



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Wissenschaftliche Beiträge

Sustainable Leadership im Spannungsfeld zwischen Nutzung und Erhaltung von Ressourcen

Version Nr. 1, 9. April 2019

Olbert-Bock, Sibylle
Redzepi, Abdullah
Giermindl, Lisa
Cloots, Alexandra

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.90

Sustainable Leadership im Spannungsfeld zwischen Nutzung und Erhaltung von Ressourcen

Version Nr. 1, 9. April 2019

Olbert-Bock, Sibylle
Redzepi, Abdullah
Giermindl, Lisa
Cloots, Alexandra

Publikationsform: Tagungsbeitrag, 5th CR3+ Conference
Helsinki, Finnland (28. – 29.04.2017)

Institution: FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte
Wissenschaften

Schlüsselbegriffe: Nachhaltige Führung, Nachhaltiges HRM, Sustainable
Leadership, Sustainable HRM, Ambidextrie, Exploration
und Exploitation, Human Capital, Human Resources.

Einsatzbereich: Bachelorstufe

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer
[Creative Commons Namensnennung Nicht-kommerziell 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Olbert-Bock, S., Redzepi, A., Giermindl, L. & Cloots, A. (2019). Sustainable Leadership im Spannungsfeld zwischen Nutzung und Erhaltung von Ressourcen. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepms.90



Sustainable Leadership im Spannungsfeld zwischen Nutzung und Erhaltung von Ressourcen

^aOlbert-Bock, Sibylle - FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften,
sibylle.olbert@fhsg.ch

^bRedzeqi, Abdullah - FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften

^cGiermindl, Lisa - FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften

^dCloots, Alexandra - FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften

Abstract:

Der Beitrag stellt dar, wie Sustainable Leadership in ambidextren Organisationen zwischen der kurzfristigen Nutzung von Ressourcen und ihrem langfristigen Erhalt gestaltet werden kann. Das Finden einer Balance zwischen «Exploration» und «Exploitation» stellt Organisationen vor grosse Herausforderungen, da verschiedene Ebenen (individual level, organizational level and social system level) Beachtung finden müssen (March, 1991). Die vorliegende Studie versucht mit dem Ansatz des Sustainable Leadership eine Antwort für dieses Problem in der Praxis zu finden und gleichzeitig einen neuen Ansatz für die Forschung zu bieten. In den bisherigen Studien zu Nachhaltiger Führung wurde der Fokus insbesondere auf die Ausgestaltung der Führung auf Ebene der Gesamtorganisation gelegt. Jedoch fehlen bisher Studien, die das mittlere Management und HR-Verantwortliche mit einbeziehen. Somit lassen die bisherigen Studien genau diejenigen Personen, die in Organisationen für die Umsetzung alltäglicher Führung und die Implementierung neuer Führungsinstrumente verantwortlich sind, aussen vor. Die vorliegende Studie schliesst diese Lücke und analysiert, was diese Personengruppe unter nachhaltiger Führung versteht, und welchen Herausforderungen sie in der täglichen Führung begegnet.

Sustainable Leadership im Spannungsfeld zwischen Nutzung und Erhaltung von Ressourcen

Inhalt

Einleitung	2
Besonderheiten ambidextrer Organisationen im Hinblick auf die Gestaltung von Führung	3
Ansatz der nachhaltigen Führung	4
○ Grundlegender Betrachtungsgegenstand von nachhaltiger Führung	4
○ Bestehende Zielgrößen nachhaltiger Führung	7
Vorgehensweise zur Erfassung von Sustainable Leadership zwischen der kurzfristigen Nutzung von Ressourcen und ihrem langfristigen Erhalt	8
Ergebnisse	9
○ Verständnis und Begründung von nachhaltiger Führung	9
○ Zielfelder und Zielgrößen	10
○ Gestaltung einer nachhaltigen Personalführung im Führungsalltag <i>Verhalten und Einflussnahme auf Verhalten</i> <i>Gestaltung der Arbeitsbedingungen</i> <i>Vorbildfunktion</i>	12
○ Notwendige Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Umsetzung „nachhaltiger Führung“	14
Zusammenfassung	15
Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	17
Limitationen und zukünftige Forschung	18
Anhang	19
References	22

Einleitung

Seit den 90er Jahren werden Wettbewerbsfähigkeit und der Erfolg einer Organisation mit ihren humanen und sozialen Ressourcen in Verbindung gebracht (Straub, 2012). Den komplexen Umwelтанforderungen begegnen Unternehmen häufig in Form von dualen Organisationsstrukturen, innerhalb derer sowohl „exploitative“ Produktionsprozesse als auch explorative Innovationsprozesse möglich sind (Duncan, 1976). Dabei messen sie der Personalausstattung im Hinblick auf die Steigerung von Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmen eine hohe Bedeutung bei. Allerdings zeigt die aktuelle Forschung, dass diese Schwerpunktsetzung in der Ausrichtung teilweise zu Lasten des langfristigen Erhalts der humanen und sozialen Ressourcen des Unternehmens geht (Olbert-Bock et al., 2016; De Prince et al., 2014).

Humane Ressourcen sind Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivationen, die personengebunden sind und je nach Wunsch sowie Möglichkeit des Individuums in unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Qualität in den Leistungserstellungsprozess eingehen. Bildung, Wissen und Gesundheit hängen auf das Engste miteinander zusammen und gelten als Voraussetzung hoher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, die wiederum zu einer hohen Innovationskraft, Qualität und Effizienz beitragen (Badura, 2010).

Soziale Ressourcen beziehen sich auf die Qualität der Beziehungen zwischen den Menschen bzw. in sozialen Strukturen. Als soziales Kapital einer Organisation gelten die Qualität der internen Vernetzung und zwischenmenschlicher Beziehungen (Netzwerkkapital), der Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (Überzeugungs- und Wertekapital) sowie die Qualität zielorientierter Koordination (Führungskapital) (Badura et al., 2013; Badura, 2010). Soziale Ressourcen stehen in einer Wechselbeziehung mit den humanen Ressourcen. Sie werden entweder als Umweltbedingungen betrachtet, die Einfluss auf die Erhaltung des Humankapitals und den Gebrauch von Wissen und Fähigkeiten nehmen, oder das Humankapital wird als Größe betrachtet, das soziale Kapital zu steigern (Osranek & Zink, 2014). Der Begriff des Humankapitals wird insbesondere verwendet, um den Wert der immateriellen Ressourcen zu erfassen. Humankapital unterscheidet sich von humanen Ressourcen, indem es sich auf den Teil humaner Ressourcen bezieht, aus denen das Unternehmen einen aktuellen Nutzen zieht (Olbert-Bock & Winistörfer, 2017; Osranek & Zink 2014).

Angesichts des Bedeutungszuwachses humaner und sozialer Ressourcen steigen die auf das Personalvermögen bezogenen Risiken für Unternehmen. Bestehende Steuerungsmechanismen in Unternehmen verleiten dazu, dem Erhalt der Ressourcenbasis eine zu geringere Bedeutung beizumessen (Renn, 2014). So sind zahlreiche Unternehmen dem Druck ausgesetzt, zunehmend kurzfristig Erfolge nachzuweisen und kurzfristig flexibel zu planen. Zudem bedingt das Finden einer Balance zwischen „Exploration“ und „Exploitation“ in ambidextren Organisationen gegensätzliche strukturelle, kontextuelle als auch führungs-basierte Voraussetzungen (Weibler & Keller, 2015), die in der Praxis schwer auszubalancieren sind. Aktuelle Trends zeigen zwar, dass neue Organisations- und Beschäftigungskonzepte den Autonomiegrad und den Leistungsanspruch an das Individuum erhöhen, dies jedoch eher vor dem Hintergrund eines umfassenden Strebens nach Effizienz, also einem Streben nach «Exploitation» (z.B. Schabel, 2018). Mit einem umfassenden Effizienzstreben verbunden sind jedoch die Risiken einer zu geringen Ressourcenausstattung für die dynamische und nachhaltige Weiterentwicklung von Wissen und Können («Exploration»).

Die Fähigkeit einer Organisation, humane und soziale Ressourcen angemessen zu verwalten und zu pflegen, ist für die Sicherstellung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen unmittelbar bedeutsam und stellt eines der Kernanliegen des Nachhaltigkeitsparadigmas dar (Olbert-Bock et al., 2016; Kira & Lifvergren, 2014; Zaugg, 2009). Fraglich ist aber, ob eine tatsächlich ressourcenorientierte

Sichtweise ausreichend entwickelt ist. Daher werden in der vorliegende Studie Ansätze des Sustainable Leadership genutzt, um die Frage zu klären, was auf Ebene des Top- sowie des mittleren Managements zu leisten ist, um «Exploration» und «Exploitation» wirksam miteinander zu verknüpfen.

Dazu wird im Folgenden zunächst der Ansatz der nachhaltigen Führung aufgezeigt und ein Konzept dargelegt, wie nachhaltige Führung im Rahmen ambidextrer Organisationen aussehen könnte. Basierend auf diesem Konzept werden Erkenntnisse aus einer qualitativen Studie von 17 Interviews mit Führungskräften und HR-Managern genutzt, um einzuschätzen, inwiefern sie einer nachhaltigen Führung gerecht werden und dabei Prozesse der «Exploration» und «Exploitation» integrieren.

Besonderheiten ambidextrer Organisationen im Hinblick auf die Gestaltung von Führung

Studien der organisationalen Ambidextrie fokussieren insbesondere auf die Problemstellung, wie Prozesse in Organisationen so gestaltet werden können, dass einerseits „explorative“ Prozesse stattfinden und neue Möglichkeiten erkannt und ausgeschöpft werden, und gleichzeitig bestehendes Potential im Sinne von „Exploitation“ genutzt wird (March, 1991). March (1991) zeigt Gründe auf, warum Organisationen das Lernen in ihren Organisationen kontrollieren möchten und wie sie dies tun. Des Weiteren legt er dar, dass Lernen in Organisationen den Wettbewerbsvorteil erhöht. Wie das Lernen aber in Organisationen tatsächlich ausgestaltet sein soll, um auch die „Exploration“ in Organisationen zu erhöhen, wird nicht deutlich. Deutlich wird hingegen, dass die Anwendung des neu erlernten Wissens in Organisationen durch den Faktor Zeit bestimmt wird. Es kann angenommen werden, dass Zeit ein Faktor ist, der im daily business in Organisationen eher selten gegeben ist, insbesondere durch die heutige Dynamik der Umwelten.

Forscher streben seit Jahren danach herauszufinden, was ambidextre Organisationen erfolgreich macht. In Ihrer bahnbrechenden Studie haben O'Reilly III & Tushman (2011) herausgearbeitet, dass Kernmechanismen bestimmen, ob eine ambidextre organisationale Ausgestaltung mehr oder weniger erfolgreich ist. So haben sie gezeigt, dass die erfolgreichsten ambidextren Organisationen Führungskräfte hatten, die ihre Aufgabe mit klarer Vision und einer gemeinsamen Identität gestalten. Zudem zeichnen sich erfolgreiche ambidextre Designs dadurch aus, dass ihre Senior Management Teams sich der ambidextren Strategie verschreiben und diese konsequent in die Tat umsetzen. Wichtig ist dabei, dass diese Teams Anreize erhalten, um sowohl „Exploration-“ als auch „Exploit“-Strategien nachzugehen. Erfolgreiche Organisationen setzen ausserdem verschiedene und aufeinander abgestimmte Untereinheiten ein, die sich dann entweder auf „Exploration“ oder „Exploit“-Strategien fokussieren oder bilden Teams, die in der Lage sind, Ressourcenallokation zu betreiben und in Konflikten zwischen „Exploitation“ und „Exploration“ zu vermitteln (O'Reilly III & Tushman, 2011)

Weitere Studien belegen, dass der Erfolg ambidextrer Designs auf den Entscheidungen basiert, die Führungskräfte treffen. So untersuchten Smith & Umans (2015) den Grad der organisationalen Ambidextrie in unterschiedlichen organisationalen Formen des Local Governments. Sie kommen zu dem Schluss, dass organisationale Ambidextrie sich in unterschiedlichen Organisationsformen unterschiedlich widerspiegelt. Baskarada et al. (2016) identifizierten in ihrer Studie drei organisationale Kernmechanismen, die Organisationen zur „exploitation“ anwenden: Training verstanden als Lernen aus früheren Fehlern, Performance Management wonach Führungskräfte ihre Erwartungen und Standards an die zu leistende Arbeit deutlich kommunizieren, sowie Knowledge Management. Beim Knowledge Management geht es darum, bei neuen Aufgaben zu identifizieren, ob es sie in ähnlicher Form bereits gab und ob die dort angewendeten Lösungen zumindest in ähnlicher Weise wieder einsetzbar. Ausserdem leiten Baskarada et al. (2016) fünf Merkmale von Führung ab,

die sich auf ein grundlegendes Vertrauen in die Mitarbeitenden und eine konstruktive Art der Führung beziehen: „commitment, vision, risk comfort, empowerment und inclusivity“ unterstützen die „Exploration“ in Organisationen. Transformationale Führung findet eher im Kontext der „explorativen“ Innovationsgenerierung Anwendung, während die transaktionale Führung eher im Ausnutzen von Innovationen vorzufinden ist (Baskarada et al., 2016).

Die Ergebnisse dieser Studien zeigen insbesondere, wie ausschlaggebend die Führung und der Einfluss von Führungskräften für die Gestaltung und den Erfolg von ambidextren Organisationen sind. Zudem zeigt die bisherige Forschung auf, wie Führung durch die Führungskräfte in ambidextren Organisationen gestaltet werden kann und welche Einflussgrößen eine gute Balance zwischen „Exploitation“ und „Exploration“ der Mitarbeitenden fördern. Daher ist es umso bedeutsamer, die Frage zu stellen, wie eine nachhaltige Führung im Alltag tatsächlich gestaltet wird, um eine gesunde ambidextre Organisation zu schaffen, und welche Möglichkeiten dazu bestehen. In den bisherigen Studien wurde der Einfluss von alltäglicher Führung vor dem Hintergrund struktureller Führung und von HR-Abteilungen vernachlässigt. Dabei sind gerade HR-Abteilungen im Rahmen der Implementierung von Führungskultur und Führungskräfteentwicklung oftmals die entscheidende Einflussgrösse zur Gestaltung einer nachhaltigen Führung. Bisher zeigt keine der Studien auf, welche Merkmale sowohl auf Seiten der Organisation als auch beim Individuum zu einer Erhöhung der „Exploration“ führen und wie die nachhaltige Ausgestaltung der „Exploitation“ von Seiten Organisation, HRM und Führungskraft gestaltet werden könnte. Der vorliegende Beitrag schliesst diese Forschungslücke, in dem sie die Ansätze von „Exploration“ und „Exploitation“ mit dem Konzept der Nachhaltigen Führung verbindet.

Ansatz der nachhaltigen Führung

Grundlegender Betrachtungsgegenstand von nachhaltiger Führung

In den letzten Jahren besteht ein deutliches Interesse daran, Konzepte der Nachhaltigkeit auf das Human Resource Management zu beziehen. Die Begriffsbildung sowohl von "Nachhaltigkeit" als auch die eines "Nachhaltigen Human Resource Managements" (NHRM) sind keineswegs abgeschlossen (Kramar, 2014). Ein sehr umfassendes Verständnis von Human Resource Management formulieren Voegtlin & Greenwood (2016) in Anlehnung an Watson (2010) sowie Mueller & Carter (2005). Sie verstehen HRM "as institutions, discourses and practises focused on the management of people within an employment relationship enacted through networks comprising multiple public and private actors" und integrieren damit sowohl Aspekte direkter als auch indirekter Führung. Als grosse Gemeinsamkeit der verschiedenen Ansätze eines «sustainable HRM» (SHRM) fokussieren die meisten Autoren die Aspekte sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit entlang der «Triple Bottom Line» (so z.B. Hughes & Hosfeld, 2005; Quinn & Baltes, 2007) und heben die Bedeutung von sowohl finanziellen als auch "human and social outcomes" hervor (Kramar, 2016).

Um die bestehenden Ansätze zu systematisieren, werden erst nach und nach Kategorisierungsvorschläge unterbreitet (so z.B. bei Voegtlin & Greenwood, 2016; Kramar, 2014). Eine wesentliche Unterscheidung ist entlang der Begründung für Nachhaltigkeit möglich, indem entweder vorrangig instrumentell-funktionale bzw. andererseits verantwortungsorientiert-normative Argumente angeführt werden. Als instrumentelle Überlegungen werden überwiegend ihre möglichen Konsequenzen für die Leistungserstellungsprozesse, das Überleben des Unternehmens und die Bedeutung für seinen Erfolg in Form von Kostensenkungen, Innovation, der Verbesserung der Reputation oder die Bedeutung als „license to operate“ aufgeführt. Andere heben ethisch-normative Überlegungen hervor, die den Wunsch einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung begründen und moralisches Handeln als Legitimationsbasis von Führung betonen.

Darüber hinaus werden mit Blick auf kurz- und langfristige Wirkungen von Handlungen und Entscheidungen unterschiedliche Reichweiten einer sozialen Nachhaltigkeit herausgearbeitet. Wenig umstritten ist, dass heutiges Handeln so gestaltet werden muss, dass es die ressourcenbezogene Ausgangslage zum Erreichen der langfristigen Zielsetzung nicht unnötig negativ beeinflusst. Um ihre Einkommensmöglichkeiten zu erhalten, müssen Organisationen damit zumindest die bestehende Substanz ihrer humanen Ressourcen erhalten und ihr Verbrauch darf die Entwicklung und Regeneration dieser Ressourcen nicht übersteigen (Kramar, 2016; Müller-Christ, 2014). Dies kann sich grundlegend zwei spezifischen HR-Strategien folgend ereignen: indem immer wieder neue Ressourcen dem Unternehmen zugeführt werden, oder bestehende Ressourcen entwickelt werden.

Nachhaltigkeit wird bisher wenig als tatsächlich ressourcenorientiertes Gestaltungsprinzip verstanden (Elias-Linde 2013: 163). Die prinzipielle Sicht des strategischen HRM auf Personal ist von dem vorherrschenden, einer Erwerbslogik folgenden Verständnis als Human „Capital“ hin zu dem als Human „Ressource“ zu entwickeln, will man auch einem SHRM entsprechen (Elias-Linde, 2013; Kramar, 2014). Aus einer solchen Perspektive heraus könnten und sollten Organisationen selbst dazu beitragen, die „Erosion der im Unternehmen angelegten“ (Elias-Linde, 2013) Ressourcenbestände so weit wie möglich zu vermeiden. Auch unter dem Aspekt der Verantwortung interessieren zunehmend Personalpolitiken mit ihrem Einfluss auf die Gesellschaft bzw. ihren sozialen "Externalitäten" (Kramar, 2014; dazu Mariappanadar, 2003; 2012; Dunphy et al., 2007; Avery & Bergsteiner, 2011), begründen diese Forderung aber anders. Entsprechend dieser Unterscheidungen lassen sich die verschiedenen Definitionen eines SHMR wie in Tab. 1 dargestellt skizzieren.

		Begründung	
		Funktionalität	Verantwortungsorientiert
Dominante HR-Strategie	Erwerbslogik	Ziel: Mittelfristiger Erhalt der Basis des Erfolgs Zugänglichkeit zu Humankapital (Olbert-Bock & Ehnert, 2013)	Ziel: Erwartungen an den moralischen Umgang erfüllen
	Entwicklungslogik	Ziel: Langfristige Nutzbarkeit von Ressourcen; Erhaltung der Ressourcenbasis durch Regeneration und Wachstum (Olbert-Bock & Ehnert, 2013) Ggf. Erhalt der Fähigkeit des Umweltsystems, dauerhaft Ressourcen bereit zu stellen (z.B. Müller-Christ 2014)	Ziel: Moralischer Umgang mit dem Umfeld Vermeidung sozialer Externalitäten (z.B. Mariappanadar, 2012)

Tab. 1: Mögliche Unterscheidung verschiedener Begrifflichkeiten von SHRM.

Die Frage, welche Merkmale eine nachhaltige Führung innerhalb der ambidextren Organisation prägen sollen, ist bisher weniger beachtet worden. Bisherige Studien erheben vielmehr, wie grundsätzlich Führung in ambidextren Organisationen gestaltet wird (Baskarada et al., 2016). Die vorliegende Studie nimmt noch den Aspekt der Nachhaltigkeit als neue Betrachtungsperspektive hinzu und leistet dadurch einen zusätzlichen Mehrwert. Auffällig ist zudem, dass in Übereinstimmung mit dem auf das strategische HRM bezogenen Befund von Kramar (2014) konzeptionelle Aussagen des Sustainable Leadership bisher überwiegend auf normativer oder strategischer Ebene, also aus der Perspektive Unternehmensführung und Top-Management diskutiert werden (Carletta et al., 2015; Olbert-Bock et al., 2013; Redzepi, 2012).

Kaum betrachtet wird hingegen nachhaltige Führung als Gegenstand alltäglicher Praxis des mittleren Managements. Die auf die Organisation gerichteten Ziele von Führungskräften und der nachhaltige Umgang mit den unternehmenseigenen humanen und sozialen Ressourcen zum Zweck der dauerhaften Leistungserbringung werden zwar als wesentlich konstatiert, aber nur wenig konkretisiert (Pless et al., 2012; Gitsham et al., 2008).

Zwar finden sich verwandte Konzepte wie z.B. «Responsible Leadership», «Ethische Führung» oder «Gesunde Führung» (z.B. Franke et al., 2015; Kerschreiter & Eisenbeiss, 2013; Voegtlin et al., 2012; Gurt et al., 2011; Vincent, 2011; Gregersen et al., 2010; Hansen, 2010; Pless, 2007), jedoch greifen sie nur einzelne Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit auf und vernachlässigen oftmals den Aspekt der ökonomischen Nachhaltigkeit. Dies gilt in umgekehrter Form auch für Konzepte, die auf ökonomische Nachhaltigkeit zielen, wie die der «Transformationalen Führung» oder «Innovation Leadership» (z.B. Michaelis et al., 2014; Gebert & Kearney, 2011; Stilijanow & Bock, 2013; Bergmann, 2012; Pfiem, 2012).

Betrachtet man die konkretisierenden Aussagen zu Führung in den bestehenden Studien, so fallen ein hoher Abstraktionsgrad und eine Betonung von Aktivitäten auf Ebene der Unternehmensführung auf. Daneben wird Führungskräften eine besondere Bedeutung für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien beigemessen, u.a. im Hinblick auf konzeptionelle Aufgaben und die Definition von Zielen und Massnahmen. Die nach innen gerichteten Aufgaben von Führungskräften, damit verbundene Aufgaben und Verhaltensanforderungen an Führung, um die humanen Ressourcen des Unternehmens zum Zweck der dauerhaften Leistungserbringung zu kombinieren und zu nutzen, finden hingegen eher geringe Berücksichtigung. Infolgedessen beziehen sich auch die in den Studien zu nachhaltiger Führung dargestellten Charakteristika und Verhaltensweisen von Führungskräften primär auf eine Definition der Nachhaltigkeitsstrategie und zielen auf die oberen Führungsebenen.

Der im Sinne einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit nachhaltige Umgang mit den unternehmenseigenen Ressourcen und die zugehörige Mitarbeiterführung sind angesichts der bestehenden empirischen Studien kaum geklärt (Gitsham et al., 2008; Pless et al., 2012) und eine notwendige Unterscheidung der Führungsebenen, die angesichts verschiedener Funktionen und Abhängigkeiten sinnvoll wäre, bleibt aus. Eine der wenigen Studien, in der die Aussagen modellgeleitet weiterverarbeitet und ausdrücklich Bezug auf die humanen und sozialen Ressourcen eines Unternehmens nimmt, stammt von Hollmann (2013). Sein Verständnis von nachhaltiger Führung lehnt unmittelbar an ihrem Beitrag zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung an. Nachhaltigkeit in der Führung impliziert u.a. eine langfristige Balance ökonomischer und zugleich sozialer Zielvorstellungen sowie eine auf die Erfüllung des Unternehmungszweckes gerichtete effektive und effiziente Verhaltenssteuerung der Mitarbeitenden. Zu diesem Zweck muss dem langfristigen Erhalt der benötigten „tangiblen“ (Arbeitskraft und Kapazität der Mitarbeitenden) sowie „intangiblen“ personalen Ressourcen (Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Motivation der Mitarbeitenden) Sorge getragen werden (Hollmann, 2013).

Interessant sind des Weiteren Studien aus dem Bereich der gesunden Führung. Die Förderung von Gesundheit und Entwicklung wird von Vincent (2011) weniger als integrative, sondern vielmehr als weitere, ergänzende Aufgaben von Führung betrachtet, die die bestehenden, sich unmittelbar aus dem Leistungsprozess der Organisation ergebenden Aufgaben, ergänzen. Basierend auf ihrer Analyse zu gesundheits- und entwicklungsförderlichem Führungsverhalten unterscheidet die Autorin zwischen unterstützungsorientierter Führung, die Mitarbeitende darin befähigt, ihre Aufgaben zu bewältigen und das soziale Miteinander fördert, sowie entwicklungsorientierter Führung, die Mitarbeitende darin befähigt, ihre Fähigkeiten einzubringen und zu entfalten.

Dem Gesundheitsaspekt trägt sie Rechnung, indem sie direkt schädliche Aspekte von Führung thematisiert, als „überfordernde Führung“ in qualitativer und quantitativer Hinsicht (Vincent, 2011). Franke et al. (2015) weisen darauf hin, dass neben Vorbildverhalten und Gestaltung der Bedingungen auch eine auf die Gesundheit bezogene Einflussnahme z.B. in Form der Einforderung stattfindet. Darüber hinaus können sich Führungskräfte gemäss ihrer Forschungsergebnisse nur dann ausreichend für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden einsetzen, wenn sie selbst nicht zu sehr gefordert sind.

Der Frage, inwiefern sich Führungskräfte in modernen Organisationen überhaupt ausreichend ihren Aufgaben widmen können, stellt auch Frieling (2015). Gründe der Kostenersparnis haben dazu geführt, dass Führungskräfte selbst den Paradoxien moderner Organisationsformen ausgesetzt sind und damit in ihrem Handeln z.B. durch eine zu grosse Führungsspanne, zu geringe Zeitanteile für Führung, bedingt durch eigene fachliche Aufgaben oder eigene Ausgezehrtheit mehr oder weniger beeinträchtigt sind. Seiner Einschätzung nach wird aufgrund finanzieller Erwägungen zu sehr auf Verhaltensprävention (= Einreden auf Mitarbeitende, sich richtig zu verhalten) und damit die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gesetzt, und zu wenig auf Verhältnisprävention (= dafür zu sorgen, dass sinnvolle Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation stattfinden). Ein „Einreden“ auf den Mitarbeitenden scheint häufiger statt zu finden, als eine Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen.

Bestehende Zielgrössen nachhaltiger Führung

Des Weiteren stellt sich die Frage nach den Zielgrössen nachhaltiger Führung. Zum klassischen Zielkanon von Unternehmen zählen ökonomische Zielsetzungen, die mit Blick auf Nachhaltigkeit um geeignete ökonomische Zielgrössen und solche des Ressourcenerhalts zu ergänzen sind. Bestehende Studien zu nachhaltiger Personalführung (D'Amato et al., 2009; Morsig & Oswald, 2009; Avery & Bergsteiger, 2011; Hollmann, 2013; Dorenbosch, 2014; Knight, 2016) und gesunder Führung (Stilijanow & Bock, 2013) – sh. Tab. 2) führen Zielgrössen der ökonomischen Nachhaltigkeit, auf soziale und humane Ressourcen gerichtete Zielgrössen des wirtschaftlichen Erfolgs sowie Zielgrössen sozialer Nachhaltigkeit an.

Zielgrössen ökonomischer Nachhaltigkeit	Produktivität, Humankapital, Betriebsgewinnmarge, Kapitalrendite, Markenwert und Image, Kundenzufriedenheit, Langfristiger Shareholder- sowie Stakeholder, Innovation, Qualität, Innovationsgrad, Nachhaltig hohe Produktivität und Leistung, Reduktion von Produktivitätseinbussen
Auf soziale und humane Ressourcen gerichtete ökonomische Zielgrössen	<i>Auf humane Ressourcen gerichtete Zielgrössen:</i> Fehlzeiten, Arbeitsunfälle, Fluktuation, Kompetenzniveaus und -entwicklung, Commitment, Leistungsfähigkeit, Balance zwischen Über- und Unterforderung, Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft (Motivation und Veränderungsbereitschaft), Leistungsfähigkeit (Wissen und Kompetenzen), Motivationsverluste <i>Auf soziale Ressourcen gerichtete Zielgrössen:</i> Chancengleichheit, Übernahmequoten, Vertrauen, Fairness, Transaktionskosten, Prozesseffizienz
Zielgrössen sozialer Nachhaltigkeit	Energie, Arbeitsfähigkeit, Vitalität, psychisches Befindens, körperliche und psychische Gesundheit, Frühverrentung, Erschöpfung

Tab. 2: Zielgrössen in Konzepten nachhaltiger sowie gesunder Führung (D'Amato et al., 2009; Morsig & Oswald, 2009; Avery & Bergsteiger, 2011; Hollmann, 2013; Stilijanow & Bock, 2013; Dorenbosch, 2014)

Beim Blick auf die bestehenden Zielgrössen nachhaltiger Führung fällt zunächst eine Betonung ökonomischer Erfolgsgrössen auf, wobei sich nur ein Teil der Darstellungen explizit auf einen langfristigen ökonomischen Erfolg bezieht. Auch zahlreiche der Zielsetzungen von Unternehmen mit Bezug auf die sozialen oder humanen Ressourcen, bleiben ökonomischer Natur.

Größen, die sich unmittelbar auf soziale und auf individuelle humane Ressourcen und ihre Basis bzw. „Quellen“ beziehen, sind hingegen wenig aufgeführt. Zielgrößen, die soziale oder externe Effekte berücksichtigen, finden sich in Einzelkonzepten zu Gesundheit, Life-Domain-Balance oder Kompetenzentwicklung sowie in umfassenderen Konzepten, insbesondere dem des Work-Ability-Indexes (WAI) (dazu Carletta et al., 2015). Weiterhin bieten Modelle zu Bewertung des Nachhaltigkeitsengagements von Unternehmen (z.B. der Global Reporting Initiative (GRI) oder des SA8000 der Social Accountability International (SAI)), Modelle zur Bewertung von Gestaltungselementen von Arbeit, wie das de „Nachhaltigen Arbeit“ bzw. der „Quality of working life“ (Kira et al., 2010; Docherty et al. 2009; van Eijnatten, 2000) Zielgrößen an.

Eine wirkliche Integration sozialer Zielgrößen, wie sie einem Sustainable Leadership hoher Tragweite entsprechen würde, und eine damit verbundene, auf den Menschen insgesamt als Ressourcenquelle gerichtete Berücksichtigung von Zielgrößen, steht damit noch weitgehend aus. „Externe Effekte“ von Personalführung und Arbeit, deren Berücksichtigung z.B. Loew et al. (2004) in Form der Einflüsse auf das regionale Umfeld oder Tompaa (2013) vorschlagen, geraten bisher kaum in den Blick.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass in der Managementliteratur nach wie vor eine Humankapitalbetrachtung dominiert, die sich auf den unmittelbar im Unternehmen verwertbaren Teil humaner Ressourcen beschränkt und damit den Gegenstand nachhaltiger Führung i.e.S. wenig aufgreift. Eine unter Nachhaltigkeitsaspekten weiterreichende Betrachtung der Effekte des Handelns auf humane bzw. soziale Ressourcen ist mangels geeigneter Zielgrößen daher bisher kaum systematisch möglich. Auch bleiben Prozessgrößen der Umsetzung nachhaltiger Führung unberücksichtigt. Sie können als vorsteuernde Größen eines späteren Nachhaltigkeitsoutcomes eine wichtige Rolle einnehmen. Angesichts der in den Nachhaltigkeitsstudien genannten Zielgrößen soll sich Führung zwar zur Nachhaltigkeit verpflichten, wird aber durch strategische Führungsinstrumente nach wie vor entlang von traditionellen Gewohnheiten gesteuert (Olbert-Bock & Ehnert, 2013).

Vorgehensweise zur Erfassung von Sustainable Leadership zwischen der kurzfristigen Nutzung von Ressourcen und ihrem langfristigen Erhalt

Sowohl Konzepte eines funktional orientierten Sustainable Leadership als auch das der ambidextren Organisation enthalten eine Vorstellung von nachhaltigem HRM, bei der neben Verantwortung für die aktuelle ökonomische Leistung auch eine auf die Zukunft gerichtete Verantwortung für den Erhalt ihrer Grundlage besteht. Neben der Frage nach den relevanten Outcomes wird ein besonderes Augenmerk daraufgelegt, wie Prozesse zu seiner Umsetzung durch die Führungskraft vor dem Hintergrund der Gestaltungsmerkmale des Personalmanagements aussehen.

Wie dargelegt untersuchen Studien bisher kaum die Umsetzung durch die Führungskräfte, die beide Zielsetzungen verfolgen. Allerdings stellen bestehende Studien mit dem gewählten Forschungsdesign im Ergebnis Annahmen dahingehend auf, wie nachhaltige Führung erfolgen könnte. Ihre Ergebnisse richten sich bisher nicht ausreichend auf das Innere einer Organisation, und werden mit Blick auf relevante Aktivitäten der Betroffenen zu wenig konkret.

Vor diesem Hintergrund wurde eine explorative Vorgehensweise gewählt, um die Fragen hinsichtlich (1) des nachhaltigen Führungsverständnisses, (2) seiner Bedeutung und (3) seiner Gestaltung durch Führungskräfte in ambidextren Organisationen zu klären. Zu diesem Zweck wurden im Zeitraum von zwei Monaten sieben Linienführungskräfte sowie zehn Führungskräfte des HRMs befragt (Tabelle 9 im Anhang).

Sie stammen aus einer Auswahl von 52 als „personalbewusst“ identifizierten Unternehmen mit über 50 Mitarbeitenden aus dem Raum Ostschweiz, Liechtenstein und Westösterreich – einer deutschsprachigen Region mit starken internationalen Produktions- und Kooperationsnetzwerken.

Die leitfadengestützten, halbstrukturierten Interviews betrachteten dabei insbesondere folgende Hauptfragen:

1. Welches Verständnis von Sustainable Leadership besteht und welche Bedeutung wird ihm beigemessen?
2. Welche aktuellen und auf die Zukunft gerichteten ökonomischen sowie soziale und humane Zielsetzungen werden damit in Verbindung gebracht?
3. Wie versuchen Führungskräfte, sowohl Zielsetzungen ökonomischer als auch sozialer Nachhaltigkeit durch Vorbild, Verhalten, Einflussnahme auf das Verhalten von Mitarbeitenden einerseits und die Arbeitsbedingungen andererseits gerecht zu werden?
4. Wie gut gelingt es Führungskräften im Alltag, einerseits Effizienz und andererseits Nachhaltigkeitszielen gerecht zu werden?
5. Welche Herausforderungen bestehen für die Verknüpfung von Interessen aktueller Leistungserbringung und Ressourcenerhalt?

Da sowohl HR-Verantwortliche als auch Führungskräfte befragt wurden, unterschieden sich die Fragebögen. Bei den Linienführungskräften lag der Fokus auf ihren tatsächlichen Aktivitäten und Möglichkeiten im Hinblick auf ihre Führung, während bei Personalmanagern eher die Gestaltungsperspektive fokussiert wurde. Um die Interviewten in der systematischen Entwicklung ihrer Gedanken zu unterstützen wurde eine Strukturlegetechnik verwendet (Flick, 2012). Die Befragten konnten so ihre Angaben zu ihrem Verständnis nachhaltiger Führung nach und nach konkretisieren und verbundene Zielsetzungen und KPIs zuordnen.

Die Interviewdauer lag zwischen 30 und 100 (durchschnittlich 76) Minuten. Die Interviews wurden von drei Interviewern durchgeführt und transkribiert. Die Auswertung der Daten erfolgte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) folgend (mit Ausnahme der Fragen nach den Zielgrößen, welche sich quantitativ auswerten lassen). In der Analyse des Materials kamen die Techniken der Strukturierung sowie der Zusammenfassung zum Einsatz. Zunächst orientierte sich die Auswertung an den Fragestellungen der Interviews. Bedingt durch die Entwicklung des Gesprächs mussten unterschiedliche Gesprächsabschnitte berücksichtigt werden. Um die Inhalte zu den Fragestellungen zusammenzufassen, wurden in MaxQDA (V11) zunächst beschreibende Codes vergeben und in einem weiteren Iterationsschritt entlang ihrer zentralen Aussage zu Kategorien organisiert.

Ergebnisse

Verständnis und Begründung von nachhaltiger Führung

Grundsätzlich wird deutlich, dass das Verständnis der nachhaltigen Führung (Tab.7, Anhang) auf der Balance zwischen den Zielfeldern der Nachhaltigkeit „People – Profit – Planet“, einer langfristigen Passung von Organisation und der Verfügbarkeit von Mitarbeitern sowie ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit beruht.

Der Erhalt bzw. Aufbau von Sozial- und/oder Humankapital bzw. -Ressourcen wird laut den Befragten wie folgt unterstützt: (1) Massnahmen zum Erhalt des Humankapitals in Form von Investitionen in die Gesundheit, Wohlbefinden und Kompetenzen; (2) Aufbau von Sozialkapital: Das Zusammenspiel der Beteiligten fördern und auf den Einzelnen eingehen, um dauerhaft Ziele zu erreichen; (3) Leistungszeit „schenken“, um sich zu entwickeln.

Das Ziel ist eher die Verfügbarkeit und Erhaltung von Know-how-Trägern - insbesondere wenn der Wissensaufbau ein langwieriger und für das Unternehmen kostenintensiver Prozess ist, standortabhängige Schwierigkeiten im Ersatz von Know-how-Trägern oder ein hoch spezialisierter Beschaffungsmarkt bestehen, der nicht kurzfristig Know-how bereitstellen kann. Nur vereinzelt sehen die Befragten einen Ressourcenerhalt vor, wenn der Nutzen nicht nur dem eigenen Unternehmen zu Gute kommt.

Alle Befragten bestätigen nachhaltiger Führung eine hohe Bedeutung. Tatsächlich wissen hingegen nur wenige zu berichten, dass nachhaltige Führung bzw. soziale Nachhaltigkeit explizit gefordert werden. Sie belegen ihre Einschätzung der Bedeutung mit (unspezifischen) Ausbildungen und Konzepten zu „Leadership“, Innovationen im HRM, wie „Diversity Management“, einem wahrgenommenen ökologischen Engagement oder schliessen darauf angesichts ihrer individuellen Annahmen über die Bedeutung von Humanressourcen für den Unternehmenserfolg. Einige Befragte wiederum beschreiben Nachhaltige Führung als ihr persönliches, intuitives Bedürfnis.

Zielfelder und Zielgrössen

Die Interviewten äussern sich vorallem zu ökonomischen Zielsetzungen und Zielgrössen, meist in Form unmittelbar messbarer Grössen, die sich zu den in Tabelle 4 vorgesehenen Kategorien verdichten lassen (Tab. 4).

Zielsetzungen	Zielgrössen
Unternehmensbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostensenkungen und Erfolg, Bleibender wirtschaftlicher Erfolg in der Vergangenheit 	Guter Aktienkurs; Gewinn/EBIT, Kosten/Budgets und Forecasts, Kostensenkungen; Wachstum/Umsatzwachstum
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktivität und Effizienz 	Ist-Aufwand/Vorgabezeit; Cost/Income Ratio; Durchlaufzeiten; Lieferbereitschaft
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualität 	Ausschuss und Reparaturquote
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation und Unternehmensentwicklung 	Ausgaben für und Anzahl der umgesetzten Entwicklungsprojekte; neue Produkte am Markt (Innovationskraft); externe Entwicklungskosten; time to market
Auf Mitarbeitende bezogen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolg/ dauerhafter Erfolg 	Leistung sowie Leistung auf Dauer gemäss MbO; Aufträge/Umsatz/Umsatzwachstum je Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktivität 	Cost/ Income Ratio des Mitarbeiters (Personalkosten/Erträge); Anwesenheit vs. Vorgabezeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Senkung von Personalkostengrössen bzw. Aufwänden 	Kosten für Rekrutierung, Days to fill, Outsourcing (externe Entwicklungs- und externe Produktionskosten als Mass für Autonomie/Unabhängigkeit von Lieferanten und Bedarf an externem Know-how)

Tab. 4: Genannte Zielsetzungen und Zielgrössen ökonomischer Nachhaltigkeit.

Auffällig in der Studie ist, dass die Befragten Antworten zu Innovation weniger zielstrebig gegeben haben. Ein Befragter verweist in Zusammenhang mit innovationsbezogener Entwicklungsarbeit auf die Notwendigkeit, bereichsspezifische Grössen festzulegen und ein weiterer konstatiert, dass es ungünstig sei, nur das Ergebnis der Entwicklungsarbeit zu messen, während die Entwicklungsarbeit selbst unberücksichtigt bliebe.

Gefragt nach Zielsetzungen im Umgang mit humanen und sozialen Ressourcen lassen sich die Angaben zu den nachfolgenden Kategorien verdichten (Tab. 5).

Die genannten Zielsetzungen und Zielgrössen stehen insgesamt nur wenig in eindeutiger Zuordnung zum eigenen Konzept der Nachhaltigkeit der Befragten.

Es bereitet den Befragten Schwierigkeiten, zwischen Grössen des ökonomischen Erfolgs und ökonomischen, auf humane und soziale Ressourcen bezogenen Zielgrössen zu unterscheiden. Nachfolgende Darstellung umfasst daher personalstrategische und humanbezogene/ soziale Zielsetzungen.

Auch werden kaum humanbezogene und soziale Ziele jenseits der den Befragten vorgeschlagenen Definition eingebracht. Neben Gesundheit, Kompetenz, Engagement und Zufriedenheit werden einzelne Ziele in Form von Überzeugungen/Werte und Zusammenarbeit ergänzt.

Zielfelder nachhaltiger Führung	Zielsetzungen	Anzahl Interviews
Personalstrategisch		
▪ Zugänglichkeit zu Personal	▪ Attraktivität und Image als Arbeitgeber	2
▪ Erhalt und Stabilität Personal	▪ Stabilität von Beschäftigung und interner Nachwuchs ▪ Arbeitsfähigkeit	8 2
▪ Identifikation	▪ Commitment	2
Humanbezogen/ sozial		
▪ Gesundheit	▪ Reduktion Krankentage/ Fehlzeiten ▪ Geringe Anzahl Arbeitsunfälle ▪ Arbeitsfähigkeit i.S. phys. und psych. Gesundheit	12
▪ Kompetenz	▪ Erhalt und Steigerung des Know-hows ▪ Investitionen in Aus-/Weiterbildung ▪ Generelle Förderung und Entwicklung von Kompetenzen	10
▪ Engagement/ Zufriedenheit	▪ Engagement, Motivation, Wohlbefinden, Zufriedenheit	9
▪ Überzeugungen und Werte	▪ Etablierung von Normen und Werten ▪ Entwicklung der Unternehmenskultur	3
▪ Zusammenarbeit (horizontal)	▪ Teamentwicklung und -zusammenhalt	2

Tab. 5: Kategorisierung der genannten, auf humane und soziale Ressourcen bezogene Zielsetzungen.

Bei der weiteren Konkretisierung in Form von Zielgrössen fällt auf, dass viele Zielsetzungen genannt werden, die nur anteilig, mit wenig fokussierenden und oft „klassischen“ Zielgrössen hinterlegt werden (sh. Tab 6).

Die dafür als ursächlich betrachtete Problematik der Messbarkeit wird in verschiedenen Interviews adressiert. Vereinzelt erachten Befragte alles für messbar. Andere betrachten den Wertschöpfungsbeitrag als einzige Legitimation für die Einforderung von Aktivität.

Dem Erhalt von Know-how messen die Befragten hohe Bedeutung bei, und sehr auffällig ist die Verwendung von sowohl Bestands- als auch Entwicklungsgrössen. Dennoch wird die Leistungsfähigkeit der Grössen mit Blick auf genannte Zielsetzungen von den Befragten bisweilen selbst kritisiert, allem voran eine fehlende Prognosekraft der verwendeten Indikatoren/Kennzahlen.

„Ob das Know-how im Haus gehalten werden kann, wird so in Kennzahlen nicht ausgedrückt. Natürlich habe ich Fluktuationsstatistiken. Aber am Ende sieht man es eigentlich nur an dem, dass es fehlt. Wir haben viel dokumentiert, wir haben aber keine klassische Wissensdatenbank in dem Sinne. Ein Know-how-Verlust merkt man wirklich in dem Moment, wenn jemand physisch weggeht oder wenn wir Schwierigkeiten haben, gewisse Dinge aufzusetzen.“

Andere Themen, wie das der „Work Life Balance“ werden von den Interviewten deutlich weniger differenziert aufgegriffen und Überlegungen zu adäquaten Zielgrössen bleiben aus. Die Frage, inwiefern Mitarbeitende in der Lage sind, ergänzend zu ihrem Berufsalltag ihren privaten

Verpflichtungen angemessen nachzukommen, gerät in den Interviews dann in den Blick, wenn etwas nicht reibungslos funktioniert. Darauf einzugehen wird mit Massnahmen der sozialen Verantwortung und als Unterschied zum Erhalt von Know-how nicht mit einem Eigeninteresse des Unternehmens in Verbindung gebracht.

Zielsetzungen	Indikatoren
Ökonomisch/ personalstrategisch	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitgeberattraktivität/-image 	Anzahl Initiativbewerbungen, Fluktuationsrate
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilität von Beschäftigung und interner Nachwuchs 	Fluktuationsrate, Dauer der Beschäftigung, Anzahl Ausbildungsplätze
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsfähigkeit 	Anzahl Fälle von Reintegration, Anzahl Fälle von Trennung, Anzahl Reklamationen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commitment 	Werte aus Mitarbeiterbefragung
Humanbezogen/ sozial	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktion Krankentage/ Fehlzeiten ▪ Geringe Anzahl Arbeitsunfälle, ▪ Arbeitsfähigkeit, phys. Und psych. Gesundheit 	(rel.) Anzahl Krankheitsabsenzen, Anzahl Kranke pro Team in einem Jahr, Absenzen, Anzahl der Überstunden, Gesundheitskosten, Anzahl Unfälle und beinahe Unfälle, Unfallabsenzen, Anzahl Krankentage, Anzahl Burnout-Fälle, Teilnahmequote an Programmen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfassung, Erhalt und Steigerung des Know-hows ▪ Investitionen in Aus-/Weiterbildung ▪ Generelle Förderung und Entwicklung von Kompetenzen 	Anzahl Akademiker und, Absolventen höherer Schulen, Art der Schulung und Weiterbildung, Ausbildungsniveau der Mitarbeitenden, Vergleich Wissens- und Ausbildungsniveau, Mitarbeiterqualifikationsmatrix, Vergleich Zielfestlegung und -erreichung, Weiterbildungsbudgets, Teilnahmen an Weiterbildung, Investitionen in die Aus- und Weiterbildung, Werte aus Mitarbeiterbefragung, Anzahl der Personen, die über die Organisation hinaus entwickelt werden
Engagement, Motivation, Wohlbefinden, Zufriedenheit	Mitarbeiterbefragung, Anzahl Teilnehmende Mitarbeiterumfrage, Feedback zur Führungskraft, Beobachtung „Flurfunk“, Fluktuationsrate
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablierung von Normen und Werten ▪ Entwicklung der Unternehmenskultur 	Werte aus Mitarbeiterumfrage, Definierte Werte, Beobachtung täglicher Umgang, Art und Häufigkeit der Kommunikation
Teamentwicklung/-zusammenhalt	Tracking anhand Intranet-Tool

Tab. 6: Zielgrössen, um die genannten Zielsetzungen zu erfassen.

Gestaltung einer nachhaltigen Personalführung im Führungsalltag

Um heraus zu finden, wie Führung gestaltet werden soll, damit die auf soziale und humane Ressourcen bezogenen Ziele erreicht werden, wurde nach relevanten Verhaltensweisen der Führungskraft, ihrer Einflussnahme auf Rahmenbedingungen und ihrer Wirkung als Vorbild gefragt (Tabelle 8, Anhang). Einige Befragte gehen spontan auf Eigenschaften ein.

Verhalten und Einflussnahme auf Verhalten

Es dominieren insbesondere Aussagen zum leistungsbezogenen Einfordern von Verhalten. Neben der Ermöglichung von Leistung wird die Gestaltung eines Entwicklungsweges als wesentlich für nachhaltige Führung genannt. Unter anderem werden die fachliche Expertise der Führungskraft als Voraussetzung für eine geeignete Förderung im Rahmen der Aufgabenerfüllung genannt, sowie die Steuerung einer Karriere. Bezogen auf Leistungserbringung werden des Weiteren Freiräume und partizipative Führungselemente als wichtig erachtet. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang zahlreiche Aussagen zu Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die verschiedensten Veränderungen und Erwartungen, die den Ausgangspunkt oder die Begründung für die geforderten Aufgaben und Verhalten bilden.

„Wir sind flüssiger. Wer es nicht ist, verliert sich und bleibt auf der Strecke zurück.“ . Ein weiterer Befragter beschreibt permanente Veränderung als *„Verlust an Standfestigkeit“* durch *„Neue Prozesse, neue Ansprechpartner, neue Zielvorgaben, andere organisatorische Aufstellungen [...] und da fehlt es im Moment schon an der Standfestigkeit.“*

In diesem Zusammenhang werden aber auch klare Vorgaben als wichtig erachtet, um Sicherheit zu vermitteln, genauso wie eine transparente strategische Ausrichtung und Ziele, klare Prozesse und Zuständigkeiten sowie eine verzerrungsfreie Information und Kommunikation.

Neben dem Versuch, *„Stabilität zu schaffen, wo möglich“* werden zum Zweck der Vermittlung zwischen ökonomischen und sozialen Zielen fürsorgliches Verhalten und Verantwortung angeführt. Angesichts der hohen Anforderungen an Veränderung und Leistung wird geschildert, dass sich das Verständnis von Fürsorglichkeit ändert.

„Bei uns z.B. in der Geschäftsleitung ist das eines unserer Hauptcredos, dass wir aufeinander schauen und dass wir uns in die Ferien schicken. [...] wir schaffen es so nicht mehr und wir machen nichts mehr, bevor du nicht zwei Wochen in den Ferien gewesen bist. [...] das Komische oder Unglaubliche ist ja, dass ich die Leute in die Ferien schicken muss.“

Auf den Einzelnen einzugehen und Rücksicht auf seine persönlichen Bedürfnisse in der Arbeit zu nehmen wird als Beitrag zur Aufrechterhaltung des hohen Engagements gewertet.

Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Angaben der Befragten, inwiefern im Rahmen nachhaltiger Führung Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen genommen werden soll, beziehen sich auf (1) die Gestaltung der Aufgaben, (2) die Personalplanung, die v.a. von Personalmanagern angeführt wird, (3) den Einsatz für konkrete Regelungen zum Ausgleich von Belastung sowie (4) die Gestaltung des Arbeitsumfelds inklusive Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz.

Neben unmittelbar planerischen und auf die Gestaltung des Umfeldes bezogenen Aufgaben geht es um das Bemühen, einen Eindruck der Auslastung von Mitarbeitende zu erhalten, Ungleichheiten im Team zu erkennen und darum, früh genug notwendige Beschaffungsmassnahmen von Personal zu initiieren. Eine zu knappe Kalkulation des Einsatzbedarfs und eine häufig zu späte Personalbeschaffung werden als Auslöser von sehr ausgeprägten Spitzenbelastungen gesehen. Nicht alle beruflich bedingten Einsatzarten und -zeiten werden nach Einschätzung von Befragten in der Planung ausreichend berücksichtigt. Zu späte Personalbeschaffung führt dazu, dass Personal dann eingeführt werden soll, wenn ohnehin schon die zeitlichen Kapazitäten zu knapp sind. Basierend auf Beispielen, in denen kurzfristig versucht wurde, entstehende Probleme durch flexibel von aussen hinzu genommenes Personal abzufangen oder mit schnellen Stellenbesetzungen entgegen zu wirken, weisen Befragte auf die hohen Kosten, den Mehraufwand für die Einarbeitung sowie Aufwände für Qualifikationslücken oder fehlende soziale Passung hin.

Arbeitszeiterfassung als Ausgangspunkt von Personalplanung und -einsatz wird als unterschiedlich günstig bewertet. Sie ermögliche zwar einerseits, einen Eindruck davon zu bekommen, wieviel sich Mitarbeitende für ihre Arbeit einsetzen um einerseits einen Eindruck von der Leistung aber auch der Auslastung zu erhalten. Andererseits setze sie die Mitarbeitenden unnötig unter Druck. Dabei sei es in Ordnung, wenn Mitarbeitende zusätzliche Zeit einsetzen, um ihren Workload zu bewältigen.

Darüber hinaus wird die positive Beeinflussung sozialer Beziehungen als Grundlage von Rücksicht auf persönliche Bedürfnisse und die Ermöglichung individueller Lösungen angeführt. Vereinzelt findet sich der Hinweis, dass Führungskräfte selbst ihre Anlaufstellen kennen müssen, da sie nicht alleine alle Probleme lösen können und in eine grössere Organisation eingebunden sind. Darüber hinaus gehende Einflussnahmen auf die Rahmenbedingungen werden nicht dargestellt.

Vorbildfunktion

Die Bedeutung der Führungskraft als Vorbild – sei es fachlich und menschlich, in Hinblick auf die Loyalität gegenüber dem Unternehmen, oder entlang von kommunizierten Prinzipien (oft als „Werte“ bezeichnet) orientiertes Verhalten – bestätigen alle Befragten.

Notwendige Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Umsetzung „nachhaltiger Führung“

Als zentrale Rahmenbedingungen für die Ausführbarkeit der beschriebenen Führung erweisen sich Überlegungen, inwiefern die Situation der Führungskräfte selbst als nachhaltig bezeichnet werden kann und sie damit angemessen in der Lage sind, die zuvor als relevant dargestellten Funktionen zu übernehmen und Verhalten zu zeigen. Im Einzelnen wird von den Interviewten als wichtig erachtet,

- dass die höheren Führungsebenen sich den Anforderungen, denen sich die Führungskräfte gegenübersehen, ausreichend kennen und berücksichtigen,
- die notwendige Zeit für Führungsaufgaben geboten wird,
- notwendige Freiräume für das eigene Handeln bestehen, und
- nachhaltige Führung strukturell und kulturell klar verankert wird.

Notwendig ist, dass der Situation und den Herausforderungen des mittleren Managements vom Top-Management ausreichend Rechnung getragen wird. An verschiedenen Stellen wird angemerkt, dass sich die höheren Führungskräfte ausreichend Zeit für die Auseinandersetzung mit ihnen, ihren Mitarbeitenden nehmen sollten. Geschildert wird auch, wie die Befragten mit konkreten Verhaltensweisen im Top-Management zu kämpfen haben, die sie selbst einer nachhaltigen Führung als abträglich betrachten, sich der Hierarchie beugen müssen oder den Eindruck haben, dass die Andersartigkeit der Situation auf ihrem Managementlevel unberücksichtigt bleibt.

„Ich bin jetzt seit 14 Jahren mit diesem Punkt unterwegs. Von der Theorie her unterscheiden sie sich grundsätzlich nicht, weil ob ich jetzt der CEO bin mit seinen direkten Untergebenen, würde ich das Gleich ausfüllen. Aber die Umsetzung ist anders. Und auf dieser Ebene müssen die Untergebenen nicht mehr entwickelt werden, aus Sicht des CEO. Klar muss er diese entwickeln, er muss sie vielleicht anders coachen, aber dort, wenn du keinen Erfolg hast, dann bist du einfach weg. Auf dieser Höhe, auf 5'000 Meter, diskutierst du nicht mehr, ob du den Schuhbändel rechts oder links bindest, hier heisst es einfach, weisst du was, runter. Hier musst du nicht mehr diskutieren.“

Umso wichtiger sind damit durch höhere Führungskräfte gebotene Spielräume sowie das Vertrauen in die Entscheidungen der unterstellten Führungskräfte, u.a. um Lösungen der nachhaltigen Führung im eigenen Verantwortungsbereich passend zur jeweiligen Situation und den Mitarbeitenden umsetzen zu können.

Viele Äusserungen beschäftigen sich mit der Frage, wie es gelingt, dass die Führungskräfte die Zeit bekommen, die sie für Führung und Management der Mitarbeitenden benötigen. Dies sei notwendig, um ihre Führung (auch unter Nachhaltigkeitsaspekten) zu reflektieren, die Führungsaufgaben in einer angemessenen Qualität zu erledigen oder für Aufgaben, die die Ausrichtung und Planung des Bereichs betreffen-.

Als Rückgrat einer nachhaltigen Führung betrachten die Befragten ihre strukturelle und kulturelle Verankerung und damit eine von der jeweiligen Unternehmenssituation und Einzelpersonen unabhängige Gültigkeit von Grundwerten, verlässliche Führungsprinzipien sowie die gerechte Gestaltung von Anreizen. Programme und Modelle, die immer wieder eine Erneuerung des Commitment zu einer nachhaltigen Führung einfordern, sowie die Auswahl geeigneter und Entwicklung von Führungskräften werden als weitere Elemente der Implementierung einer nachhaltigen Führung im Unternehmen genannt.

Die Herausforderungen im Erhalt der humanen und sozialen Ressourcen lassen sich zusammenfassen zu

- Veränderung, Flexibilität und ihren Anforderungen und ihren verdeckten Kosten
- Schwierigkeiten in der Bewertung des Nutzens von Investitionen in das Humanvermögen bzw. den Kosten ihrer Fehlnutzung
- einem generell kurzfristig orientierten Handeln und der Herausforderung, dennoch langfristigen Überlegungen gerecht zu werden, der Dominanz einer hohen aktuellen Produktivität, sowie
- Nachhaltigkeit in einem internationalen Umfeld.

Schwierig wird die Forderung, sich für den Erhalt sozialer und humaner Ressourcen mit geeigneten Massnahmen einzusetzen insbesondere dann, wenn andere sich angesichts der beschriebenen knappen Personaldecke in eine Solidarität gezwungen sehen, in der sie eine geringere Leistung von Schwächeren ausgleichen müssen.

Zusammenfassung

Auf den ersten Blick scheinen die Streuweite des Verständnisses und der Bedeutung von nachhaltiger Führung recht hoch. Die zunehmende Verdichtung lässt erkennen, dass sie aus sozialer Verantwortung heraus oder ökonomischen Überlegungen folgend als wichtig erachtet wird, z.B. in Form des Erhalts oder die Zugänglichkeit zu personellen Ressourcen.

Die begriffliche Vielfalt und die konzeptionellen Schwächen des Begriffs der Nachhaltigkeit setzen sich bei der Frage fort, was eine nachhaltige Führung ist. Dies erschwert die Konkretisierung des Konzeptes für die alltägliche Praxis und seine Fortentwicklung. Unternehmen bekunden auf verschiedenste Arten nach aussen die hohe Bedeutung und ihren Einsatz für humane und soziale Ressourcen, und beziehen dabei teilweise das Umfeld z.B. im Sinne eines „maintaining a high quality of life for employees and communities“ ein (Ehnert et al., 2015).

Angesichts der bestehenden Ergebnisse scheint es aber fraglich, wie fortgeschritten das Verständnis von „Ressourcen“ ist und wie konsequent die auf strategischer Ebene formulierten Aussagen in die Gestaltung von Führung in der eigenen Organisation einfließen und ein dazu konsistentes Handeln der Führungskräfte zwischen „Exploitations- und Explorationsprozessen“ unterstützen.

Es wird noch wenig konkret auf die Frage eingegangen, was nachhaltige Führung im Innenverhältnis charakterisiert bzw. wie diese umgesetzt werden kann.

Betrachtet man damit die auf Mitarbeiterführung bezogenen Aussagen von Konzepten, die in inhaltlicher Nähe zu nachhaltiger Führung stehen, so fällt zunächst auf, dass der Blick nicht gemeinsam und nicht gleichwertig auf die Leistungserstellung sowie den Erhalt ihrer Grundlagen gerichtet wird. Im Konzept der gesunden Führung werden bisher am weitreichendsten und eigenständigsten einzelne Aufgaben bzw. Verhaltensanforderungen zum Erhalt der Ressourcenbasis in Form der Sorge um die Gesundheit oder die Kompetenzentwicklung aufgegriffen. Doch selbst hier hält Vincent (2011) mit Blick auf das recht umfassend erforschte Feld der „gesunden Führung“ und auf bestehende Metastudien (z.B. Gregersen et al., 2010) fest, dass die Frage, in welcher Weise das Verhalten von Führung Einfluss auf die Gesundheit nimmt, nicht befriedigend geklärt ist. Des Weiteren sei fraglich, in welchem Ausmass sich Führungskräfte für die „Verwirklichung einer lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitssituation und damit für die Reduzierung von Belastungen und Förderung von Ressourcen ihrer Mitarbeiter verantwortlich“ fühlen (Vincent, 2011). Auch stellt sich die Frage, inwiefern das mittlere Management selbst in einer nachhaltigen Weise geführt wird.

Konzeptionelle Aussagen und auch die praktischen Empfehlungen in Hinblick auf geeignete Führung, erforderliche Managementpraktiken und -instrumente sind bisher allenfalls in Einzelementen empirisch überprüft und die Frage, wie und unter welchen Bedingungen sie zu einer Nachhaltigen Unternehmensentwicklung beitragen können, bleibt ungeklärt (Hollmann, 2013; Olbert-Bock & Ehnert, 2013).

Grundsätzlich lässt sich mit funktional ausgerichteten Vorstellungen einer nachhaltigen Führung an Ambidextrie anknüpfen. Die Befragten in dieser Studie gehen davon aus, dass ein nachhaltiger Umgang mit dem Personal von der Geschäftsleitung erwünscht ist, ohne dass konkrete Hinweise zur Ausgestaltung existieren. Auffällig ist, dass vor allem messbare, kurzfristige Leistungsgrössen konkretisiert werden können, während soziale oder humane Zielgrössen und Frühindikatoren einer möglichen Zukunft kaum in den Blick kommen. Die meisten auf Human- oder Sozialkapital bezogenen Ziele stehen meist in einem unmittelbaren Leistungsbezug. Unternehmen wissen möglicherweise nicht ausreichend differenziert, wie gut sie tatsächlich ambidexre Zielsetzungen erreichen. Auch ist fraglich, ob sich der Wunsch nach Objektivität und Messbarkeit in Kombination mit der Forderung nach einem unmittelbaren Wertschöpfungsbeitrag aller Aktivitäten mit der tatsächlichen Beidhändigkeit von Organisationen verträgt.

Die Analyse relevanten Führungsverhaltens zeigt, dass ein steigendes Mass an Eigenverantwortung in der Erreichung von Leistungszielen, die Vermittlung von Sinn und Unterstützung, die Fürsorge für die Mitarbeitenden bezogen auf ihre Gesundheit und die Arbeitsplatzgestaltung als wichtig erachtet werden, sowie von Seiten des HRM eine Betonung planerischer Aufgaben. Sowohl mit Blick auf die eigene Funktion als auch auf die der eigenen Vorgesetzten stehen die Bedeutung der Vorbildfunktion und eines glaubwürdigen und konsistenten Führungsverhaltens in der Gesamtorganisation im Vordergrund.

Mit Blick auf die verschiedenen Handlungsfelder von Nachhaltigkeit stellt sich am differenziertesten die Erhaltung von Know-how dar. Fachliche Entwicklung wird als relevant erkannt. Angesichts bestehender Anforderungen an die aktuelle Leistungserstellung werden Überlegungen zur Erhaltung der Gesundheit angestellt. Ihr Zusammenhang mit Kompetenzerhalt oder dem Erhalt sozialer Beziehungen geraten weniger in den Blick und werden zum Teil eher als zusätzliches Risiko der aktuellen Belastbarkeit gesehen. Insgesamt ist das Ambitionsniveau sozialer Nachhaltigkeit als eher gering zu bezeichnen. Gemacht wird, was unmittelbar nützt.

Mehrfach bestehen Hinweise darauf, dass Nachhaltigkeit im Umgang mit humanen und sozialen Ressourcen bisweilen als «soziales» Konzept verstanden wird und weniger als funktionale Grundlage einer nachhaltigen Aufrechterhaltung der zu Innovation und Produktivität erforderlichen Ressourcen. So werden einzelne Aspekte der „Nachhaltigkeit im Umgang mit humanen und sozialen Ressourcen“ wie Work Life Balance eher der Fürsorge oder als Anreiz betrachtet, anstelle funktional, als Voraussetzung der Erhaltung langfristiger Leistungsfähigkeit.

Es wird deutlich, dass es vor dem alltäglichen Erfahrungshintergrund schwierig ist, ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das Leistungs- und soziale Ziele auf einander bezieht. Neben dem tendenziell geringen Ambitionsniveau ist eine unterkomplexe Sicht auf Ressourcenerhalt erkennbar. Angesichts dessen erstaunt wenig, dass die Führungskräfte kaum beschreiben wie sie zwischen den ökonomischen und sozialen Zielsetzungen vermitteln. Auch sind die verschiedenen Zielfelder der Nachhaltigkeit in unterschiedlichem Ausmass und auf unterschiedliche Weise Gegenstand ihrer Führung.

In den Antworten zu Herausforderungen nachhaltiger Führung nimmt die eigene Situation der Führungskräfte einen grossen Raum ein.

Schilderungen der Befragten weisen darauf hin, dass deutliche Inkonsistenzen bestehen zwischen dem, was gefordert wird bzw. sie selbst als angemessen erachten würden und dem, was sie angesichts der eigenen Rahmenbedingungen zu leisten in der Lage sind.

Zu geringe Ressourcen können dazu führen, dass die Gestaltung von Führung in vielen Fällen nicht so erfolgen kann, wie dies als gut oder nachhaltig empfunden wird. Bemerkenswert ist, dass fast ausschliesslich Personaler darauf hinweisen, dass die Personalbemessung zu gering ist, während die Führungskräfte die Situation weitgehend als gegeben hinnehmen. Vermehrt wird angemerkt, dass in den höher gestellten Führungsebenen oft kein Interesse an der Situation bestehe bzw. dass das Top Management von sich auf andere schliesst und ähnliches Verhalten fordert ohne unterschiedlichen Erfordernissen der Funktion und ihren Möglichkeiten Rechnung zu tragen. Klassische Zielkonflikte von Organisationen werden in den Bereich der Eigenverantwortung der Führungskräfte delegiert, anstelle durch Entscheidungen auf höheren Ebenen und geeignete Strukturen die Komplexität zu reduzieren.

Deutlich wird, dass einer übermässigen aktuellen «Exploitation» Grenzen gesetzt werden, aber Führung im Alltag kaum Raum zur Realisierung langfristiger orientierter «Exploration» vorhält.

Nachhaltige Führung erweist sich als eher individuell und intuitiv ausgelegtes Konzept, das sehr häufig aus Eigeninteresse, um zur Lösung vermuteter ökonomischer Problemstellungen beizutragen, aufgrund von Beobachtungen und möglicherweise eigener ethischer Vorstellungen oder sozialer Erwünschtheit verfolgt wird. Doch nicht nur eine fehlende Konformität des eigenen Handelns zu den tatsächlichen Vorstellungen der Unternehmensleitung, von Geschäftsstrategie, Personalpolitik und Unternehmenskultur besteht, sondern insgesamt steht die Frage im Raum, was sie kompatibel zu organisationaler „Exploitation“ machen würde.

Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Das Konzept der nachhaltigen Führung scheint grundsätzlich ein geeignetes Konzept für die Einlösung ambidextrer Anforderungen zu sein, wenn einer langfristigen Personalstrategie gefolgt werden soll. Bezogen auf kurzfristig orientierte Strategien wirft es die Frage auf, ob Ambidextrie tatsächlich im Alltag selbstorganisiert leistbar sein kann. Auffällig ist die geringe Klarheit der Befragten darüber, was von ihnen verlangt wird. Es ist sinnvoll, sich in der weiteren Forschung deutlich den mittleren Führungskräften zuzuwenden und der Frage nachzugehen, ob das Selbstverständnis der Führungskräfte mit den tatsächlichen Erwartungen an eine Beidhändigkeit übereinstimmt bzw. unter welchen Voraussetzungen in Übereinstimmung gebracht werden kann. Erkenntnisse über die tatsächlichen Handlungsbedingungen der jeweiligen Führungsebene zwischen «Exploitation» und «Exploration» sind eine wesentliche Voraussetzung, der Formulierung umsetzbarer Empfehlungen für eine tatsächlich nachhaltig orientierte Führung in ambidextren Organisationen. Durch ein durchgängiges Konzept würden Führungskräfte darin entlastet, soziale und humane Überlegungen auf „Gutdünken“ hin zu verfolgen. Es ist zu gewährleisten, dass sie ihre Anliegen wirksam nach oben transportieren können.

Die Ergänzung von organisationaler Ambidextrie zu unserem Konzept von nachhaltiger Führung macht auch erkennbar, dass die erforderlichen Prozesse zur Leistungserstellung und dem Ressourcenerhalt überwiegend unabhängig voneinander ausgeführt, unterlassen oder auch delegiert werden. Beides sollte in der Ausführung miteinander verknüpft aber in seiner Wirkung separat betrachtet werden. Notwendig ist die Bewertung von Personalführung entlang ihrer langfristigen Wirkungen. Zu diesem Zweck sollten in der weiteren Forschung geeignete Zielgrössen entwickelt und bestehende Entwicklungsdynamiken in komplexen Wirkungsgefügen erkannt und berücksichtigt werden.

Neben einer unklaren Ausrichtung wird eine umfassende, organisationsweite Implementierungsproblematik erkennbar. Ambidextrie ist nicht der Umsetzung durch den Einzelnen zugänglich, sondern erfordert eine organisationsweite Umsetzung. Auch wird erkennbar, wie wichtig geeignete strukturelle Rahmenbedingungen sind. Es scheint erforderlich, solche Prozesse zu stärken, in denen sich Führungskräfte dafür einsetzen (dürfen), dass sie geschaffen werden. Fraglich ist im Weiteren, inwiefern Mitglieder des fluiden Belegschaftsteils rein unter Gesichtspunkten der „Exploitation“ geführt werden können, während ihre Kollegen ihre „explorativen“ Anteile zu ihrem Anlernen verwenden müssen.

Vor dem Hintergrund nachhaltiger Führung liegen wesentliche Anforderungen an Ambidextrie in der Formulierung und Konkretisierung eines klaren Konzepts, seiner zielorientierten Gestaltung in Abstimmung zu Personalstrategie und Kultur, der Ausgestaltung einer nachhaltigen Führungsfunktion, der Veränderung bestehender Steuerungsinstrumente sowie im Aufbau einer hierarchieübergreifend konsistenten Personalführung. Nicht zuletzt geht es dabei auch um die Re-Justierung dessen, was ein auf Dauer leistbarer Output ist, anstelle sich an Spitzenleistungen zu orientieren.

Limitationen und zukünftige Forschung

Die vorliegenden Ergebnisse leisten einen Beitrag zur Konkretisierung von Führung in ambidextren Organisationen. Allerdings handelt es sich um ein relativ kleines Sample Schweizer und Österreichischer Unternehmen. Aufgrund des gewählten Ausschnitts an Unternehmen (Grösse, kulturelle Herkunft, Branche usw.) sind die getroffenen Aussagen in ihrer Verallgemeinerungsfähigkeit eingeschränkt und in weiterer Forschung zu prüfen. Ihre Perspektive kann sich massgeblich von Einschätzungen anderer Personen unterscheiden. Die Befragten selbst weisen auf zu erwartende internationale Unterschiede hin. Auch aus der Vorgehensweise in der Analyse und der Form der Befragung ergeben sich Restriktionen. Insbesondere die sozialen Ressourcen sind gegebenenfalls deshalb weniger als die humanen thematisiert worden, da auf letztere bezogen intensiv nachgefasst wurde.

Weitere Forschung sollte der Frage nachgehen, inwiefern die getroffenen Aussagen verallgemeinerbar sind und den Aspekt der sozialen Ressourcen vertiefen. Für die Anwendung in Unternehmen gilt es, den verfolgten Ansatz einer auf soziale und humane Ressourcen bezogenen Nachhaltigkeit zu präzisieren. Darauf aufbauend sind geeignete Zielgrössen zu entwickeln und sollte versucht werden, auf sie bezogene Wirkungszusammenhänge in kurz- und langfristiger Perspektive zu analysieren.

Anhang

Tabelle 7: Kategorisierung von Interviewaussagen zum Verständnis, der Bedeutung sowie hemmenden und fördernden Faktoren von nachhaltiger Führung.

	Interviewee	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Understanding of SL	Balance Profit-People-Planet																	
	Long-term alignment of the organisation through planning, flexibility and adaptability																	
	Availability of staff in the market																	
	Establishment/preservation of social and/or human capital or resources																	
Justification of Sustainable Leadership	Personal																	
	Importance for company success																	
	Explicitly demanded																	
	Self-evident concern																	
Encouraging and impeding factors	More Understanding and considering the demands that leaders are faced with (+)																	
	Necessary time for leadership tasks (+)																	
	Necessary autonomy for action/ trust (+)																	
	Structural and cultural embedment (+)																	
	Adequate selection of managers and training programmes and models to demand renewed commitment (+)																	
	Change, flexibility and their demands with hidden costs (-)																	
	Difficulties in evaluating the utility of investments in human capital, or costs of misuse (-)																	
	Tendency to act in the short-term interest (-)																	
	Sustainability in international environment (-)																	

Tabelle 8: Kategorisierung der Interviewaussagen zur Konkretisierung nachhaltiger Führung.

	Interviewee	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Conduct of leaders	Information about strategies, situation, information and sense-making																	
	Supporting achievement of target and related development																	
	Respectfulness and appreciation																	
	Self-reflexivity																	
	Giving direction in times of change																	
	Care and responsibility																	
	Accessibility																	
	Development of teams																	
Influence on behaviour	Health related																	
	Relationships																	
	Competence																	
Influence on working conditions	Design of tasks																	
	Staff planning																	
	Rules to compensate and balance high workloads																	
	Security and safety at work																	
Leaders' function as a role model	Professional and personal																	
	Shared principles/values and consistent behaviour																	
	Expertise																	
	Work-Life balance and health-related behaviour																	

Tabelle 9: Interviewees

Interviewee	Function	Company Size	Sector	Length of interview (min)
A	Line Manager, male	290	Metal-processing industry	90
B	Line Manager, male	40000	Logistics	100
C	Top manager, male	190	Gastronomy	55
D	Line Manager, male	470	Constuction	80
E	Line Manager, male	700	Electronics	110
F	Line Manager, male	45100	Banking	60
G	Top Manager, male	100	Other Services	70
H	HR Manager, male	290	Metal-processing industry	70
I	HR Manager, female	160	Manufacturing	100
J	HR Manager, male	700	Metal-processing industry	100
K	HR Manager, female	17000	Logistics	65
L	HR Manager, female	1900	Banking	90
M	HR Manager, female	190	Gastronomy	35
N	HR Manager, male	700	Electronics	95
O	HR Manager, male	45100	Banking	60
P	HR Manager, male	45100	Banking	30
Q	HR Manager, male	60210	Banking	90

References

- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25 (4) 746-771.
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). *Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*, St. Leonards: Allen & Unwin.
- Bergmann, G. (2012). *Zukunftsfähiges Innovationsmanagement*. Becker, L., Hakensohn, H. & Witt F.-H. (Ed.), *Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management*. 261-298. Düsseldorf: Symposium Publishing.
- Carletta, I., De Chiara, K., Ellensohn, D. & Trezek, S. (2015). *Verständnis und Zielgrößen einer nachhaltigen Personalführung*. Wissenschaftliches Praxisprojekt an der FHS St.Gallen. St.Gallen.
- D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). *Corporate social responsibility and sustainable business: A guide to leadership tasks and functions*, CCL Press, Greensboro, N.C.
- De Prince, P., Beirendonck, L. & van Vos, A., Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the "Respect Openness Continuity (ROC)"-model. *Management revue* 25 (4). 263-284.
- Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization. In Kilmann, R.H. et al.: *The management of organization design*. 167-188.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). *Organization Change for Corporate Sustainability* (2nd ed.), London: Routledge.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Berlin. Springer
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. 5. Auflage. Hamburg: Rowohlt.
- Franke, F., Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. Felfe, J.: *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen 2015. 253- 263.
- Frieling, E. (2015). Führen mit gesundem Menschenverstand- aber mit Wissen. Grote, S. (Hg.): *Zukunft der Führung*. Berlin u.a., 645-655.
- Gebert, D. & Kearney, E. (2011). Ambidextre Führung – Eine andere Sichtweise. (Ambidextrous leadership : A different view) *Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie*, 55 (2). 74–87.
- Gitsham, M., Gribben, C. & Hind, P. (2008). *Leadership for sustainable organisations*. Herdfordshire: Ashridge Business School.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. & Nienhaus, A. (2011). Leadership behaviour and health—Current research state. *Das Gesundheitswesen* 73 (1). 3–12.
- Gurt, J., Schwennen, C. & Elke, G. (2011). Health-Specific Leadership: Is There an Association Between Leader Consideration for the Health of Employees and Their Strain and Well-Being? [Elektronische Version]. *Work & Stress*, 25 (2),. 108-127.
- Hansen, E. G. (2010). *Responsible Leadership Systems – An Empirical Analysis of Integrating Corporate Responsibility into Leadership Systems*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Huges, P. & Hosfeld, K. (2005). *The Leadership of Sustainability. A Study of Characteristics and Experiences of Leaders Bringing the "Triple-Bottom Line" to Business* [Elektronische Version]. Seattle: Center for Ethical Leadership.
- Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process.. *European Financial Management*, 9 (3), 379–406.
- Kearney, E. (2017). Visionäre und ermächtigende Führung: Führungsstile der Zukunft? *Personalquarterly* 01/17. 10-14.
- Kerschreiter, R. & Eisenbeiss, S.A. (2015). *Ethische Führung*. Felfe (Ed.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Göttingen u.a. 27-38.
- Kira, M., van Eijnatten, F.M. & Balkin, D. B. (2010). Crafting Sustainable Work: Development of Personal Resources [Elektronische Version]. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (5). 616-632.
- Knight, B. (2016). *A Behavioral Competency Model for Sustainability Leadership*. Cambridge Institute for Sustainability Leadership, University of Cambridge.
- Kramar, R. (2104). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management* 2014 25 (8). 1069-1089.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unustainable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30, 8, 906–923.
- Mariappanadar, S. (2012). The Harm Indicators of Negative Externality of Efficiency Focused Organisational Practices. *International Journal of Social Economics*, 39, 209–220.
- March, J. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), p. 71-87.
- Michaelis, B., Vasilev, I. & Rainer, G.: (2014). Das „Complex Leadership Assessment“ als Ausgangspunkt erfolgreicher Führungskräfteentwicklung: Theorie, Konzeption, Validierung und Anwendungsbereiche. *ZFBF* (66). 658-693
- Müller-Christ, G. (2014). *Nachhaltiges Management*. Baden-Baden.
- Mueller, F., & Carter, C. (2005). The "HRM project" and managerialism: Or why some discourses are more equal than others. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 369–382.
- Olbert-Bock, S. & Winistörfer, H. (2017): Sustainable Human Resources Leadership, *Im+io*, 4, 36-41.
- Olbert-Bock, S., Redzeqi, A. & Winistörfer, H. (2016). Humankapital- oder Humanressourcenmanagement: Personalführung: strategisch, nachhaltig, und durch wen? *KMU-Magazin* 03/ 2016, 80-84.
- Olbert-Bock, S., Mannsky, A. & Redzeqi, A. (2013). Leadership competencies for sustainable productivity – Sustainable development of human and social resources and the role of leadership. „Work, Wellbeing and Wealth“ Conference: ‚Active ageing at work‘, August 2013, Helsinki, Finland.
- Osranek, R. & Zink, K. J. (2014). Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources. Ehnert, I., Harry, W. & Zink K.J. (Ed.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations*. 105-126. Berlin: Springer-Verlag.

- Pfriem, R. (2012). Unternehmen Nachhaltigkeit – eine neue Führungsaufgabe. Becker, L., Hakensohn, H. & Witt, F. H. (Ed.), Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management. 93-116. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Pless, N. (2007). Understanding Responsible Leadership. Role Identity and Motivational Drivers, 74 (4), 437-456.
- Pless, N., Maak, T. & Stahl, G.K. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development. Human Resource Management, 51 (6), 873-904.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1, 117-142.
- Quinn, L. & Baltes, J. (2007). Leadership and the Triple Bottom Line. Bringing Sustainability and Corporate Social Responsibility to Life. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/tripleBottomLine.pdf>. 07.05.2014.
- Redzeqi, A. (2013). Nachhaltigkeit und Führung – die Bedeutung individueller Merkmale von Führungskräften für ein Nachhaltigkeitsengagement. Master Thesis an der FHS St.Gallen, St.Gallen.
- Schabel, F. (2018): Ambidextrie bislang Fehlanzeige. Personalwirtschaft 12. 8-11.
- Stilijanow, U. & Bock, P. (2013). Keine Zeit für gesunde Führung? Befunde und Perspektiven aus Forschung und Beratungspraxis. Junghanns, G./ Morschhäuser, M. (Ed.), Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastungen bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. 144-164. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Straub, T. (2012). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Pearson.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J. & Mireia V. (2016). The HR department's contribution to line managers effective implementation of HR practices. Human Resource Management Journal 26 (4). 449-470.
- Van der Klink, M., Gielen, E. & Nauta, C. (2001). Supervisory support as a major condition to enhance transfer. International Journal of training and development, 5(1), 52-63.
- Vincent, S. (2011). Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument. In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Ed.), Fehlzeiten-Report 2011. 49-60. Berlin: Springer Verlag
- Voegtlin, C. & Greenwood, M (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. Human Resource Management Review 26. 181-197.
- Voegtlin, C., Patzer, M. & Scherer A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. Journal Of Business Ethics 105.1-16.
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. International Journal of Human Resource Management, 21, 915–931.
- Wolf, S. (2015). MitarbeiterInnen unter Druck (der Führung). Wirtschaftskonferenz zum Generationen-Management, 13./14. Oktober 2015, Bregenz, Österreich.
- Zaugg, R. J. (2009). Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler.