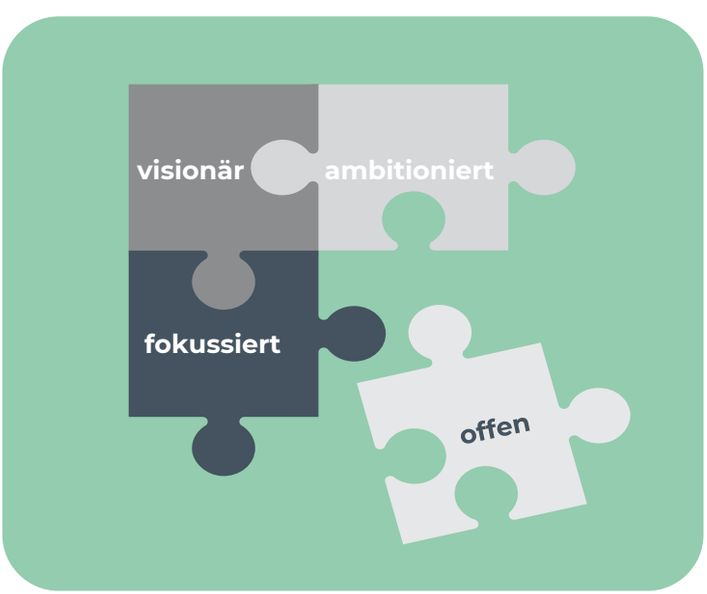


Abb. 3: Dämpfung von sozialer Nachhaltigkeit.

DIE AUTOREN

Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.