



# Sustainable Leadership

Christopher Simonis

**WORKING PAPER 23-002**

Leadership Intelligence & Virtual Teams in Organisations

## „Sustainable Leadership“

Die Arbeitsberichte aus dem Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) dienen der Darstellung vorläufiger wissenschaftlicher Ergebnisse, die in der Regel noch für spätere Veröffentlichungen überarbeitet werden. Die Autoren sind deshalb für kritische Hinweise dankbar. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen – auch bei nur auszugsweiser Verwertung.

The Working Papers of the central institute for scientific entrepreneurship & international transfer (ZIFET) serve for the presentation of preliminary scientific results, which are usually revised for later publications. Critical comments are appreciated by the authors. All rights reserved. No part of this report may be reproduced by any means or translated.

**Arbeitsberichte des Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) und des Competence Center for Leadership Intelligence and Virtual Teams in Organisations (LITO) - ZIFET Working Paper Series 23-002**

**ISSN 2701-5076**

### **Kontaktdaten der Herausgeber**

Zentrales Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET)  
Universität Koblenz-Landau  
Direktor: Prof. Dr. Harald F.O. von Korflesch  
Geschäftsführung: Dr. Kornelia van der Beek  
Universitätsstraße 1  
D-56070 Koblenz

August 2023

## Zusammenfassung

### Thematik

Die vorliegende Forschungsarbeit befasst sich mit dem Thema Sustainable Leadership. Dieses Forschungsgebiet der nachhaltigkeitsorientierten Forschung hat in den letzten Jahren durch die immer stärker werden Auswirkungen des Klimawandels erheblich an Bedeutung gewonnen. In diesem Zusammenhang rücken Unternehmen immer mehr in den Fokus. Diese müssen nun Wege und Methoden finden, die ihre Arbeitsweise und Prozesse nachhaltiger und umweltschonender gestalten. Die in der vorliegenden Arbeit zu untersuchende Forschungsfrage lautet: „Wie gestaltet sich ein Sustainable Leadership Ansatz in Unternehmen?“ Aufbauend auf dieser übergeordneten Forschungsfrage werden in untergeordneten Forschungsfrage insbesondere Merkmale, Kompetenzen und Verhaltensweisen eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils betrachtet.

### Methodik

Die Forschungsmethodik der vorliegenden Arbeit ist eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2019). Mittels semistrukturierter Interviews wurden Führungspersönlichkeiten aus Großunternehmen befragt. Auf Grundlage dieses Datenmaterials wurden induktive Kategorien abgeleitet und qualitativ analysiert und interpretiert.

### Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Forschung wurden in insgesamt fünf Oberkategorien mit jeweils zwei Unterkategorien zusammengefasst. Es wurden die theoretischen Erkenntnisse des Forschungsbereichs mit den praktischen Erkenntnissen aus den durchgeführten Interviews ergänzt und interpretiert. Des Weiteren wurden die Ergebnisse aus Sicht einer holistischen Unternehmensperspektive in einem konzeptionellen Ansatz modelliert. Abschließend wurden aus den Praxiserfahrungen einige Handlungsempfehlungen formuliert und die Merkmale, Kompetenzen, Verhaltensweisen und Auswirkungen eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils diskutiert.

**Schlüsselworte:** *nachhaltigkeitsorientierter Führungsstil, Klimawandel, Auswirkungen, Kompetenzen, Merkmale, Verhaltensweisen, holistische Unternehmensperspektive*

## **Abstract**

### **Topic**

This research paper deals with the topic of Sustainable Leadership. This research area of sustainability-oriented research has gained considerable importance in recent years due to the ever-increasing effects of climate change. In this context, companies are increasingly coming into focus. They now need to find ways and methods to make their operations and processes more sustainable and environmentally friendly. The research question to be investigated in this thesis is: "How does a Sustainable Leadership approach take shape in companies?" Building on this overarching research question, subordinate research questions look in particular at characteristics, competencies and behaviours of a sustainability-oriented leadership style.

### **Methodology**

The research methodology of this thesis is a qualitative content analysis according to Mayring (2019). By means of semi-structured interviews, seven leaders from large companies were surveyed. Based on this data material, inductive categories were derived and qualitatively analysed and interpreted.

### **Results**

The results of the empirical research were summarized in a total of five upper categories, each with two subcategories. The theoretical findings of the research area were supplemented with the practical findings from the conducted interviews and interpreted. Furthermore, the results were modelled from a holistic business perspective in a conceptual approach. Finally, some recommendations for action were formulated from the practical experiences and the characteristics, competencies, behaviours and effects of a sustainable leadership were discussed.

**Keywords:** *sustainable leadership, characteristics, climate change, competencies, behaviours, effects, holistic business perspective*

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>10</b>
1.1 Problemstellung .....	13
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage .....	14
1.3 Aufbau der Arbeit .....	15
<b>2 Begriffliche, konzeptionelle und/oder theoretische Grundlagen.....</b>	<b>16</b>
2.1 Nachhaltigkeit im Business-Kontext .....	16
2.2 Corporate Social Responsibility .....	17
2.3 Grundlagenkonzept: Sustainable Leadership .....	20
2.4 Systematische Literaturübersicht nach Snyder (2019) .....	22
2.4.1 Methodik .....	22
2.4.2 Inhalt / Ergebnisse .....	25
<b>3 Forschungsmethodik: Qualitative Interviewstudie .....</b>	<b>33</b>
3.1 Darstellung und Begründung der methodischen Vorgehensweise .....	34
3.1.1 Participants (Teilnehmer) .....	35
3.1.2 Konstruktion eines semistrukturierenden Leitfadens (nach Sreejesh) .....	36
3.1.3 Beschreibung des Untersuchungsverlaufs .....	37
3.1.4 Auswertungsmethodik und Herangehensweise an die induktive Kategorienbildung .....	37
<b>4 Ergebnis / Analyse .....</b>	<b>41</b>
4.1 Herausforderungen .....	43
4.1.1 Veränderungen der Anforderungen an Leader .....	43
4.1.2 Veränderung der Generationen .....	45
4.2 Grundlagen .....	47
4.2.1 Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes .....	47
4.2.2 Selbstreflexion als Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung in der Mitarbeiterführung .....	48
4.3 Kompetenzen & Verhaltensweisen .....	49
4.3.1 Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern .....	49
4.3.2 Relevante Führungsstile und Faktoren, bezogen auf eine nachhaltige Arbeitsumgebung .....	52
4.4 Methoden .....	54
4.4.1 Umsetzungen in der Unternehmensstrategie .....	54
4.4.2 Konkrete Angebote / Förderungen für die Mitarbeiter .....	55

---

4.5 Folgen & Entwicklung.....	57
4.5.1 Auswirkungen auf die Unternehmen und die Mitarbeiter.....	57
4.5.2 Einschätzungen bezüglich der weiteren Entwicklung.....	58
4.6 Konzeptioneller Ansatz des Sustainable Leadership .....	59
4.6.1 Ansatz zu Handlungsempfehlungen.....	62
<b>5 Diskussion.....</b>	<b>65</b>
<b>6 Fazit.....</b>	<b>68</b>
6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	68
6.2 Kritische Würdigung / Limitation .....	71
6.3 Ausblick.....	72
<b>7 Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>73</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>79</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitstrahl gesetzliche Grundlagen (Quelle: eigene Darstellung) .....	11
Abbildung 2: 17 Sustainable Development Goals (Quelle: Bundesregierung Agenda 2030).....	11
Abbildung 3: Carrol´s Pyramide von CSR (Quelle: Carroll, 2016) .....	18
Abbildung 4: The Sustainable Leadership Pyramid from Avery and Bergsteiner (Quelle: Avery & Bergsteiner, 2011) .....	21
Abbildung 5: Übersicht Prozess Literaturanalyse (Quelle: Eigene Darstellung).....	24
Abbildung 6: Konzeptionelles Modell von Sustainable Leadership (Quelle: Hallinger et al., 2018).....	26
Abbildung 7: Attribute von Sustainable Leadership (Quelle: Armani et al., 2020).....	28
Abbildung 8: Kernkompetenzen von Sustainable Leadership (Quelle: *angelehnt an Wiek et al.; Rios et al., 2018).....	29
Abbildung 9: Ablaufmodell semistrukturiertes Interview (in Anlehnung an Mayring, 2002, S.71).....	34
Abbildung 10: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2015, S. 86) ..	39
Abbildung 11: Konzeptionelle Betrachtung des Sustainable Leadership (Quelle: Eigene Darstellung) .....	61

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ein- und Ausschlusskriterien (Systematische Literaturanalyse) .....	23
Tabelle 2: Teilnehmer an der Studie: Sustainable Leadership .....	35
Tabelle 3: Ober- und Unterkategorien inklusive Erkenntnisse der Interviews .....	41

---

## Abkürzungsverzeichnis und Wortdefinitionen

NGOS.....	Non-Governmental Organisations
UN.....	United Nations
THG.....	Treibhausgas
UNFCCC.....	United Nations Framework Convention on Climate Change
MDGs.....	Millenium Development Goals
SL.....	Sustainable Leadership

## 1 Einleitung

*„In essence, sustainable development is a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet human needs and aspirations“.* (United Nations General Assembly, 1987)

Diese erstmalige Definition von Nachhaltigkeit (nachhaltige Entwicklung) lieferte der Brundtland Commission's Report der United Nations General Assembly im Jahre 1987. Das Verständnis der Thematik Nachhaltigkeit als fortlaufender Veränderungsprozess dient als Grundlage für weitreichende Forschungen im 21. Jahrhundert.

Die Auswirkungen des Klimawandels werden immer deutlicher sichtbar. Der Klimawandel ist daher kein rein theoretisches Phänomen mehr, über das sich in wissenschaftlichen Publikationen auseinandergesetzt wird. Zum Beispiel haben sich die Waldbrände in den Amazonas-Regenwäldern seit dem Jahr 2020 nahezu verdoppelt (Statista Research Department, 2022). Diese immer stärker werdenden Umweltkatastrophen beeinflussen das Leben aller Menschen. Es steigen zunehmend die realen Herausforderungen der Klimakrise. Die Klimakrise ist eng mit der anhaltenden Nachhaltigkeitsdiskussion verknüpft, da diese sich wechselseitig beeinflussen. Ebenfalls stehen Unternehmen in der Verantwortung und Pflicht gegenüber der Gesellschaft, die Umwelt zu schützen und Maßnahmen gegen den Klimawandel zu ergreifen. Staaten und Non-Governmental Organisations (NGOs) auf der ganzen Welt versuchen durch Regulationen und Richtlinien das Umdenken in Richtung nachhaltigen Wirtschaftens zu fördern und den Veränderungsprozess zu beschleunigen (Christmann & Taylor, 2002; Shrivastava & Berger, 2010). Im Dezember 2015 einigten sich auf der UN-Klimakonferenz in Paris (Frankreich) 197 Staaten auf ein neues, globales Klimaschutzabkommen. Das Abkommen trat am 4. November 2016 in Kraft (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz).



Abbildung 1: Zeitstrahl gesetzliche Grundlagen (Quelle: eigene Darstellung)

In Abbildung 1 werden die aktuell wichtigsten gesetzlichen Grundlagen und die Ziele dieser Agenda in einem Zeitstrahl beginnend von 2015 bis 2050 dargestellt. Einer der aktuell wichtigsten Richtlinien wurde 2015 in der Agenda 2030 mit ihren 17 Sustainable Development Goals und dem Pariser Abkommen festgehalten. Dieser völkerrechtliche Vertrag wurde von 197 Vertragsparteien / Staaten anlässlich der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC) beschlossen. Übergeordnetes Ziel dieses Vertrages ist der globale Klimaschutz (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz).



Abbildung 2: 17 Sustainable Development Goals (Quelle: Bundesregierung Agenda 2030)

Auf Grundlage dieser globalen Nachhaltigkeitsziele wurde durch das Europäische Klimagesetz 2021 das rechtliche Fundament für den Europäischen Green Deal / Europäische Klimapakt verabschiedet und knüpft diese Ziele an konkrete CO<sup>2</sup>-Emissionsbeschränkungen. Dieses sieht konkrete, verbindliche Ziele für die europäischen Staaten vor:

- Minderung der Netto-Treibhausgasemissionen um mindestens 55 % bis 2030, gegenüber des Vergleichsjahres 1990
- Klimaneutralität bis 2050

(Europäisches Klimagesetz der Europäischen Kommission).

Während in Deutschland die CO<sup>2</sup>-Emissionen seit 1990 rückläufig sind, hat sich der Ausstoß weltweit deutlich gesteigert (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz). Die global wachsende Wirtschaft und der wachsende Wohlstand der Schwellenländer sind ein Treiber für die aktuell steigenden CO<sup>2</sup>-Emissionen (Statista Research Department, 2022). Es bedarf globale Ansätze und zielstrebende Maßnahmen, um dieser Entwicklung gegenzulenken und somit ein langfristiges Leben auf der Erde gewährleisten zu können.

Zur Umsetzung dieser Richtlinien stehen Unternehmen und Organisationen vor der Herausforderung, Mittel und Wege zu finden, ihren spezifischen ökologischen Fußabdruck zu reduzieren und gleichzeitig weiterhin profitabel zu wirtschaften. Zur erfolgreichen Gestaltung eines Veränderungsprozesses, müssen sich Unternehmen auf Sozial- und Umweltaspekte konzentrieren und diese mit den wirtschaftlichen und finanziellen Faktoren in Einklang bringen (Shoeb Ahmad, 2015).

In der Transformation der Unternehmen und der sozialen Gesellschaft hin zu dem Grundgedanken der Nachhaltigkeit nehmen Führungskräfte/Leader eine bedeutende Rolle ein und sind maßgeblich verantwortlich für das erfolgreiche Etablieren des Nachhaltigkeitsgedanken über alle Ebenen eines Systems (Crews, 2010; Epstein, Buhovac & Yuthas, 2010). Durch die sehr facettenreiche Thematik der Nachhaltigkeit wachsen die Anforderungen an Leader zunehmend. Dies bedeutet, dass die Führungskräfte von heute unter anderem dafür Sorge zu tragen, die Nachhaltigkeitsstrategie in die Unternehmen zu tragen und neben ihrer formalen Rolle als Leader mit bürokratischen und administrativen Aufgaben versuchen, die interaktive Dynamik im Sinne der Nachhaltigkeit zu beeinflussen. Zur Förderung der Nachhaltigkeit müssen Leader nicht nur die hierarchische Koordination in Unternehmen managen, sondern auch entstehende Kreativität und Lernprozesse fördern, um die inhärente Komplexität der Anforderungen aus der Nachhaltigkeit bewältigen zu können (Feyerherm, et al., 2011).

Der Ansatz der nachhaltigen Mitarbeiterführung verlangt Führungspersönlichkeiten, die in der Thematik eine Herausforderung sehen und ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Nachhaltigkeitsthemen entwickelt haben. In der Fachliteratur werden solche Führungspersonen Sustainable Leader genannt. Dieser Bereich ist in der wissenschaftlichen Forschung vergleichsweise neu, wodurch es sich schwierig gestaltet, bereits eine eindeutige Definition des Begriffs herzuleiten. Das Prinzip der Nachhaltigkeit, welches die

gleichzeitige Betrachtung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Systemen voraussetzt, strebt eine Integration dieser verschiedenen Blickwinkel in einer ganzheitlichen Perspektive der Führungspersönlichkeiten in Unternehmen an. Die wissenschaftliche Relevanz dieser Thematik wird bestärkt durch die hohe situative Abhängigkeit der jeweils betrachteten Phänomene. Ziel des Forschungsfeldes ist es, die Themen der Nachhaltigkeit und der Führung grundlegend zu beleuchten und die Themenfelder zu einer ganzheitlichen Theorie zu Sustainable Leadership zu integrieren (Hollmann, 2013).

## 1.1 Problemstellung

Das Forschungsgebiet „Sustainable Leadership“ als Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens ist zu einer der Top-Prioritäten bei vielen Stakeholder und Staaten geworden. In der Literatur gestaltet es sich allerdings bisher schwierig, sich auf eine eindeutige Definition dieses Konzepts zu einigen. In der Ausarbeitung 'Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance' (Avery & Bergsteiner, 2011) wird versucht das Forschungsgebiet zu beschreiben: *“Sustainable Leadership requires taking a long-term perspective in making decisions; fostering systematic innovation aimed at increasing customer value; developing a skilled, loyal and highly engaged workforce; and offering quality products, services and solutions“* (Avery & Bergsteiner, 2011). Gleichzeitig betonen die beiden Autoren allerdings, dass es nicht nur den einen richtigen Ansatz zu Sustainable Leadership Paradigmen gibt. Das Forschungsgebiet wird von vielen verschiedenen Faktoren bestimmt, welche jeweils aus anderen Perspektiven betrachtet werden können. Nachhaltige Führungskräfte versuchen durch eine Langzeitperspektive ihre Entscheidungen jeweils unter den Aspekten der nachhaltigen Umwelt/Ressourcenverwendung zu betrachten. Auf diesem Grundsatz versuchen sie innovative Produkte, Services und Lösungen von hoher Qualität zu liefern, stetig mit dem Ziel einer optimierten Performanz für die Umwelt und die Gesellschaft (Avery & Bergsteiner, 2011).

Durch das Verhalten und ihre Kompetenzen sollen Sustainable Leader zukünftige Gewinne der Organisationen erwirtschaften und einen permanenten Wert für alle Stakeholders als auch zukünftige Generationen generieren (Edge equilibrium, 2015). F. Neumann versteht eine Version des Sustainable Leader als eine „Führungskraft, die ihre Vision der Personalführung und Ideenrealisierung unter einer Langzeitperspektive umzusetzen versucht (Neumann, F., 2013). Diese Arten des Verständnisses des Forschungsgebiets führen zwangsläufig zu der Frage, welche Kompetenzen / Attribute nachhaltige Führungspersönlichkeiten benötigen, um ihre Visionen zu realisieren und somit einen kontinuierlichen Mehrwert für Umwelt, Gesellschaft und letztlich auch Profit

für ihr Unternehmen generieren zu können. Die Definition von McCann / Holt definiert Sustainable Leadership in eine ähnliche Richtung: „*Sustainable Leadership is concerned with creating current and future profits for an organisation while improving the lives of all concerned*“ (McCann / Holt, 2010, S.209). Sie unterscheiden zwischen zwei Kategorien des Sustainable Leadership Konzeptes. Einmal ordnen sie nach Autor/innen, die in Nachhaltigkeit primär ein Potenzial zur Gewinnsteigerung sehen und des Weiteren nach Autor/innen, die in Nachhaltigkeit einen Ausgleich in ökologischer und sozialer Ungerechtigkeit erkennen. Die Ziele all dieser gewählten Definitionen liegen in der Integration vom ökonomischen Erfolg der Organisationen immer in Betrachtung der sozialen als auch umweltlichen Verträglichkeit (G. Müller-Christ, 2021). Diese Ziele gilt es für nachhaltige Führungskräfte durch starke Werteorientierung im stetigen Prozess der Veränderung als nachhaltige Unternehmenskultur im Unternehmen zu implementieren (Braun, J./Lotter, D./Hepperle, J., 2013). Die bisher sehr theoretischen Frameworks und Forschungen stellen die Unternehmen vor die Herausforderung, wie sie diesen Ansatz im jeweiligen Unternehmen etablieren können. Die vorliegende Arbeit versucht die bisherige Komplexität der Thematik des nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils mit der Praxis zu verknüpfen und Komplexität für eine praxisnahe Verwendung zu komprimieren.

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Im folgenden Kapitel werden die zugrundeliegenden Forschungsfragen der Arbeit genannt. Des Weiteren wird kurz auf die Zielsetzungen der Arbeit eingegangen.

Die übergeordnete Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Forschungsfrage 1:

„Wie gestaltet sich ein Sustainable Leadership Ansatz in Unternehmen?“

Aus dieser übergeordneten Fragestellung ergeben sich mehrere untergeordnete Fragestellungen, die in der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

Forschungsfrage 1.1: „Vor welchen Herausforderungen stehen Leader, um ein nachhaltiges Verhalten von Mitarbeitern (Follower zu fördern)?“

Forschungsfrage 1.2: „Welche Eigenschaften (z.B. Vermittlungskompetenzen) brauchen Leader, um ein nachhaltiges Verhalten von Mitarbeitern (Follower) zu fördern?“

Forschungsfrage 1.3: „Welche Verhaltensweisen bzw. Handlungsstrategien brauchen Leader, um ein nachhaltiges Verhalten von Mitarbeitern (Follower) zu fördern?“

Forschungsfrage 1.4: „Welche Maßnahmen von Unternehmen bzw. Leadern fördern ein nachhaltiges Verhalten von Mitarbeitern (Follower)?“

Forschungsfrage 1.5: „Welche Folgen hat der Ansatz eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsstiles für die Unternehmen und Mitarbeiter (Follower)?“

Ziel dieser Forschung ist es, einen Überblick des Ansatzes des Sustainable Leadership aus der Perspektive der Unternehmen zu erlangen. Es geht darum, die übergeordnete Definitionsansätze der Nachhaltigkeit auf den nachhaltigkeitsorientierten Führungsstilansatz zu übertragen und darauf basierend relevante Eigenschaften / Verhaltensweisen / Handlungsstrategien der zukünftigen Generation an Leadern zu identifizieren / abzuleiten. Mit Hilfe von Experteninterviews wird der Fokus auf Praxiserfahrungen und Ansichten von aktuellen Leadern gesetzt. Diese werden mit den bisherigen theoretischen Erkenntnissen des Forschungsgebietes Sustainable Leadership verknüpft.

Folglich wird der Grundgedanke der Nachhaltigkeit und die immer stärkeren regulatorischen Anforderung im Zusammenhang mit der Thematik untersucht und über den Praxisbezug der Interviews analysiert. Das übergeordnete Ziel der Klimaneutralität wird auf die Perspektive des nachhaltigkeitsorientierten Führungsstiles aufgeschlüsselt und konzeptionell aufgearbeitet. Die abgeleiteten Eigenschaften und Kompetenzen von Leadern als auch die Maßnahmen und Umsetzungen der Unternehmen können in Zukunft dazu genutzt werden, die Unternehmensstruktur und das Mitarbeiterverhalten durch die neu definierte Rolle der Leader in ein nachhaltiges Denken lenken zu können. Die Untersuchung verknüpft die theoretischen Erkenntnisse des Forschungsgebietes mit der ganzheitlichen Perspektive aus Sicht der Leader und Unternehmen mit dem Fokus auf Eigenschaften und Verhaltensweisen, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern (Followern) fördern.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in fünf Teile (ohne Kapitel 1: Einleitung). In Kapitel 2 der Arbeit wird durch die Erläuterung einiger Begriffe und Konzepte eine gemeinsame Grundlage für den weiteren Verlauf geschaffen. Im Anschluss erfolgt die Betrachtung des Sustainable Leadership-Konzeptes mit Hilfe einer systematischen Literaturanalyse nach Snyder (2019). Diese dient dazu den aktuellen Stand des Forschungsgebietes zu definieren. Im zweiten Teil der Arbeit wird die zugrundeliegende Forschungsmethode beschrieben, eine qualitative Interviewstudie. Zur Validierung der im Theorieteil besprochenen Theorien und bisherigen Erkenntnisse werden Experteninterviews in

verschiedenen Großunternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Interviews werden in Kapitel 4 dokumentiert und analysiert. Im darauffolgenden Abschnitt der Arbeit werden die Ergebnisse diskutiert und eingeordnet (Kapitel 5: Diskussion). Anschließend werden die empirischen Ergebnisse im Fazit (Kapitel 6) zusammengefasst und interpretiert. Dieser Teil der Arbeit beinhaltet zusätzlich die Limitation der vorliegenden Forschung und befasst sich mit einem Ausblick auf mögliche aufbauende Forschungen.

## 2 Begriffliche, konzeptionelle und/oder theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden relevante Begriffe / Konzepte beschrieben, die als Grundlage für das Verständnis im weiteren Verlauf der Ausarbeitung / Forschung dienen.

### 2.1 Nachhaltigkeit im Business-Kontext

*„Nachhaltigkeit im Umgang mit Kapital bedeutet, Gewinne erst dann auszuweisen, wenn das investierte Vermögen wieder zurückgeflossen ist.“* (Georg Müller-Christ, 2021).

Mit Hilfe dieses ökonomisch rationalen Umgangs mit Kapital lässt sich die Investitions- und somit auch die Produktionsfähigkeit der Unternehmen erhalten. Eine allgemeinere Betrachtung des Nachhaltigkeitsprinzips führt zu dem Begriff der Sozialen Nachhaltigkeit bzw. des Sozialkapitals. Dies meint insbesondere die genauere Betrachtung von Beziehungen, Normen und Institutionen (Georg Müller-Christ, 2021). Laut Matiaske (2007) ist die Gewährleistung zum Zugang zu Ressourcen ein Indikator für den Wert einer Beziehung (Matiaske, 2021).

Das Nachhaltigkeitsprinzip auf den Ressourcenbegriff übertragen heißt in dem Zusammenhang, dass jegliche Ressourcen, die im Zusammenhang des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen verbraucht bzw. genutzt werden, auch wieder hergestellt werden müssen. Georg Müller-Christ definiert dies als ökonomische Rationalität der Nachhaltigkeit (Georg Müller-Christ, G./Remer, A., 1999).

$$\text{Nachhaltigkeit} = \frac{\text{Ressourcennachschub}}{\text{Ressourcenverbrauch}} = 1.$$

Im Gegensatz zu Wirtschaftlichkeits- oder Rentabilitätsbetrachtungen, welche jeweils immer den Output einer Operation/Unternehmung betrachten, wird bei der Nachhaltigkeitsbetrachtung eine Inputbewertung durchgeführt. Nachhaltigkeit wird über die Wiederherstellung der verbrauchten Ressourcen (Ressourcennachschub) bewertet. Bei

diesem Ansatz der Nachhaltigkeitsrationalität steht die Substanzerhaltung der Ressourcen im Zentrum der Perspektive (Georg Müller-Christ, 2021).

## 2.2 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, welches sich mit den Verantwortungen der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft beschäftigt. Erstmals nach heutigem Verständnis thematisiert wurde der Begriff von Bowen im Jahre 1953, welcher in der Literatur auch als „Father of Corporate Social Responsibility“ (Carroll, 1999) bezeichnet wird. Bowen definiert die soziale Verantwortung von Unternehmen als „[...] *the obligations of businessmen to purpose those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*“ (Bowen, 1953, Seite 6). Zu seiner Zeit glaubte Bowen, dass die konzentrierte Macht in Großunternehmen und der Entscheidungen/Aktionen einen greifbaren Einfluss auf die Gesellschaft habe und es zu einem Umdenken in der Entscheidungsfindung der Unternehmen kommen müsse (Latapí Agudelo et al., 2019). Die Business-Entscheidungen beeinflussen laut Bowen die Stakeholder, Mitarbeiter und auch Kunden, womit sie direkte Auswirkungen auf die Lebensqualität der Gesellschaft als Ganzes haben (Bowen, 1953). Bowen, welcher seiner Zeit mit seinen Ansichten voraus war, zielte mit ihnen auf eine Verbesserung des Verantwortungsbewusstseins der Unternehmen (Carroll, 2008). Milton Friedman vertrat andere Ansichten an die Verantwortlichkeiten der Unternehmen und veröffentlichte im Jahre 1970 seine Perspektiven in seinem Artikel des New York Times Magazine: „The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits“ (Friedman, 1970). Sein Hauptargument war, dass Unternehmen sich lediglich auf die Profitgenerierung beschränken sollten und somit automatisch ihren Beitrag zum sozialen Wohlbefinden leisten würden (Aslaksen et al., 2021).

Das Verständnis von CSR entwickelte sich dahingehend, dass sie als Richtlinien und Erfahrungen / Praktiken für Unternehmen verstanden wurden. Diese sollten sicherstellen, dass die Geschäftsbeauftragten in ihrer Entscheidungsfindung unter anderem die Gesellschaft, Stakeholder als auch andere Unternehmenseigentümer durch ihre Strategien und Operationen beachten und schützen (Carroll, 2016). Auf Grundlage dieses Verständnisses entwickelte Carroll ein vierteiliges Framework bzgl. der CSR-Thematik. Die Originaldefinition dieses Framework lautet wie folgt: *“Corporate social responsibility encompasses the (1) economic, (2) legal, (3) ethical, and (4) discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time”* (Carroll 1979, 1991).

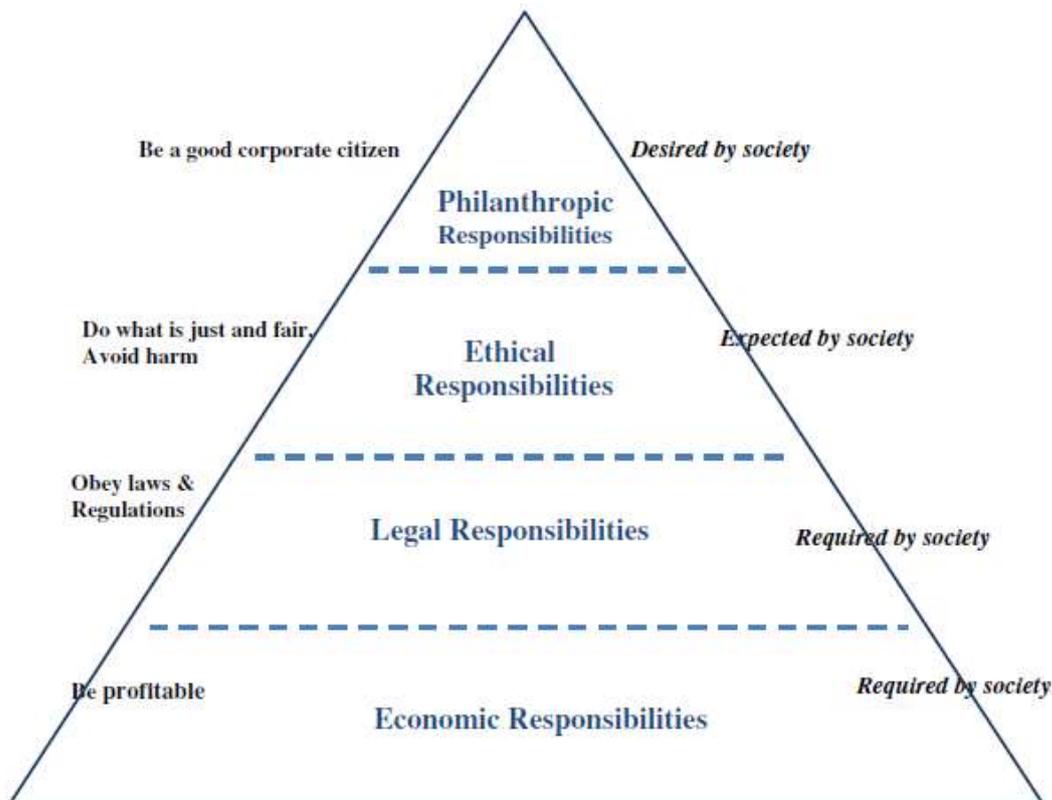


Abbildung 3: Carroll's Pyramide von CSR (Quelle: Carroll, 2016)

Abbildung 3 zeigt die von Carroll entwickelte Pyramide mit den von ihm vier beschriebenen Erwartungshaltungen der Gesellschaft gegenüber Organisationen und Unternehmen. Im folgenden Abschnitt werden die vier Bausteine des CSR-Konzeptes in Anlehnung an die Erklärungen von Carroll (2016) definiert und erläutert.

(1) Economic Responsibilities:

Die wirtschaftliche Verantwortung (Economic Responsibilities) von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft stellt das Fundament dieser Pyramide dar. Es ist eine existenzielle Bedingung, welche voraussetzt, dass Unternehmen sich selbst erschaffen und erhalten können. Laut Carroll ist Profitabilität und somit Anreize für Stakeholder und Investoren zu schaffen, der einzige Weg diese Ziele der Selbsterhaltung zu bewältigen. Dies ist der Ursprung aller geschäftlichen Organisationen und Institutionen. Profitabilität ist notwendig um Investoren / Eigentümer für ihren Einsatz zu belohnen und um sie in das Geschäftsmodell zu reinvestieren, was letztlich dafür sorgt, dass dem Unternehmen die nötigen Ressourcen für eine kontinuierliche Fortführung ihrer Geschäfte / Operationen zur Verfügung gestellt werden. In der heutigen hyperkompetitiven globalen Business-Welt entwickeln sich die ökonomische Performance gepaart mit den Nachhaltigkeitsaspekten zu den bestimmenden Themen.

## (2) Legal Responsibilities:

Carroll definiert die Legal Responsibilities als minimale Grundlage der rechtlichen Richtlinien und Gesetze, welchen sich die Unternehmen unterordnen bzw. ihre operativen Geschäfte ausrichten müssen. Diese grundlegenden Regeln spiegeln die gesellschaftliche Sichtweise von „fairem Business“ und werden von Gesetzgeber, Regierungen auf verschiedenen Ebenen festgehalten und durchgesetzt.

## (3) Ethical Responsibilities:

Die ethischen Verantwortungen (Ethical Responsibilities) repräsentieren in dem Schema normative Erwartungshaltungen des Großteils der Gesellschaft. Diese ähneln vom Grundsatz den gesetzlichen Richtlinien und Regulationen, sind allerdings nicht rechtlich bindend. Das Ziel ethischer Verantwortung von Unternehmen ist das Etablieren moralischer Werte in jeglichen Interaktionen / Operationen mit Kunden, Mitarbeitern, Eigentümern als auch Stakeholdern mit Hilfe von konsistenten Normen, Standards und Prinzipien.

## (4) Philanthropic Responsibilities:

Als letzten Baustein seiner CSR-Pyramide definiert Carroll die philanthropische Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Dieser Bereich umfasst alle möglichen Formen von Spenden der Unternehmen, durch welche sie einen Teil ihres Profits der Gesellschaft und den Menschen zurückgeben können. Solche Aktivitäten werden aus moralischer oder ethischer Sichtweise nicht zwingend erwartet, aber dennoch vom gesellschaftlichen Umfeld erwünscht. Sie beruhen auf Ermessensentscheidungen bzw. freiwilliger Basis der Unternehmen, implizieren teilweise auch altruistische Züge, z.B. um den Stellenwert in der Gesellschaft zu verbessern.

Generell betont Carroll (2016) in seiner Ausarbeitung, dass die CSR-Pyramide nicht getrennt und einzeln gesehen werden darf, sondern als Ganzes und integrierendes Modell gesehen werden soll. Die Gesellschaft erwartet die Erfüllung aller vier Bausteine. Daher solle die Pyramide als folgende Gleichung gelesen werden:

„Economic Responsibilities + Legal Responsibilities + Ethical Responsibilities + Philanthropic Responsibilities = Total Corporate Social Responsibility“ (Carroll, 2016).

Seit den 2000 er Jahren wurde die Forschung rund um das Themengebiet der CSR-Konzepte intensiviert, was unter anderem auch an dem verstärkten Interesse der Staaten liegt. Im Jahr 2000 verabschiedeten die United Nations mit der „Millennium Declaration with

its eight Millenium Development Goals (MDGs)“ und beeinflussten für die folgenden 15 Jahre die Agenda grundlegend (Latapí Agudelo et al., 2019).

Porter und Kramer entwickelten 2011 das „Concept of Creating Shared Value (CSV)“ und definierten dies wie folgt: *„[...] policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress“* (Porter and Kramer, 2011, Seite 2). Ziel dieser beider Autoren war es, den nächsten Schritt in der Evolution der Geschäftswelt voranzutreiben. Die Perspektiven der Profitmaximierung oder auch den Trade-offs zwischen den verschiedenen CSR-Bereichen werden nicht länger akzeptiert, stattdessen sollten Unternehmen aus Sicht einer Langzeitperspektive ihre Ressourcen und Expertise nutzen, um „Shared / Sustainable Values“ zu kreieren (Chandler, 2016).

Nicht zuletzt durch das Pariser Abkommen (2015) und die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) haben Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt angefangen sich intensiver mit der CSR-Thematik auseinander zu setzen und diese auch in ihren Taten widerspiegeln zu lassen (Carroll, 2021). In der Entwicklung des Forschungsgebietes CSR gewinnen Nachhaltigkeit und umweltliche Faktoren immer mehr an Bedeutung. Dieser Trend und die Wichtigkeit dieser Thematik werden sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen (Carroll, 2016, 2021).

### **2.3 Grundlagenkonzept: Sustainable Leadership**

Die bereits erwähnten Autoren Avery und Bergsteiner veröffentlichen im Jahr 2011 auf Basis von Praxisstudien in Unternehmen eine Sustainable Leadership-Pyramide, in der sie ihre Erfahrungen und Beobachtungen in drei verschiedene Kategorien von Praxiskompetenzen eines Sustainable Leadership einteilen. Das vierte Level der Pyramide beinhaltet die Performanceergebnisse, welche zu `Sustainability` der Unternehmen führen. Dieses Paper der in der Literatur viel zitierten Autoren Avery & Bergsteiner dient als Grundlagenverständnis der konzeptionellen Betrachtung des Sustainable Leadership Ansatzes. Im weiteren Verlauf meiner Forschung werde ich mich des Öfteren auf die Aussagen und Konzepte dieser beiden Autoren beziehen, ihre Ergebnisse mit denen meiner Forschung vergleichen und analysieren. Abbildung 4 zeigt diese Sustainable Leadership-Pyramide:

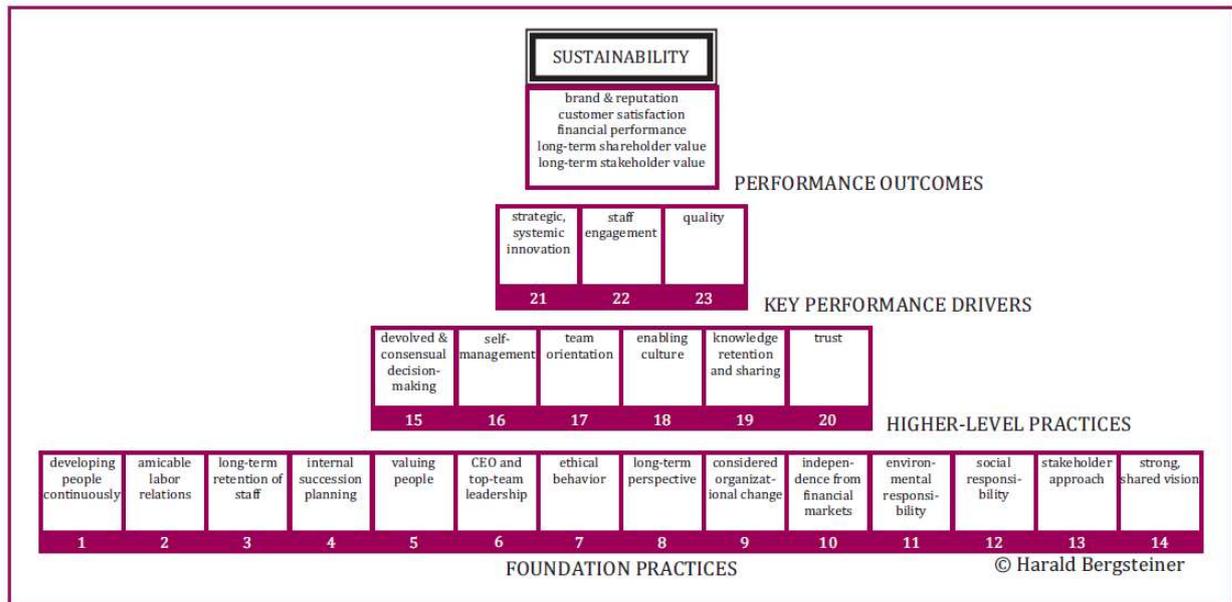


Abbildung 4: The Sustainable Leadership Pyramid from Avery and Bergsteiner (Quelle: Avery & Bergsteiner, 2011)

### 1) Foundation Practices:

„Foundation Practices“ stellen die unterste Ebene der Pyramide dar. Dies sind alltägliche Einstellungen und Jederzeit-Entscheidungen des Managements und der Führungskräfte. Die 14 Foundation Practices bestehen aus „[...] programs for training and developing staff, striving for amicable labor relations, staff retention (avoiding layoffs), succession planning, valuing employees’ experience and their contribution to customer loyalty and to innovation, deciding whether the CEO’s role is to be that of hero or top team member, ensuring ethical behavior, promoting long-term thinking, managing organizational change sensitively, striving for independence from the financial markets, promoting environmental and social responsibility, balancing multiple stakeholder interests, and ensuring that a shared vision drives the business“ (Avery & Bergsteiner, 2011).

### 2) Higher-Level Practices:

Das zweite Level der Pyramide beinhaltet die Kompetenzen „[...] devolved and consensual decision making, creating self-managing employees, harnessing the power of teams, developing a trusting atmosphere, forming an organizational culture that enables sustainable leadership, and sharing and retaining the firm’s knowledge“ (Avery & Bergsteiner, 2011). Die Kompetenzen der ersten Ebene

begünstigen bei zielführender Anwendung der Leader die Kompetenzen der zweiten Ebenen und erleichtern die Umsetzung dieser.

3) Key Performance Drivers:

Die „Key Performance Drivers“ definieren die dritte Ebene der Pyramide. Sie bestehen aus „[...] *innovation, staff engagement, and quality essentially provide what end-customers experience and so drive organizational performance*“ (Avery & Bergsteiner, 2011). Diese Schlüsselkompetenzen sind Performance-Treiber der Unternehmen und entstehen aus den Kompetenzen der beiden tiefergestellten Ebenen zusammen.

4) Performance Outcomes:

Die Spitze der Pyramide besteht aus den „Performance Outcomes“, welche gemeinsam das Sustainable Leadership definieren. Die 23 Kompetenzen / Praxiserfahrungen der verschiedenen Ebenen der Pyramide integrieren sich zu fünf Ergebnissen der Performance:

- Integrity of brand and reputation.
- Enhanced customer satisfaction.
- Solid operational finances (all firms have to survive financially including in the short term).
- Long-term shareholder value.
- Long-term value for multiple stakeholders.

(Avery & Bergsteiner, 2011).

Die Ebenen der Pyramide beeinflussen sich alle untereinander, ebenso wie die Kompetenzen in einer Ebene. Das Konzept des Sustainable Leadership besteht aus vielen in der Praxis sehr komplexen Interaktionen zwischen einer Vielzahl an verschiedenen Kompetenzen / Praxiserfahrungen. Dieser hohe Grad der Komplexität macht das System durch externe Effekte jedoch leicht angreifbar.

## 2.4 Systematische Literaturübersicht nach Snyder (2019)

### 2.4.1 Methodik

Im Kontext dieses Themengebietes und im Vorfeld der empirischen Untersuchung wurde eine Systematische Literaturrecherche (nach Snyder, 2019) durchgeführt. Ziel dieser systematischen Literaturrecherche ist es, alle empirischen Beweise, die im Zusammenhang mit der Forschungshypothese stehen, zu identifizieren. Somit werden eventuelle Verzerrungen der Ergebnisse/Hypothesen minimiert und ein systematischer Überblick über

vergleichbare Methoden, deren Studienergebnisse und den aktuellen Stand der Forschungsthematik geschaffen (Snyder, 2019, S. 334-335).

Zur Identifizierung relevanter Arbeiten bezogen auf die gegebene Forschungshypothese, wurde die wissenschaftliche Datenbank „Web of Science“ verwendet. Der angewendete Suchbegriff lautete „Sustainable Leader\*“ OR „Sustainability Leadership“.

Als Sprachkriterium wurde ausschließlich englisch-sprachige Literatur herangezogen. Um die Qualität der Literaturanalyse zu gewährleisten, wurden lediglich wissenschaftliche Artikel und Review Artikel für die Suche gesichtet.

Tabelle 1: Ein- und Ausschlusskriterien (Systematische Literaturanalyse)

	<b>Einschlusskriterien</b>	<b>Ausschlusskriterien</b>
<b>Sprache</b>	Englisch	Alle anderen
<b>Artikel</b>	Wissenschaftliche Artikel, Review Artikel	Book Review, Meeting Abstract, Editorial Material
<b>Publikationsjahr</b>	2018 – 2022	Alle bis 2018
<b>Kategorien</b>	Educational Research, Green Sustainable Science Technology, Business	Environmental Studies/Science, Management, Ethics, Health Care, Engineering Environmental etc.

Grundlage der Systematischen Literaturanalyse bietet das Paper: „Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2018“ (Hallinger and Suriyankietkaew, 2018). Dieses Paper gibt einen Überblick der letzten Dekaden bis 2018 zum relevanten Forschungsgebiet und identifiziert die wichtigste Literatur in den Betrachtungsjahren. Das Paper von P. Hallinger ist im Dezember 2018 erschienen und stellt den aktuellen Stand der Forschung über ein ‘Science Mapping’ im Bereich Sustainable Leadership (SL) dar. Der Zeitraum der begutachteten Artikel erstreckt sich über die Zeitperiode von 1990 bis Oktober 2018. Das Auswahlverfahren lief über die PRISMA-Guidelines (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Insgesamt wurden 952 Artikel der Datenbank „Scopus“ analysiert. Um die Relevanz der einzelnen Paper zu analysieren, wurden diese anhand der sog. Co-Zitationsanalyse bewertet und eingeordnet.

Aufbauend auf diesem State-of-Art wurden folglich die Publikationen von 2018 bis 2022 (Stand: 13.06.2022) im Kontext der Systematischen Literaturanalyse separat betrachtet.

Zur Gewährleistung der inhaltlichen Relevanz im Zusammenhang der Forschungshypothese, wurden die Ergebnisse nach Kategorien aussortiert. Der Fokus wurde auf die Bereiche „Educational Research“, „Green Sustainable Science Technology“ und „Business“ gelegt.

Aus dieser Literaturanalyse resultierten 96 Veröffentlichungen ab dem Jahr 2018. Diese wurden abschließend über den Titel und Abstract der Artikel differenziert, letztlich blieben sieben Artikel in dem finalen Review übrig, inklusive des Science Mapping von P. Hallinger. In Abbildung 5 sind die Ergebnisse des Suchprozesses strukturiert und als Schaubild dargestellt:

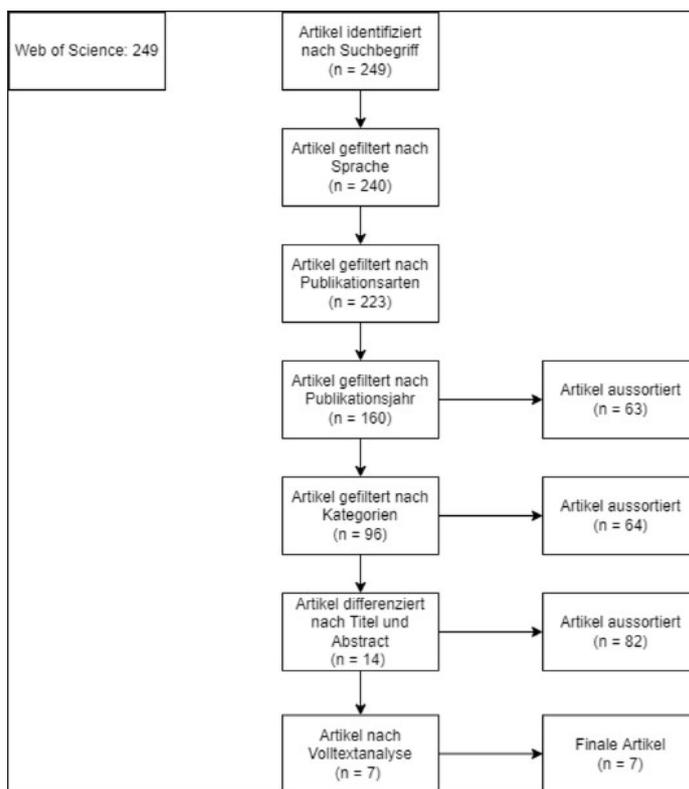


Abbildung 5: Übersicht Prozess Literaturanalyse (Quelle: Eigene Darstellung)

Im folgenden Unterkapitel 2.4.2 werden die Ergebnisse der Systematischen Literaturanalyse dargestellt. Die Paper, die als Volltextanalyse meine Ergebnisse darstellen, sind wie

im restlichen Dokument über die Harvard Schreibweise zitiert. Paper und Hintergrundartikel, die als Beweis für eine Aussage dienen, werden als Fußnoten am Seitenende referenziert.

#### **2.4.2 Inhalt / Ergebnisse**

Eine der ersten konzeptionellen Definitionen von 'Sustainable Leadership' wurde von Hargreaves und Fink im Jahr 2004 verfasst. Sie beschreiben Sustainable Leadership als einen Führungsstil, der darauf abzielt, die heutigen Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen und gleichzeitig der künftigen Generation alle Handlungsmöglichkeiten offen zu lassen (Hallinger and Suriyankietkaew, 2018). Eine weitere Definition, die in der Literatur mehrfach erwähnt wird, lautet: "*Sustainable Leadership requires taking a long-term perspective in making decisions; fostering systematic innovation aimed at increasing customer value; developing a skilled, loyal and highly engaged workforce; and offering quality products, services and solutions*" (Avery & Bergsteiner, 2011). Aus diesen beiden konzeptionellen Definitionen des noch jungen Forschungsgebiets lassen sich verschiedene Merkmale ableiten, welche den Fokus der Forschung abbilden:

- Langzeitperspektive,
- innovative Kapazitäten,
- Fähigkeit zur Anpassung an neue Gegebenheiten,
- Stakeholder Engagement,
- Umweltrelevante Zielsetzungen in die Organisationsstrategie / Ziele einzubinden,
- ethisches Verhalten fördern / ethische Werte leben

(Hallinger and Suriyankietkaew, 2018).

In Abbildung 4 sind diese Merkmale in ein konzeptionelles Model zusammengefasst und graphisch dargestellt:

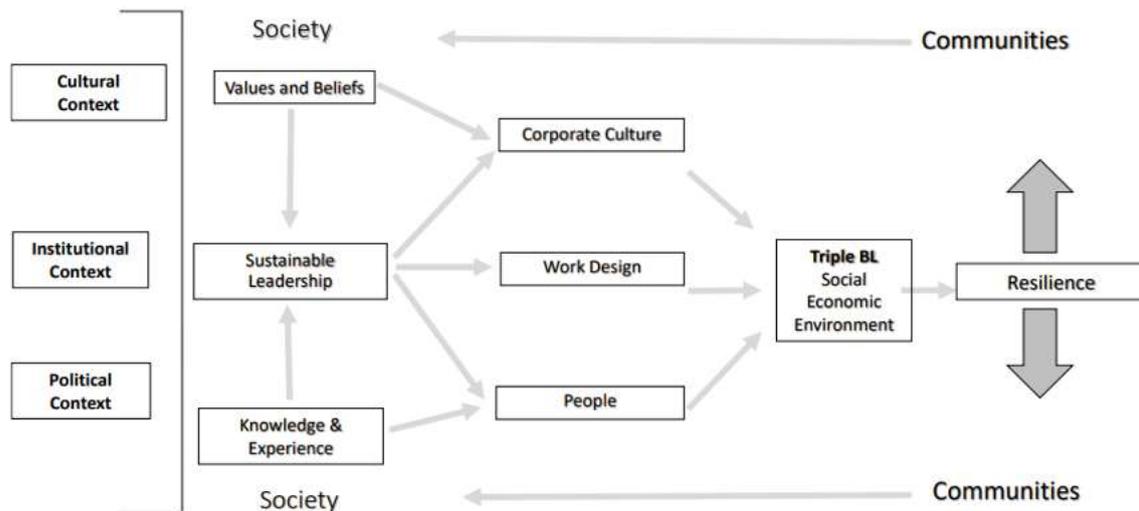


Abbildung 6: Konzeptionelles Modell von Sustainable Leadership (Quelle: Hallinger et al., 2018)

Aus Abbildung 6 ist abzuleiten, dass sowohl die verschiedenen Werte und Glaubensinhalte als auch der Wissensstand und die Erfahrung einen wichtigen Einfluss auf das Konzept Sustainable Leadership haben. Die Basis bilden kulturelle, institutionelle und politische Kontexte, welche sich in persönlichen und organisatorischen Werten widerspiegeln.

Zur Schaffung resilienter Ergebnisse stehen Sustainable Leader letztlich immer vor der Herausforderung, die drei Bausteine Soziales, Umwelt und Wirtschaft („Tripple-Bottom-Line“) in Einklang zu bringen und keine dieser drei Bereiche zu vernachlässigen.

Auffällig im Science Mapping von Hallinger ist die wachsende Anzahl der Artikel im Zusammenhang mit dem Forschungsgebiet. 726 der final betrachteten 952 Artikel wurden in dem Zeitraum von 2010 bis 2018 veröffentlicht. Des Weiteren wird die Domäne von Artikeln dominiert, welche in den Business- oder Educational Research Bereich eingeordnet werden können. 15 der 20 wichtigsten Artikel (laut der Co-Citationsanalyse) stammen aus dem Business-Kontext. Die Autoren versuchen in ihren Veröffentlichungen die Komponenten Soziales, Umwelt, Wirtschaft als auch die Perspektive der stetigen Veränderung in Sustainable Leadership Modelle zu integrieren (Hallinger and Suriyankietkaew, 2018).

In der Literatur wird Corporate Social Responsibility (CSR) als Grundlage der Forschungsrichtung Sustainable Leadership gesehen. CSR kann aus verschiedenen Leveln und Perspektiven, wie die institutionelle, organisatorische oder individuelle Sichtweise

betrachtet werden<sup>1</sup>. Auf dem individuellen Level des CSR-Konzeptes nimmt die Rolle der Leader eine besondere Stellung ein, indem sie als Personen den stetigen Veränderungsprozess mit neuen Visionen unterstützen und formen<sup>2</sup>. Um die Herausforderungen der neuen Rolle der Leader bewältigen zu können, werden spezifische Kompetenzen bei den Leadern benötigt. Diese lassen sich generell in zwei Kategorien aufteilen, die individuelle Charakteristika und Charakteristika im Zusammenhang des Business / der Organisation. Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen sind den individuellen Charakteristika zuzuordnen<sup>3</sup>, während es bei den Business-Charakteristika um die organisatorische/unternehmerische Ausrichtung und die Platzierung des Themas Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie geht<sup>4</sup>. Ziel des Forschungsbereichs des Sustainable Leadership ist es unter anderem, die verschiedenen Charakteristika, Verhalten, Kompetenzen, Fähigkeiten, Einstellungen und Rollen zu identifizieren und als Attribute von nachhaltigen Leadern zu definieren (Armani, Ananda Borget; Petrini, Maira; Santos, Ana Clarissa, 2020).

Eine Auflistung der relevanten Attribute wurde durch Armani (2020) deklariert (Abbildung 7):

---

<sup>1</sup> (Aguinis & Glavas, 2012)

<sup>2</sup> (Huang, 2013)

<sup>3</sup> (Lans, Blok, & Wesselink, 2014)

<sup>4</sup> (Casserley & Critchley, 2010)

**Attributes of sustainable leadership**

<b>Attributes</b>	<b>Description</b>	<b>Authors</b>
Alignment with organizational culture	Engagement with organizational culture.	Casserley and Critchley (2010); Voltolini (2011); Al-Zawahreh, Khasawneh, and Al-Jaradat (2019)
Attention to stakeholders	Focus on and attention paid to meeting stakeholder expectations, involving different audiences.	Boiral et al. (2009); Voltolini (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral et al. (2014); Al-Zawahreh, Khasawneh, and Al-Jaradat (2019)
Search for sustainability in strategy	Expansion of the business concept to the social and environmental perspective, introducing sustainability into organizational strategy.	Sharma (2000); Egri and Herman (2000); Voltolini (2011, 2012); Wieck et al. (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral et al. (2014); Saha (2014); Cosby (2014); Williams and Turnbull (2015); Osagie et al. (2016); Kurucz et al. (2017)
Understanding cultural diversity	Understanding the cultural diversity of social groups and the community, promoting involvement with social matters.	Shrivastava (1994); Voltolini (2011); Wieck et al. (2011); Dentoni et al. (2012); Boiral et al. (2014); Lans et al. (2014); Williams and Turnbull (2015); Minelgaite et al. (2019)
Specific knowledge	Showing specific technical and conceptual skills related to the topic and rules related to sustainability.	Egri and Herman (2000); Voltolini (2011); Renwick et al. (2013); Cosby (2014); Saha (2014); Williams and Turnbull (2015); Osagie et al. (2016); Minelgaite et al. (2019)
Focus on sustainability	Personal commitment to sustainability, promoting healthy consumption and recognizing sustainable opportunities.	Shrivastava (1994); Egri and Herman (2000); Boiral et al. (2009); Voltolini (2012); Renwick et al. (2013); Boiral et al. (2014); Lans et al. (2014); Saha (2014); Williams and Turnbull (2015); Kurucz et al. (2017)
Interpersonal Skills	Ability to communicate and negotiate, facilitating employee participation and engagement.	Shrivastava (1994); Egri and Herman (2000); Voltolini (2011, 2012); Wieck et al. (2011); Dentoni et al. (2012); Todorov et al. (2013); Boiral et al. (2014); Cosby (2014); Lans et al. (2014); Saha (2014); Williams and Turnbull (2015); Osagie et al. (2016); Kurucz et al. (2017)
Leadership	Playing the role of facilitator and disseminator, with coherence between discourse and practice.	Egri and Herman (2000); Casserley and Critchley (2010); Voltolini (2011); Todorov et al. (2013); Boiral et al. (2014); Williams and Turnbull (2015); Osagie et al. (2016); Al-Zawahreh, Khasawneh, and Al-Jaradat (2019).
Change-oriented	Commitment to organizational change, with the ability to convert risks into opportunities.	Egri and Herman (2000); Boiral et al. (2009); Voltolini (2011, 2012); Dentoni et al. (2012); Boiral et al. (2014); Cosby (2014); Saha (2014); Al-Zawahreh, Khasawneh, and Al-Jaradat (2019).
Values and moral principles	Identification with sustainable values, concern for the wellbeing of people and their environment.	Shrivastava (1994); Egri and Herman (2000); Boiral et al. (2009); Casserley and Critchley (2010); Voltolini (2011, 2012); Renwick et al. (2013); Todorov et al. (2013); Boiral et al. (2014); Cosby (2014); Nambiar and Chirry (2014); Saha (2014); Choi et al. (2015); Williams and Turnbull (2015); Wu et al. (2015); Hansen et al. (2016) Osagie et al. (2016); Heizmann and Liu (2018)
Business view	Ability to analyze short-term and long-term needs and impacts, looking to the future.	Shrivastava (1994); Egri and Herman (2000); Voltolini (2011); Wieck et al. (2011); Dentoni et al. (2012); Todorov et al. (2013); Boiral et al. (2014); Cosby (2014); Saha (2014); Wu et al. (2015); Osagie et al. (2016); Al-Zawahreh, Khasawneh, and Al-Jaradat (2019).

Abbildung 7: Attribute von Sustainable Leadership (Quelle: Armani et al., 2020)

Armani schlüsselt elf wichtige Attribute von Sustainable Leadern auf, welche in der bisherigen Literatur identifiziert / definiert wurden.

Schlüssel zum Erfolg einer zukünftigen resilienten Generation von Sustainable Leader ist die Eigenständigkeit als Antreiber für nachhaltige Entwicklungen (Meza Rios *et al.*, 2018).

In Anlehnung an den Forschungsbereich Sustainable Education, basierend auf Studien von Wiek et al. (2011,2015) und Savage et al. (2015) wurden fünf Kernkompetenzen identifiziert:

- „Systems thinking competence“ beschreibt die Fähigkeit komplexe Nachhaltigkeitsprobleme von einer ganzheitlichen Perspektive zu analysieren.
- „Strategic competence“ wird als handlungsorientierte Fähigkeit definiert, mit der Maßnahmen implementiert werden, um eine Nachhaltigkeitsvision zu realisieren.
- „Anticipatory competence“ ist ein zukunftsorientiertes Denken mit der Fähigkeit zukünftige Problemszenarien der Nachhaltigkeitsthematik zu kreieren und lösungsorientierte Frameworks zu entwickeln.
- „Normative competence“ ist die Fähigkeit Nachhaltigkeitsproblematiken auf Gerechtigkeit, Gleichheit und ethische Integrität zu beurteilen.
- „Interpersonal competence“ beschreibt die Fähigkeit in enger Kooperation/Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten oder verschiedenen Gruppen von Stakeholdern.

(Meza Rios *et al.*, 2018).

Aufgrund der Schwierigkeit diese Kernkompetenzen von der komplexen Nachhaltigkeitsthematik durch ihre gegenseitige Beeinflussung komplett zu trennen, haben Rios et al. (2018) versucht die Kompetenzabhängigkeiten in einem realistischeren Framework zusammenzufassen (Abbildung 6):

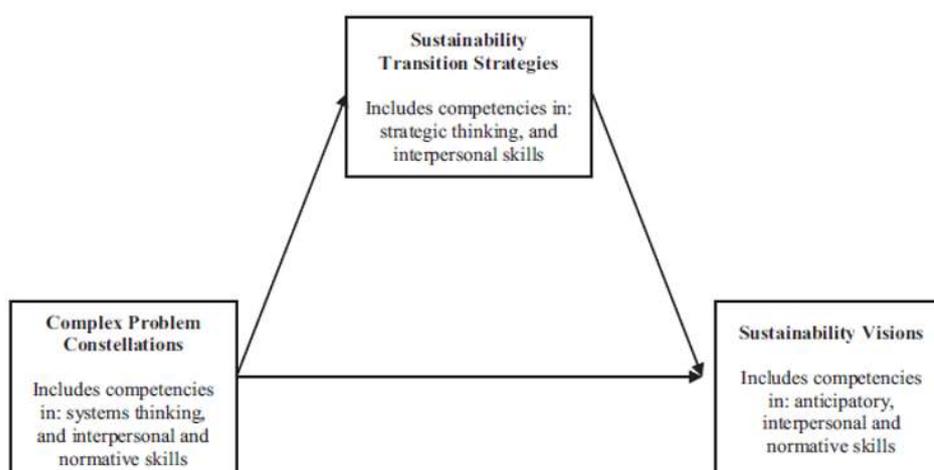


Abbildung 8: Kernkompetenzen von Sustainable Leadership (Quelle: \*angelehnt an Wiek et al.; Rios et al., 2018)

In der Literatur gibt es bereits zahlreiche Studien, welche verschiedene Leadership-Theorien empirisch untersucht haben<sup>5</sup>. Einige Studien fanden heraus, dass Leadership-Stile die Schlüsselkomponenten für den effizienten und produktiven Umgang mit der menschlichen Ressource sind (Khalil et al., 2021). Ziel der Sustainable Leadership-Theorien ist die Weiterentwicklung des Humankapitals, das die personengebundenen Wissensbestandteile in den Köpfen der Mitarbeiter umfasst<sup>6</sup>, welches indirekt einen positiven nachhaltigen Einfluss auf Organisationen / Unternehmen und der weiteren Entwicklung ausübt (Khalil et al., 2021). Laut Zhang und Khali braucht eine Organisation/Unternehmen Führungskräfte, die einen nachhaltigen Einfluss ausüben und die Mitarbeiter effektiv als auch effizient zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele führen (Khalil et al., 2021; Zhang et al., 2020).

Drei der wichtigsten Sustainable Leadership Stile, die diese Eigenschaften beinhalten, sind Servant Leadership (1), Ethical Leadership (2) und Authentic Leadership (3).

Im Gegensatz zu traditionellen Leadership-Stilen, bei denen Leader kommandieren und eine eher zwanghafte Atmosphäre erzeugen, geht es bei diesen Stilen darum, die Autonomie der Mitarbeiter zu fördern und sie dahingehend zu motivieren, eigenständig Lösungen und Resultate zu erarbeiten (Choi, 2021).

(1) Servant Leadership:

Das Konzept „Servant Leadership“ wurde erstmalig von dem amerikanischen Business Management Gelehrten Robert K. Greenleaf im Jahre 1977 definiert<sup>7</sup>. Er definiert Servant Leadership als: “ [...] a leadership in which the leader focuses on serving others, puts the employees, customers, and communities first, and is committed to meeting their needs.” (Tran & Spears, 2020). In Anlehnung an Greenleaf fasst Hyun-ju Choi (2021) vier charakteristische Eigenschaften/Qualifikationen zusammen, die einen „Servant Leader“ definieren:

- committed service,
- coordination of opinions between organization members,
- provision of direction or vision, and
- assistance in support of work and life

---

<sup>5</sup> (Barbuto & Wheeler, 2006; Gardner et al., 2011; Yukl et al., 2013)

<sup>6</sup> (Burkhard Jaeger, 2004)

<sup>7</sup> (Tran & Spears, 2020)

(Choi, 2021).

Das Servant Leadership Konzept setzt auf Zusammenarbeit und gute Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften. Die Führungskräfte versuchen ein Umfeld zu kreieren, in welchem die Mitarbeiter ihre eigenen Eigenschaften und Erfahrungen bestmöglich ausleben können und im Idealfall ihre eigenen Kernkompetenzen zum Wohle des Unternehmens steigern können<sup>8</sup>.

Hyun-ju Choi (2021) definiert in seiner Forschung Servant Leadership als “ [...] *the style of leadership in which the leader serves the organization members based on respect for people and supports them with a serving attitude to unlock their potential*” (Choi, 2021).

## (2) Ethical Leadership:

Der zweite Führungsstil, „Ethical Leadership“ wird in der Literatur unter anderem definiert als: „[...] *the ability to demonstrate normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relations and promote such actions to the organization members through communications, support, and decision-making*” (Engelbrecht et al., 2017; Kaptein, 2019). Im Fokus dieses Konzeptes stehen moralische und ethische Werte, welche die Führungspersönlichkeit konsistent vorleben soll und in ihren Handlungen beachten werden müssen<sup>9</sup>.

Studien fanden heraus, dass in der Vergangenheit unethisches Verhalten von Führungspersönlichkeiten in Unternehmen oftmals zu sozialen Problemen in Unternehmen und Kooperationen führte, als mit unter ausschlaggebend war für Konkurse. Im 21. Jahrhundert hat die ethische Verantwortung eines Leaders innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens deutlich an Bedeutung gewonnen und trägt einen wichtigen Teil zum neuen Verständnis einer Führungspersönlichkeit bei<sup>10</sup>. Das Bewusstsein für die Wichtigkeit ethischer Werte und die Fähigkeit, diese in seinen Handlungen umzusetzen, steht im Zentrum des Konzeptes des Ethical Leadership. Eine Führungspersönlichkeit muss nach diesem Stil seine ethische Integrität wahren können und in der Lage sein, seine Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dieses Verhalten auch in ihrer Arbeit zu verinnerlichen (Choi, 2021). Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Respekt, Kommunikation und Integrität sind die fünf Grundprinzipien dieses Führungsstils<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> (Chughtai, 2019; Wang et al., 2019)

<sup>9</sup> (Demirtas & Akdogan, 2015; Lawton & Páez, 2015)

<sup>10</sup> (Ko et al., 2018; Tenuto & Gardiner, 2018)

<sup>11</sup> (Kaptein, 2019; Zappalá & Toscano, 2020)

Hyun-ju Choi (2021) definiert in seiner Forschung Ethical Leadership als: “ [...] *the ability to demonstrate morally/legally/normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relations and promote such actions to organization members through communication, support, and decision making*” (Choi, 2021).

(3) Authentic Leadership:

Das dritte Konzept, „Authentic Leadership“, besteht aus zwei charakteristischen Elementen: Selbstregulierung und Selbsterkenntnis. Es wird als stetiger Prozess der Selbstreflexion verstanden, bei dem sich die Führungskraft über ihre eigenen Stärken, Werte, Ziele, Glaube als auch Wünsche klar definiert und diese Erkenntnisse in ihr Verhalten integriert<sup>12</sup>. Der authentische Leader versucht sich selbst als auch seine Mitarbeiter stets zu einer positiven Selbst-Entwicklung / -Verwirklichung zu ermutigen. Er führt seine Mitarbeiter mit einer klaren Vorstellung an Werten, welche er transparent vorlebt und welche er in einem stetigen Prozess neu balanciert bzw. anpasst<sup>13</sup>. Durch diese Kompetenzen / Eigenschaften versucht er eine positive Atmosphäre in der Organisation zu schaffen, welche dabei helfen kann, psychologisch stabile und widerstandfähige Mitarbeiter zu formen (Choi, 2021).

Hyun-ju Choi (2021) definiert in seiner Forschung Ethical Leadership als: “ [...] *the style of establishing firm values and principles based on clear self-awareness and exerting positive effects on organization members by forming transparent relationships*” (Choi, 2021).

Um die Forschungslücke zu adressieren, werden im weiteren Verlauf der Arbeit die aus der Literaturanalyse identifizierten Attribute, Kompetenzen und Führungsstile mit Hilfe von Experteninterviews verifiziert. Ziel soll es sein, einen Gesamtüberblick über die notwendigen Kriterien zu liefern, die ein Sustainable Leader benötigt, um seine Mitarbeiter in eine nachhaltige Zukunft zu führen. Welche Arten / Vermittlungskompetenzen sind besonders dafür geeignet, die übergeordneten 17 Nachhaltigkeitsziele der UN in der Praxis zu verwirklichen? Gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Ansichten der Theorie (Literatur) und der Praxis (Unternehmen)? Lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen aus der Forschung ableiten? Welche Maßnahmen muss ein Unternehmen einleiten, um die theoretischen Erkenntnisse in eine praktische Umsetzung zu bringen?

---

<sup>12</sup> (Nair et al., 2021)

<sup>13</sup> (Iszatt-White & Kempster, 2019; Munyon et al., 2021)

### 3 Forschungsmethodik: Qualitative Interviewstudie

Die Datenerhebung erfolgt mittels semistrukturierter Experteninterviews (qualitative Querschnittsanalyse) in Großunternehmen nach HGB § 267. Die explorativ-qualitative Studie im Zusammenhang mit Großunternehmen durchzuführen, beruht auf der Annahme, dass diese Unternehmen einen großen Anteil an den weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen tragen. Somit ist die Relevanz diese auf nachhaltige Unternehmensführung zu untersuchen und evtl. Strategien abzuleiten, die den Prozess in Richtung Nachhaltigkeit fördern, besonders wichtig.

Die Auswertungen und Analysen der erhobenen Daten werden im weiteren Verlauf der Arbeit als eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Dies ist ein Konzept, welches im Zusammenhang eines Forschungsprojektes zu den psychosozialen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit Ende der 1970er Jahre entwickelt wurde (Ulich et al. 1985).

Der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring befasst sich mit der Entwicklung von Techniken für verschiedene qualitative Textanalyseaufgaben (Zusammenfassungen, Explikationen, Strukturierungen des Textmaterials), welche quantitative Analysen (Kategorienhäufigkeiten) nicht ausschließen. Grundlage für diese „qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse“ bietet die Content Analysis, die ursprünglich zur Analyse von Massenmedienmaterialien entwickelt wurde (Mayring, 2019).

### 3.1 Darstellung und Begründung der methodischen Vorgehensweise

Für die vorliegende Arbeit wurde ein qualitativer Forschungsrahmen gewählt, da es sich um die Erhebung von praxisnahen Daten handelt, die persönliche Einschätzungen und Erfahrungen in Form von verbalen Interviews beinhalten. Das Ziel, durch die Beantwortung der Forschungsfrage ist es, neue Erkenntnisse zu gewinnen und durch die Strukturierung der Ergebnisse eine Gegenüberstellung der bisherigen Erkenntnisse aus der wissenschaftlich/theoretischen Forschung mit den subjektiven Erfahrung Einzelner aus der Praxis zu vergleichen. Die Auswahl des Erhebungsverfahrens fiel auf ein semi-strukturiertes Interview (auch Leitfadeninterview, Experteninterview, halbstrukturiertes oder qualitatives Interview genannt). Dies ist eine typische Form in der qualitativen Forschung im Zusammenhang verbaler Daten (Strübing, 2013). Diese Form der Interviews wurde gewählt, da es eine Mischform der gegensätzlichen Pole Strukturiertheit und Offenheit der Fragestellungen ist und diese beiden Merkmale miteinander verbinden lässt. Ziel war es, mit diesem gewählten Ansatz eine gewisse Struktur und Vergleichbarkeit in den Interviews zu integrieren, ohne dabei die Experten in ihren Antwortmöglichkeiten einzuschränken oder zu beeinflussen. Somit kann die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews gewährleistet werden und gleichzeitig möglichst umfangreich das Forschungsthema aus Sicht der Experten beleuchtet werden (Strübing, 2013). Die Durchführung der semistrukturierten Interviews wurde an das Ablaufmodell nach Mayring (2002) angelehnt, welches in der folgenden Abbildung 9 dargestellt ist:



Abbildung 9: Ablaufmodell semistrukturiertes Interview (in Anlehnung an Mayring, 2002, S.71)

Das Ablaufmodell wurde nach Festlegung der Forschungsfrage, Festlegung des Untersuchungsdesign sowie der Erhebungsmethode gewählt und beschreibt die Durchführung der semistrukturierten Experteninterviews. Zuerst wurde die Vorgehensweise und die Auswahl der Experten beschrieben und festgelegt. Darauf aufbauend erfolgte die Erstellung des Leitfadens (in Anlehnung an Sreejesh, 2014) nach den festgelegten Gütekriterien, die unter Kapitel 3.1.2 genauer beschrieben werden. Zur Validierung des Leitfadens wurden innerhalb der Pilotphase zwei Testinterviews durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse der Pilotphase dienen zur Optimierung und Anpassungen des Leitfadens und der Durchführung der Interviews. Die Testinterviews werden für die spätere Auswertung und Bewertung der Ergebnisse außen vorgelassen. Die Anzahl der Interviews richtet sich nach den unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven der Forschungsfrage als auch nach dem Erkenntnisgewinn pro durchgeführtes Interview. Sobald im Rahmenumfang der Forschung ausreichend Perspektiven abgedeckt sind und zusätzliche Interviews keine neuen Erkenntnisgewinne mit sich bringen, ist die Erhebungsmethode mittels der Interviews beendet. Im Anschluss folgt die Auswertung dieser verbalen Daten mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die folgenden Kapitel liefern eine kurze Beschreibung der einzelnen Bausteine des obigen Ablaufmodells.

### 3.1.1 Participants (Teilnehmer)

Tabelle 2: Teilnehmer an der Studie: Sustainable Leadership

Nummer	Teilnehmer	Position	Branche
F1	Männlich	Nachhaltigkeitsbeauftragter	Versicherung
F2	Weiblich	Leiterin Personalabteilung / Personalentwicklung	Energieversorger
F3	Weiblich	Beauftragte Abfallmanagement	Medizintechnik
F4	Männlich	CSR-Bereichsleiter	Finanzwesen
F5	Männlich	Bereichsleiter Immobilien	Bankwesen
F6	Männlich	Director SAP Solution Development	Verlagwesen
F7	Weiblich	Sustainability Officer + Leiterin Human Resource Management	Wassertechnologie

Als Experten in Bezug auf die vorliegende Forschungsfrage werden Führungspersonlichkeiten aus Unternehmen definiert.

Die Teilnehmer der Studie in Form von Experteninterviews bekleiden unterschiedliche Führungsebenen in den verschiedenen Unternehmen aus Deutschland. Lediglich eine Führungspersonlichkeit bekleidet eine Führungsstelle in einem börsennotierten global agierenden Unternehmen. Des Weiteren sind die Experten aus verschiedenen Gruppen bezüglich demografischer Werte der Personen ausgewählt wurden, um eine möglichst diversifizierte Datenmenge zu sammeln und somit die Qualität der Studie zu gewährleisten. Die Teilnehmer wurden anonymisiert in der obigen Tabelle zusammengefasst und nach den verschiedenen Merkmalen der Unternehmen geclustert. Alle Teilnehmer haben mehrjährige Berufserfahrung als Führungspersonlichkeit oder Projektleiter in Unternehmen.

### **3.1.2 Konstruktion eines semistrukturierenden Leitfadens (nach Sreejesh)**

Ein semistrukturiertes Interview basiert auf einem Gesprächsleitfaden, der eine generelle Struktur des Interviews vorgibt, allerdings den Befragten in den Antwortmöglichkeiten möglichst nicht einschränkt. Die Forschungsfrage und auch einige Leitfragen sind vorgegeben, um die Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten. Ein weiteres wichtiges Merkmal von semistrukturierten Interviews ist die offene Formulierung der Fragen durch dessen Vorteil die Teilnehmer nicht von der Fragestellung beeinflusst werden. Auch eigene Schwerpunkte können miteingebracht werden, die im Vorfeld eventuell noch nicht betrachtet wurden (Strübing, 2013).

Der erste Entwurf des Leitfadens orientierte sich vom Aufbau an den bisherigen theoretischen Erkenntnissen, welche im Kapitel 2.4 in der Systematischen Literaturanalyse (nach Snyder) bereits beschrieben wurden. Im weiteren Vorgehen wurde der Entwurf nach den Vorgaben nach Sreejesh (2014) verfeinert und optimiert. Sreejesh hat sich auf die Konstruktion semistrukturierte Leitfadeninterviews, gerade im Kontext von praxisnahen Business-Studien, spezialisiert. Der Aufbau ist wie folgt:

1. Ice-Breakers
2. Warm-up Questions
3. Qualifying-Questions
4. Specific Questions.

Zu Beginn des Interviews wurden Fragen gestellt, die sich auf den Themenkomplex Nachhaltigkeit im Gesamtkonzept beziehen. Zum Einen aus dem persönlichen Kontext und zum Anderen im beruflichen/unternehmerischen Kontext (Phase 1: Ice-Breaker). Als

Warm-up Questions wurden die Einschätzung der Teilnehmer bezüglich der aktuellen als auch zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte im Zusammenhang mit Sustainability / Nachhaltigkeit erfragt. Im 3. Teil der Interviews wurde der Qualifikationsstatus (z.B. Berufserfahrung als Führungskraft) der jeweiligen Führungspersönlichkeit abgefragt sowie auch ihr Verständnis des Begriffes „Sustainable Leadership“ aufgegriffen. Der zur Beantwortung der Forschungsfrage wichtige Teil bezieht sich auf die spezifischen Fragen, welche direkt von der vorliegenden Forschungsfrage abgeleitet wurden. In diesem Teil der Interviews wurden die Teilnehmer konkreter bezüglich Persönlichkeitseigenschaften, Voraussetzungen, Maßnahmen und auch Auswirkungen des Sustainable Leadership befragt. Der Interviewleitfaden ist im Anhang A zu finden.

### **3.1.3 Beschreibung des Untersuchungsverlaufs**

In Vorbereitung auf die Durchführung der qualitativen Forschung wurde in zwei Pre-Test bereits zwei Probanden interviewt und somit der Leitfaden evaluiert. Die Testinterviews beliefen sich in einer Zeitnahme von 30-45 Minuten pro Interview. Die Test-Interviews verliefen ohne Problem und blieben innerhalb des Zeitrahmens. Die befragten Probanden schienen keine Verständnisprobleme mit den Fragestellungen zu haben und konnten der Struktur folgen. Kleinere Verbesserungs- bzw. Optimierungsanpassungen wurden in der sogenannten Pilotphase adaptiert, z.B. kleinere Umstrukturierung oder Umformulierungen der Leitfragen.

Die Interviews wurden im Jahr 2022/2023 in einem Zeitrahmen von Oktober (2022) bis Januar (2023) durchgeführt. Im Rahmen der qualitativen Interviewstudie wurden 7 verschiedene Führungspersönlichkeiten mit verschiedenen Erfahrungswerten aus den Unternehmen interviewt. Die durchgeführten Interviews gingen jeweils ca. 45-60 Minuten. Anschließend wurden die Interviews nach den Transkriptionsregeln nach Kurkatz (Kurkatz & Rädiker, 2022) transkribiert und anonymisiert. Die Teilnehmer der Studie wurden im Vorfeld per E-Mail kontaktiert, über das Thema der Forschungsfrage mittels einer Präsentation informiert und kurz über die Rahmenbedingungen instruiert. Die Interviews wurden mittels digitaler Unterstützung aufgezeichnet.

### **3.1.4 Auswertungsmethodik und Herangehensweise an die induktive Kategorienbildung**

Der erste Schritt der qualitativen Datenauswertung ist die Transkription der Interviews mit dem Ziel, Textmaterial zu generieren. Es existieren zahlreiche Transkriptionssysteme (Dittmar, 2009; Dresing & Pehl, 2018) und lassen sich grob in einfache und umfassende

Transkriptionssysteme unterscheiden. Meist unterscheiden sich die verschiedenen Systeme in der Berücksichtigung der nicht-verbale Kommunikation (Kurkatz & Rädiker, 2022). Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Relevanz der Interviewinhalte zur Beantwortung der Forschungsfrage zu beachten. Im Zusammenhang mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring reicht die einfache Transkription aus, da es in erster Linie um das gesprochene Textmaterial geht. Die Art und Weise, wie dies gesagt wurde, kann in diesem Kontext vernachlässigt werden. Somit wurde der Fokus bei der Transkription auf den Gesprächsinhalt gelegt, was bedeutet, dass nicht-verbale Kommunikation nicht erfasst wurde. Des Weiteren wurde Umlaute, Füllwörter/Verzögerungslaute wie z.B. „äh“ / „Mhm“ oder auch Dialektfärbungen aus Gründen des besseren Textverständnisses gestrichen und nicht transkribiert (Mayring, 2015). Innerhalb der Auswertungstechniken für qualitative Analysen wurde für die vorliegende Forschung wie bereits erwähnt die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewählt. „Ziel der Inhaltsanalyse ist, darin besteht Übereinstimmung, die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“ (Mayring, 2015, S. 11). Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring unterscheidet drei Formen der Inhaltsanalyse:

- Die zusammenfassende Inhaltsanalyse
- Die explizierende Inhaltsanalyse
- Die strukturierende Inhaltsanalyse

Für die vorliegende Arbeit wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse ausgewählt, welche im weiteren Verlauf spezifiziert wird. Innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse wurde mit der induktiven Kategorienbildung gearbeitet. Das entscheidende Merkmal der induktiven Kategorienbildung ist, dass „die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess abgeleitet werden, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen“ (Mayring, 2015, S. 85). Insofern wurde das Textmaterial der Interviews über den Kodierungsprozess abstrahiert und die wichtigsten Erkenntnisse in Kategorien eingeteilt. In der folgenden Abbildung 10 ist das Prozessmodell der induktiven Kategorienbildung in Anlehnung an Mayring dargestellt.

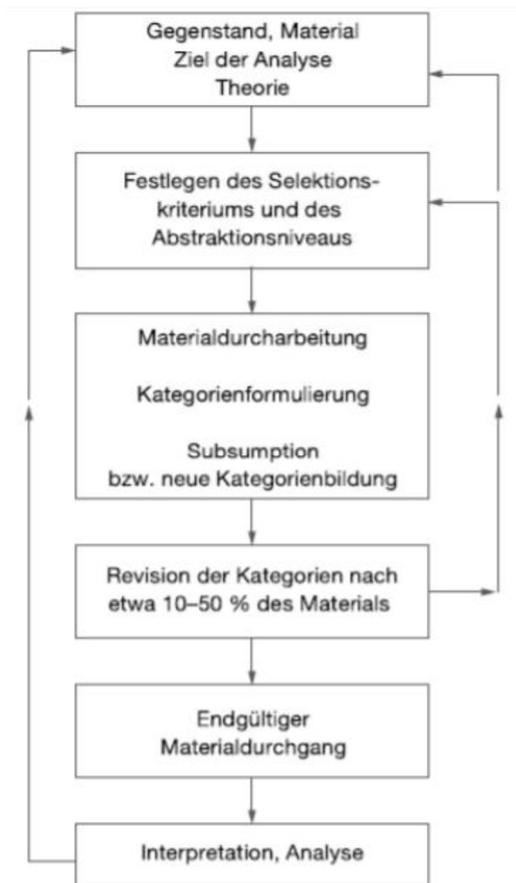


Abbildung 10: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2015, S. 86)

Die induktive Kategorienbildung fokussiert sich lediglich auf Aspekte, welche im direkten Zusammenhang von der Forschungsfrage „Wie gestaltet sich ein Sustainable Leadership Ansatz in Unternehmen?“ und dessen untergeordneten Forschungsfragen ableitbar sind.

Im folgenden Schritt wurden wichtige Regeln bezüglich der Kategorienbildung und des Abstraktionsniveaus festgehalten. Der zugrundeliegende Kodierleitfaden für den Schritt der induktiven Kategorienbildung ist dem Anhang beigelegt.

- Kategoriendefinition:

Subjektive Erfahrungen von Führungspersönlichkeiten mit Fokus eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsansatzes. Besonders von Interesse sind in diesem Zusammenhang Einschätzungen bezüglich Merkmale, Kompetenzen und Verhaltensweisen von Führungspersönlichkeiten, die ein nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern.

- Abstraktionsniveau:

Konkrete Faktoren und Einschätzungen, die das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz nachhaltiger gestalten bzw. dieses fördern.

Ebenfalls wurden die Analyseeinheiten festgelegt:

- Kodiereinheit:  
Eindeutige bedeutungstragende Elemente im Text.
- Kontexteinheit:  
Das ganze Interview einer Person, gleiche Informationen werden nur einmal kodiert.
- Auswertungseinheit:  
Das gesamte Interviewmaterial (7 Interviews).

Diese Regeln werden als Grundlage für das Sammeln von Textstellen definiert. Die relevanten Textstellen wurden paraphrasiert, generalisiert und letztlich reduziert oder subsumiert. Aus diesen relevanten Textstellen werden im nächsten Schritt verschiedene Kategorien formuliert, welche zu dem finalen Kategoriensystem führen. Mithilfe dieses Systems wird das gesamte Textmaterial analysiert und die markanten Textstellen den Kategorien zugeordnet. Im Regelfall werden auf diese Weise 10 bis 50% des Materials durchgearbeitet. Entstehen beim endgültigen Materialdurchgang von unbekanntem Material keine neuen Ober- oder Unterkategorien mehr, ist das Kategoriensystem fertig und die restlichen Interviews können auf Grundlage dieses Kategoriensystems bearbeitet werden (Mayring, 2015). Alle in der Auswertung verwendeten Zitate sind anonymisiert, es wird lediglich zwischen den Führungspersönlichkeiten / Personen differenziert. Diese werden als Führungspersönlichkeit 1 (F1) bis Führungspersönlichkeit 7 (F7) dokumentiert. Die Basis für die folgenden Kapitel ist das im Zusammenhang mit dieser Forschung entwickelte Kategoriensystem. Wichtige Textabschnitte der Interviews wurden extrahiert, paraphrasiert, generalisiert und abschließend den induktiv abgeleiteten Kategorien zugeordnet. Die Dokumentation dieses Prozesses kann der Anlage C entnommen werden. Auf die Erkenntnisse der Interviews wird im folgenden Kapitel eingegangen.

## 4 Ergebnis / Analyse

Nachfolgend werden die Ergebnisse und Interpretationen der angewandten Methodik ausgeführt. Diese werden nach den verschiedenen Kategorien, die im Prozess der induktiven Kategorienbildungen entstanden sind, sortiert und analysiert. Innerhalb dieses Prozesses sind fünf Oberkategorien ermittelt wurden, die sich direkt auf die vorliegende Forschungsfrage beziehen. Jede dieser Oberkategorien wurde in zwei Unterkategorien unterteilt. Zu Beginn werden die Ergebnisse bezogen auf die Herausforderungen dargestellt, vor denen aktuelle Führungspersönlichkeiten als auch die zukünftige Generation an Führungspersönlichkeiten stehen. Die zweite Kategorie befasst sich mit zugehörigen Grundlagen des Ansatzes. Des Weiteren wurde das Textmaterial zu Kompetenzen und Verhaltensweisen der Leader, Methoden und Strategien hinsichtlich ihrer Umsetzung in Unternehmen beleuchtet. Die letzte Oberkategorie beschäftigt sich mit Folgen und Entwicklungen des untersuchten Leadership Ansatzes in dieser Arbeit. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Ober- und zugehörigen Unterkategorien inklusive der Erkenntnisse, die aus den Interviews gewonnen wurden. Die letzte Spalte zeigt die Referenzen der Experten, die die verschiedenen Erkenntnisse thematisiert haben.

Tabelle 3: Ober- und Unterkategorien inklusive Erkenntnisse der Interviews

O K	Unterkategorien	Erkenntnisse	Referenzen
Herausforderungen	1.1: Veränderung der Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematische Veränderung</li> <li>• Wachsende rechtliche Anforderungen</li> <li>• Veränderung der Führungskultur</li> <li>• Veränderung des Zusammenspiels zwischen Arbeitnehmer &amp; Arbeitgeber</li> <li>• Schnellere Dynamik im Wirtschaftsalltag</li> <li>• Übertragung der Themenfelder in den Arbeitsalltag</li> <li>• Weiterbildung im Kontext der Umsetzbarkeit</li> <li>• Kollaborative Erarbeitung im Team</li> </ul>	F1, F3, F4, F7 F1, F4, F7 F1, F4, F5, F7 F5, F6, F7 F2, F7 F1, F2, F1, F3 F7
	1.2: Veränderung der Generationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fach- / Arbeitskräftemangel</li> <li>• Wissensmanagement</li> <li>• Arbeitgebermarkt -&gt; Arbeitnehmermarkt</li> <li>• Mitarbeiter mehr in den Sinn &amp; Zweck ihrer Arbeit integrieren</li> <li>• Werte und Strategien der Unternehmen im Fokus</li> <li>• Anspruch an Führung verändert sich</li> <li>• Werte / Ansichten &amp; Erfahrungen unterscheiden sich</li> </ul>	F1, F5, F6 F3, F5, F6 F1, F6 F2, F3, F5 F2, F7 F1, F3, F5, F6, F7 F6, F7

<b>Grundlagen</b>	2.1: Grundlegende Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit gegenüber neuen Ansichten &amp; Werten</li> <li>• Wechselseitiges Feedback</li> <li>• Geduld &amp; Resilienz</li> <li>• Self Care / Self Development</li> <li>• Mut zur Green Innovation</li> <li>• Kreativität + Integrität + Learning Mindset</li> </ul>	F1, F4 F1, F5, F6 F3, F4 F7 F3, F7 F1, F7
	2.2: Selbstreflexion als Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstkritische Reflexion</li> <li>• Fehlerkultur implementieren</li> <li>• Persönlichkeitsprofil kennen</li> <li>• Wille aktiv an Stärken &amp; Schwächen zu arbeiten</li> </ul>	F2, F5, F7 F2, F7 F5, F7 F5
<b>Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen</b>	3.1: Kernkompetenzen von Leadern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikations- / Vermittlungskompetenz,</li> <li>• Ressourcenkompetenz</li> <li>• Überzeugungsfähigkeit</li> <li>• Authentische (green oriented) Vorbildfunktion</li> <li>• Durchhaltevermögen,</li> <li>• Kritikfähigkeit</li> <li>• Networking,</li> <li>• Reflexionsfähigkeit.</li> <li>• Empathie-Fähigkeit.</li> </ul>	F1, F3, F5, F7 F1, F3, F4, F7 F3, F4 F2, F3, F5, F7 F3, F4 F1, F5, F6 F1, F3, F7 F2, F5, F7 F1, F5, F6, F7
	3.2: Führungsstile und Faktoren bezogen auf die Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentische Führungsstil</li> <li>• Empathischer Führungsstil</li> <li>• Kooperativer Führungsstil</li> <li>• Coaching / People Centered Leadership</li> <li>• stetiger Veränderungsprozess der Wissens- und Kompetenzfähigkeiten</li> <li>• Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter sich bestmöglich entwickeln können</li> </ul>	F3, F4, F5, F6 F1, F5, F6 F2 F7 F1, F7 F1, F6, F7
<b>Methoden</b>	4.1: Umsetzungen in der Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrale Einbindung der Thematik Nachhaltigkeit</li> <li>• Verankerung in der Führungsausbildung</li> <li>• Konkrete Verantwortlichkeiten festlegen (Beauftragter)</li> <li>• Internes &amp; externes Netzwerk aufbauen</li> <li>• Frühzeitiger Aufbau von Nachwuchskräften</li> <li>• Integration der Mitarbeiter in die Unternehmensstrategie</li> <li>• Creating Social Value</li> </ul>	F1, F3, F4, F6 F2, F6, F7 F1, F5, F6, F7 F1, F3, F4, F7 F1, F2, F7, F5 F3, F5, F7 F4, F7
	4.2: Konkrete Angebote / Förderungen für die Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächendeckende Einsatz von Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Maßgeschneiderte (digitale) Lernprogramme</li> <li>• Blended-Learning-Ansätze, Workshops, digital als auch vor-Ort-Veranstaltungen</li> <li>• Flexibilität der Angebote</li> <li>• Sensibilisierung durch Förderungen</li> <li>• Sensibilisierung durch Visualisierungen</li> <li>• Mitmachangebote integrieren (gesellschaftliches Engagement)</li> </ul>	Alle F1 F1, F2, F3, F6 F1, F2, F6, F7 F4, F5, F6 F3 F2, F4, F7

<b>Folgen &amp; Entwicklung</b>	5.1: Auswirkungen auf die Mitarbei- ter & Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Auswirkungen auf Arbeitgeberattraktivität &amp; besseres Unternehmensimage</li> <li>• Mitarbeiterbindung &amp; Wissensmanagement</li> <li>• Bessere Absicherung &amp; Stabilität des Unternehmens</li> <li>• Positiver Einfluss aufs Bewusstsein &amp; Motivation der Mitarbeiter</li> <li>• Positive Auswirkungen auf das psychologische Wohlbefinden</li> <li>• Gefahr von Unsicherheiten -&gt; Mehraufwand</li> </ul>	<p>F1, F2, F3, F4, F5, F7</p> <p>F2, F5, F6</p> <p>F1, F4, F5, F7</p> <p>F3, F4, F5, F7</p> <p>F1, F5, F6, F7</p> <p>F1, F3, F4, F5</p>
	5.2: Einschätzungen bzgl. der weite- ren Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer Handlungsbedarf &amp; Herausforderungen</li> <li>• Bedarf innovativer Methoden, um Thematik greifbarer zu machen</li> <li>• Lernerfahrungen als Basis</li> <li>• Risiken bei Investitionen &amp; Prozessumstellungen</li> <li>• Thema gewinnt enorm an Bedeutung (gerade bei der jüngeren Generation)</li> <li>• Demografischer Wandel &amp; Fachkräftemangel als Gefahr</li> <li>• Integration der Thematik im Personalbereich (-&gt; Recruiting)</li> </ul>	<p>Alle</p> <p>F2</p> <p>F1, F3, F5, F7</p> <p>F2, F3</p> <p>F1, F2, F6, F7</p> <p>F1, F4, F5, F6</p> <p>F1, F5, F7</p>

In den folgenden Unterkapitel werden die in Tabelle 3 zusammengefassten Ergebnisse beschrieben und analysiert. Der Aufbau der Kapitel richtet sich nach den induktiven Kategorien, die im Verlauf der Analyse des Textmaterials abgeleitet wurden.

#### 4.1 Herausforderungen

Die erste Oberkategorie beschäftigt sich mit den Herausforderungen, vor denen die aktuelle beziehungsweise auch zukünftige Generation an Leadern stehen. Im Besonderen werden Veränderungen von Anforderungen an Führungspersönlichkeiten und auch Veränderungen aber auch Unterschiede zwischen den Erwartungen / Ansichten der verschiedenen Generationen analysiert.

##### 4.1.1 Veränderungen der Anforderungen an Leader

Als eine der ersten Veränderungen bezüglich der Anforderungen an Leader wurde die thematische Veränderung angesprochen. „Aber ich glaube, dass die Anforderungen sich da thematisch verändern, also dass die Führungskräfte sich an andere Themen anpassen müssen.“ (F1). Personen, die aktuelle Führungspositionen in Unternehmen innehaben, müssen sich thematisch anpassen und das Thema Nachhaltigkeit in verschiedenen Ebenen stützen. Die heutige Wirtschaftswelt hat in den vergangenen Jahren deutlich an

Dynamik gewonnen, auch bedingt durch die Globalisierung und Vernetzung der Weltwirtschaft, welche getrieben durch den Fortschritt der Technik und der Digitalisierung unterstützt wird. „Von daher glaube ich, dass die Anforderungen sich da vielleicht schon leicht verändern mögen, aber auch getrieben durch Themen wie Digitalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und Globalisierung zu nennen. Das heißt, es wird vielleicht für mich vielfältiger, die Aufgaben an eine Führungskraft oder auch die Anforderungen und Erwartungen.“ (F2).

Einige der befragten Experten sehen in diesem Zusammenhang eine Herausforderung für die aktuellen Führungspersönlichkeiten, die sich in die neuen Anforderungen einarbeiten und diese zunehmend stärker in ihren Arbeitsalltag integrieren müssen, als dies früher noch der Fall war. „Ich muss wissen, was sind so die Themenfelder, die Anforderungen und der wichtigste Schritt ist vor allem, wie übertrage ich diese auf den Arbeitstag, die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter und auch auf die Führungspersönlichkeiten.“ (F1). Dieses Verständnis, sich mit neuen Themenfeldern und rechtlichen Richtlinien auseinander zu setzen, die von staatlicher Seite immer mehr zunehmen, ist von weitreichender Bedeutung in den aktuellen Führungsebenen und stellt neue Herausforderungen dar. Diese vielfältigeren Aufgaben, z.B. die nötigen Daten (z.B. Emissionsdaten) verfügbar zu machen, fordert die Führungspersonen dazu auf, die Prozesse und ihre Aufgaben integrativer über das gesamte Unternehmen bzw. auch darüber hinaus (z.B. durch Dienstleister) zu gestalten (F4). „Ich glaub, die größte Herausforderung ist natürlich, dass man sich auch weiterbilden muss in dem Bereich, dass man schauen muss, was ist denn wirklich effektiv und zusätzlich umsetzbar im einzelnen Unternehmen.“ (F3).

Die beschriebenen vielfältigeren Aufgaben münden letztlich auch in einer Veränderung der Führungskultur der Mitarbeiter. Die meisten befragten Experten sehen deutliche Veränderungen in der heutigen Führung von Mitarbeitern. Gerade bezogen auf die Motivation der Mitarbeiter sehen diese Veränderungen. „Führung durch Motivation, durch Erklären des Hintergrundes, was ist das Ziel und warum ist dieses Ziel wichtig, um damit die Mitarbeiter zu motivieren? Wie schaffe ich es, dass sie die Aufgaben gerne erledigen und diese dann auch gut? Das ist für mich, und das ist sicherlich der Hauptunterschied.“ (F5). Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter wird nicht mehr nur durch das Gehalt geprägt, sondern laut der Experten sind es viele kleine Faktoren, die im Gesamtbild dazu führen, dass sich die Mitarbeiter wohl seitens der Unternehmen wertgeschätzt werden (unter anderem Sozialleistungen unterstützt werden) und gerne für das Unternehmen arbeiten. Eines der am häufigsten genannten Beispiele in diesem Zusammenhang war die Flexibilität im Zusammenhang mit Arbeiten aus dem Home-Office. Des Weiteren

wurde angemerkt, dass Führungskräfte heutzutage in der Lage sein sollten, ihre Aufgaben zu delegieren und Verantwortungen abzugeben. Die Erarbeitung der unternehmensspezifischen Prozesse werden heutzutage deutlich kollaborativer im Team erarbeitet und laufen nicht mehr alle über eine Führungsposition. Die Aufgabe der Führungskraft liegt darin zu kommunizieren, was die Ziele und Zwecke der Unternehmensprozesse sind und die Mitarbeiter mit den richtigen Fragen und Hilfestellungen zu unterstützen (F7).

Die aktuellen Entwicklungen, welche sicherlich auch nochmal durch die Corona Pandemie und ihre Folgen verstärkt wurden, führen dazu, dass sich das Führungsverständnis in vielen Bereichen ändert und die Führungspersönlichkeiten die neuen Gegebenheiten adaptieren müssen. „Das Verhältnis zum Arbeitgeber verändert sich, dieses Zusammenspiel zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern hat sich diametral geändert.“ (F6). Die Führungspersönlichkeiten sind gefordert menschlicher zu agieren und mehr auf den Mitarbeiter und seine Bedürfnisse einzugehen. Es geht nicht mehr nur darum Führungskraft für das Unternehmen zu sein, sondern auch Führungskraft für die Mitarbeiter zu sein, als Mensch erreichbar für die Mitarbeiter zu sein (F7).

Die Veränderungen der Anforderungen / Erwartungen an die aktuellen und auch zukünftigen Führungspersönlichkeiten begründen die Experten neben den bereits angesprochenen Faktoren in dem Wechsel der Generationen und deren Ansichten. Diese Unterkategorie wird im nächsten Abschnitt behandelt.

#### **4.1.2 Veränderung der Generationen**

Der anstehende demografische Wandel der Gesellschaft in Deutschland stellt die Unternehmen und ihre Führungspersönlichkeiten (Führungskultur) vor neue Herausforderungen. „Ich bin auch jemand, der sagt uns fehlen nicht nur Fachkräfte, sondern insgesamt Arbeitskräfte und uns werden jetzt in den nächsten Jahren viele weitere fehlen, da muss man jetzt auch kein großer Prophet sein.“ (F5). In den nächsten Jahren werden geburtenstarke Jahrgänge aus dem Arbeitsleben ausscheiden und nicht mehr als Arbeitskraft zur Verfügung stehen. Das gesammelte Wissen, ihre Erfahrung und auch ihre Arbeitskraft an sich müssen möglichst gut kompensiert werden. Dies stellt die Unternehmen vor Probleme und führt zu einem Wandel der Gesellschaft und des Arbeitsmarktes. „Das war ein Arbeitgebermarkt, das heißt, die Arbeitgeber konnten sich die Arbeitnehmer aussuchen und das hat sich so ein bisschen jetzt geändert und ist ein Arbeitnehmermarkt geworden und viele Arbeitgeber müssen die Arbeitsplätze auf einmal attraktiver machen.“ (F6).

Die Führung, gerade der jüngeren Mitarbeitergeneration, fordert die Führungskraft dazu auf, diese mehr in den Sinn und Zweck ihrer Arbeit zu integrieren und ihnen Gesamtbild ihrer Arbeit und dessen Ziele zu erklären (F2). „Und wenn der Mitarbeiter genau das nicht versteht, also zumindest die nachwachsende Generation, da kann ich nicht mehr einfach einen Auftrag erteilen und sagen du machst das jetzt, dann macht er das vielleicht auch, aber wenn er es nicht versteht, warum er es tut, und was dahintersteht, dann macht er es nicht gerne, wenn das nicht gerne macht, macht er/sie das nicht gut.“ (F5). Die Werte und Strategien der Unternehmen stehen für den Arbeitnehmer mehr im Vordergrund, sie wollen aktiv im Unternehmen dazu beitragen, positive Impulse für die drei grundlegenden Bausteine Umwelt, Soziales und Wirtschaft zu leisten. Der Fokus liegt nicht mehr nur in der wirtschaftlichen Komponente, sondern es wird ein integraler Ansatz, eine gleichwertige Kombination dieser Bausteine erwartet. Wenn die Unternehmen dies nicht leisten können oder es nicht schaffen, ihre Mitarbeiter über die Führungspersönlichkeiten in diesen Entwicklungsprozess zu integrieren, „dann sind die heutigen Mitarbeitenden eher so eingestellt, dass sie sich auflehnen oder im schlimmsten Fall den Arbeitgeber wechseln, weil sie das mit sich nicht vereinbaren können.“ (F2). Die heutigen Mitarbeiter wollen sich nicht mehr an Unternehmen beteiligen, die nur auf Profit achten. Sie wollen mit ihrer täglichen Arbeit die Möglichkeit haben, die Gesellschaft oder die Umwelt zu verbessern und einen Mehrwert zu leisten (F7). In diesem Zusammenhang geht es auch um Gerechtigkeit, die in einem nachhaltigkeitsorientierten Führungsstil eine wichtige Rolle spielt. Die Handlungen und Ansätze sollten dazu führen, dass die zukünftige Generation noch die gleichen Handlungsmöglichkeiten haben wie die jetzige (F6).

Die befragten Experten sehen einen deutlichen Wandel in der Führung der Mitarbeiter, begründen dies über die Veränderung der Gesellschaft und der Generationen, welche andere Werte und Ansichten vertreten sowie andere Erfahrungen und Eindrücke haben. „Die Menschen dieser Generation haben einen anderen Anspruch, glaube ich an die Art und Weise, wie sie geführt werden, wie das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist und damit müssen sich Führungskräfte auseinandersetzen.“ (F1). Dies führt zu einer Veränderung des Führungsverständnisses, an das sich die Ausrichtung der Unternehmen und ihre Führungskräfte anpassen müssen, um langfristig gute Mitarbeiter halten und fördern zu können.

## 4.2 Grundlagen

Die zweite Oberkategorie befasst sich mit Grundlagen, welche von den Experten als wichtig angesehen werden, um nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter fördern zu können. Diese Kategorie bezieht sich in erster Linie auf allgemeine grundlegende Voraussetzungen und Eigenschaften von Führungspersonlichkeiten in Unternehmen.

### 4.2.1 Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes

Die sich wandelnden Anforderungen an Führungskräfte sorgt in den aktuellen Führungsebenen für ein Umdenken. Als eine der wichtigsten grundlegenden Voraussetzungen sehen die befragten Experten die Vorbildfunktion der Führungsposition. „Im Grunde genommen ist es in allen Führungsansätzen, (...), die wir betreiben, geht es vor allen Dingen aus meiner Sicht darum, Vorbild zu sein und nicht Dinge vom Mitarbeiter zu verlangen, die man selbst nicht lebt.“ (F2). Den Führungspositionen sollte stets bewusst sein, dass ihr Verhalten auf ihre Mitarbeiter übertragen wird und diese sich an den Führungskräften orientieren. Der Austausch zwischen Führungsperson und Mitarbeiter gestaltet sich intensiver als früher und verlangt eine Anpassung der grundlegenden Eigenschaften, welche für einen nachhaltigkeitsorientierten Führungsansatzes entscheidend sind. „Dazu gehört auch insbesondere die Beziehung der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften, sie sollten auf Augenhöhe in einen Austausch treten können und auch evtl. Feedback sollte in beide Richtungen gegeben werden können.“ (F1). Das wechselseitige Feedback wird von den befragten Führungspersonlichkeiten als Grundlage für die Veränderung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Managementebene gesehen. Die Führungspositionen müssen in ihrem Verhalten offen für einen Diskussionsaustausch auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern sein.

Diese Offenheit gegenüber neu aufkommenden Themen sowie neuen oder anderen Ansichten der Mitarbeiter muss eine zukünftige Führungsperson berücksichtigen, um den Mitarbeiter in die Prozesse, Visionen und Ziele des Unternehmens als auch der Führungspositionen zu integrieren (F1, F4, F7). Nur so schaffen sie es als Motivationsgeber die Mitarbeiter nachhaltig zu entwickeln und zu fördern. Neben diesem direkten offenen Austausch sehen die heutigen Führungspersonen die Wertschätzung und Einfühlvermögen gegenüber den Mitarbeitern als zentrale Grundvoraussetzungen für weitere Entwicklungen dieses nachhaltigkeitsorientierten Führungsansatzes (F1, F5, F6). In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass Führungskräfte Transparenz und Erreichbarkeit für ihre Mitarbeiter ausstrahlen (F7).

Des Weiteren wird angemerkt, dass in der Thematik der Nachhaltigkeit Geduld und Resilienz benötigt wird, um mit Optimismus, Motivation, Hoffnung und Engagement mit gutem Beispiel voranzuschreiten (F7). Dies begründen die Experten in erster Linie mit den noch nicht vollständig definierten Strategien in der Nachhaltigkeitsthematik. Es bedarf Mut zur Innovation, um Prozesse in Unternehmen umzustellen und anzupassen. Diese Entwicklungen verlaufen selten auf Anhieb einwandfrei und Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, auf Hindernisse zu stoßen (F3). Um diese Herausforderungen des Entwicklungsprozesses zu bewältigen, müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter in den Prozess integrieren. Es muss ihnen gelingen, Mitarbeiter als auch Unternehmen von ihren Strategien und Anpassungen zu überzeugen, um diese letztlich gemeinsam umsetzen zu können. Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist in dem nachhaltigkeitsorientierten Führungsstil deutlich intensiver und nahbarer als in ursprünglichen Führungsstilen. Um in der heutigen sehr schnelllebigen Welt als Führungskraft bestehen zu können, wird das Thema Self Care und Self Development als wichtig angesehen. Nur wenn man es als Führungskraft schafft, sich um sich selbst zu kümmern und eine Weiterentwicklung seiner eigenen Person anstrebt, schafft man es langfristig sich um seine Mitarbeiter gut zu kümmern und sich nachhaltig zu führen. Die Kreativität, die in der heutigen Wirtschaftswelt benötigt wird, wird in erster Linie in Zeiten außerhalb des Arbeitsalltages gefördert und entwickelt (F7). „Integrity. Vulnerable. Learning. You have to have a continuous learning mindset.“ (F7).

#### **4.2.2 Selbstreflexion als Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung in der Mitarbeiterführung**

Als weitere Unterkategorie und somit von den Experten als wichtige Grundlage gesehen, ist die Selbstreflexion der eigenen Verhaltensweisen und auch der Strategien des Unternehmens. Sie wird als Voraussetzung gesehen, „sich selbst und auch Unternehmen kritisch zu hinterfragen, um eine Verbesserung erzielen zu können.“ (F2). Diese selbstkritische Reflexion ist die Grundlage, um eine langfristige Entwicklung in den integralen Prozessen des Unternehmens und der Führungspersönlichkeiten zu erreichen.

In diesem ganzheitlichen Ansatz im Zusammenhang der Selbstreflexion ist es notwendig, eine Fehlerkultur im Unternehmen zu implementieren, getrieben durch das Vorleben der einzelnen Führungspersönlichkeiten. Gerade in dem Bereich der Nachhaltigkeit geht es darum, Schritte und Prozesse zu optimieren (F2, F7). Als Führungspersönlichkeit „muss man einfach selbstkritisch genug sein und das auch aushalten, Fehler zuzugeben, zu sagen es hat jetzt nicht funktioniert. Wir wollen das aber langfristig auf gute Beine stellen und

lass uns nochmal kurz zusammenrotten und von vorne beginnen.“ (F2). Dieses Denken bringt nach Meinung der befragten Experten dem Mitarbeiter und somit auch dem Unternehmen langfristig einen Mehrwert. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass es nicht nur in einzelnen Bereichen zu diesem Verständnis kommt, sondern dieser Ansatz der Fehlerkultur im gesamten Unternehmen Berücksichtigung findet. „Da würde für mich eine gute Fehlerkultur bedeuten, dass sie vorhanden ist im Unternehmen, das es eben ein gemeinsames Unternehmensziel gibt, wo eben auch das Thema Nachhaltigkeit mit drinsteckt, sodass es um dieses Thema eine Verankerung gibt, dass es im Unternehmen verankert ist, in Zielen, in Werten, im Führungsverständnis.“ (F2). Konkret bezogen auf Führungspersönlichkeiten bedeutet dies, dass die Führungskräfte sich mit ihrer eigenen Person auseinandersetzen müssen, ihre Persönlichkeit und Verhaltensweisen analysieren müssen, um letztlich ihre Führungsqualitäten weiterentwickeln zu können. „Ich kenne mein Persönlichkeitsprofil, ich weiß, wo meine Stärken, meine Schwächen sind, gerade im empathischen Bereich habe ich meine Schwächen also das ist etwas, woran ich immer wieder arbeiten muss, aber ich bin immer noch der Meinung, dass ich so selbstreflektiert bin, dass auch wahrzunehmen und dann auch, wie gesagt, aktiv daran zu arbeiten.“ (F5). Mit diesem selbstreflektierenden Ansatz schaffen es die Führungspersönlichkeiten die ändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen und einen stetigen Prozess der eigenen Weiterentwicklung sowie für deren Mitarbeiter und dem Unternehmen zu gewährleisten.

### **4.3 Kompetenzen & Verhaltensweisen**

In der dritten Oberkategorie stehen die Kompetenzen und Verhaltensweisen der Führungspersonen im Vordergrund, mit denen sie nachhaltiges Verhalten von Mitarbeitern am Arbeitsplatz fördern. Die Kategorie befasst sich insbesondere konkret mit Kompetenzen, Führungsstilen und weiteren Faktoren, welche die Mitarbeiter und ihre Arbeitsumgebung beeinflussen.

#### **4.3.1 Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern**

Die Führung von Mitarbeitern im geschäftlichen Bereich erfordert laut der befragten Experten ein besonderes Maß an Flexibilität, gewisses Fingerspitzengefühl und Anpassungsvermögen an die zu führenden Mitarbeiter. Leader sollten in der Lage sein, die Perspektive der Mitarbeiter berücksichtigen zu können, um ein wertschätzendes Verhältnis zu den Mitarbeitern aufbauen zu können (F1). Im Zusammenhang mit der

Anpassungsfähigkeit an geänderte Umfeldbedingungen wird eine transparente Kommunikation und Vermittlungskompetenz als zentrale Kernkompetenz in der Führung von Mitarbeitern wahrgenommen (F1, F3, F7). Des Weiteren wird angesprochen, dass eine intrinsische Motivation sich mit den Mitarbeitern als auch mit den Thematiken, wie z.B. Nachhaltigkeit, auseinanderzusetzen, die Grundlage für authentischen Verhalten ist (F4). Sie müssen eine umfassende Ressourcenkompetenz erlangen, so sind sie fähig die richtigen Schlüsse für die Prozesse des Unternehmens ziehen zu können (F1, F3, F4, F7). Die Ressourcenkompetenz bildet die Basis eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsansatzes. Die Führungspersönlichkeiten sollten in ihren unternehmensspezifischen Bereich Experte der im Unternehmen verwendeten Ressourcen werden. Mit dieser Kompetenz als Grundlage schaffen sie es, Möglichkeiten und Potenziale des Unternehmens identifizieren zu können und diese in möglich effiziente Prozesse integrieren zu können.

Als eine der wichtigsten Kernkompetenz von Leadern wird die authentische (green oriented) Vorbildfunktion von mehreren befragten Experten gesehen, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern, gesehen (F2, F3, F4, F5, F7). „Also Authentizität ist extrem wichtig, also alles andere wird nicht funktionieren, ist meine Meinung, also wenn ich nicht für das stehe, was ich da erzähle, dann werde ich glaube ich relativ schnell durchschaut, dass ich das authentisch vorlebe, ist glaube ich unheimlich wichtig.“ (F5). In Kombination der Aneignung einer umfassenden Ressourcenkompetenz können Führungspersonen durch das authentische Vorleben ihrer Ansichten und Werte die Mitarbeiter beeinflussen und sie in die Richtungsänderungen ihrer Denkweise integrieren.

Um die Mitarbeiter nachhaltig mit Erfolg in diesen Prozess zu integrieren, ist eine ausgebildete Kommunikations- und Vermittlungskompetenz ausschlaggebend. Durch diese Fähigkeit schaffen es Führungskräfte mit den Mitarbeitern eine konstruktive Diskussion auf Augenhöhe zu führen und ihre persönliche Weiterentwicklung zu zusammen mit den Mitarbeitern zu koordinieren (F5, F6). Dieses Verständnis und der offene Austausch wird den Unternehmensprozessen letztlich weiterentwickeln und optimieren. „Ich glaube, dass wirklich eher Kommunikation und vor allem Koordination enorme Fortschritte in der Integration in die Unternehmensprozesse bringen - natürlich dieses Wissen bezüglich Umwelt, Ressourcen sollte man definitiv auch mitbringen.“ (F3). Zur Gewährleistung dieses offenen Austausches auf Augenhöhe sollten Führungspersönlichkeiten über die Kompetenzen Kritikfähigkeit und Reflexionsfähigkeit verfügen (F1, F2, F5, F6). Führungskräfte sind nicht unfehlbar, dieses Gefühl sollten sie auch ihren Mitarbeitern

vermitteln und die Meinungen der Mitarbeiter respektieren und ernsthaft in ihre Gedanken und Anpassungsprozess integrieren (F7).

Aufgrund der bereits beschriebenen vielfältigen Herausforderungen, vor denen die heutige und zukünftige Generation an Leadern stehen, brauchen Führungspersönlichkeiten viel Geduld und Resilienz, um den heutigen Entwicklungsprozess bewältigen zu können. Durchhaltevermögen wird daher als weitere Kernkompetenz im Zusammenhang des nachhaltigkeitsorientierten Führungsansatzes von den Experten definiert (F3, F4). „Die Überzeugungsfähigkeit ist ganz, ganz wichtig, weil mit der Thematik vielleicht auf kurzfristige Sicht nicht direkt Geld verdienen, sondern es auch meistens erstmal ein Mehraufwand darstellt.“ (F4). Die Kombination von Durchhaltevermögen und Überzeugungsfähigkeit wird langfristig zu einem Umdenken der Mitarbeiter führen und bildet die Grundlage für einen nachhaltigen Veränderungsprozess.

Gerade in der neuen bzw. sehr facettenreichen Thematik Nachhaltigkeit ist es zunehmend wichtig, verschiedene Wissens- und Kompetenznetzwerke in verschiedenen Ebenen aufzubauen. Es ist für die Führungspersönlichkeiten nicht mehr machbar, in all ihren Aufgabengebieten Experte zu sein, weshalb gute Kontakte zu verschiedenen Fachexperten von zentraler Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang wird Networking als weitere Kernkompetenz definiert (F3).

Der nachhaltigkeitsorientierte Führungsansatz verändert, wie bereits im Grundlagenkapitel angesprochen, das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Arbeitnehmer bzw. Mitarbeiter rückt deutlich mehr in den Fokus, es geht darum, diesen zu fördern und ihnen ein Umfeld zu schaffen, indem sie ihre Wissensfähigkeiten und Kompetenzen möglichst gut entwickeln können. Um dies zu gewährleisten, ist es notwendig, dass die Führungspersönlichkeiten ein Bewusstsein für das psychologische Wohlbefinden der Mitarbeiter entwickeln (F1, F5, F6). Die Kernkompetenz der Empathie-Fähigkeit ist in diesem Bereich von zentraler Bedeutung. „Die Empathie ist unglaublich wichtig, wenn mit dem Mitarbeiter gerade ein Problem hat, muss man das erkennen können, wenn die Mutter im Krankenhaus liegt, muss man Verständnis dafür haben, dann muss er halt mal 2 Wochen zuhause arbeiten oder 2 Wochen im Krankenhaus arbeiten können, das muss alles gehen.“ (F6).

Zusammenfassend wurden anhand der durchgeführten Interviews neun zentrale Kernkompetenzen identifiziert, welche das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern:

- Kommunikations- / Vermittlungskompetenz,
- Ressourcenkompetenz,

- Überzeugungsfähigkeit,
- Authentische Vorbildfunktion,
- Durchhaltevermögen,
- Kritikfähigkeit,
- Networking,
- Reflexionsfähigkeit.
- Empathie-Fähigkeit.

#### **4.3.2 Relevante Führungsstile und Faktoren, bezogen auf eine nachhaltige Arbeitsumgebung**

In dieser Unterkategorie geht es um eine ganzheitlichere Perspektive auf die bisher (in 4.3.1) beschriebenen Kernkompetenzen und Verhaltensweisen. Es geht darum zu identifizieren, welche Führungsstile und weitere Faktoren das nachhaltige Verhalten der Mitarbeiter fördern. Diese Betrachtung schließt auch erwähnte Faktoren der befragten Führungspersönlichkeiten ein, welche die Arbeitsatmosphäre / -umgebung im Team und im Unternehmen beeinflussen. Einer der wichtigsten Punkte basierend auf der Selbstreflexion bei einem nachhaltigkeitsorientierten Führungsstil ist ein stetiger Veränderungsprozess der Wissens- und Kompetenzfähigkeiten (F1). Die befragten Experten im Wirtschaftskontext wollen mit ihren Führungsstrategien den Mitarbeitern ein produktives und zufriedenes Arbeitsumfeld gestalten (F1, F7). „Somit gehört einmal dazu, den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, in dem sich bestmöglich entwickeln können und ihre Kompetenzen und Wissensfertigkeiten ausbauen können, dazu gehört meiner Meinung auch definitiv konstruktive Kritik, auch wenn nicht alle mit Kritik umgehen können.“ (F6). Um diese Atmosphäre im Arbeitsumfeld integrieren zu können, dass Mitarbeiter bei Problemen auf die Führungskräfte zugehen können und mit ihnen einem Gespräch suchen können, ohne dass es ihnen negativ ausgelegt wird. Als Führungskraft ist es wichtig, diese Themen in dem unternehmensspezifischen Umfeld zu destigmatisieren (F7).

Insgesamt lassen sich aus den getroffenen Aussagen der Führungspersönlichkeiten in den durchgeführten Interviews vier entscheidende Führungsstile, die im Zusammenhang mit einer nachhaltigkeitsorientierten Führung von Mitarbeitern stehen, ableiten. Der erste identifizierte Führungsstil ist der authentische Führungsstil. In diesem Ansatz steht die Authentizität der Führungspersönlichkeit im Mittelpunkt. Durch das authentische Vorleben der Führungsperson genießt die Führungskraft hohes Ansehen bei den Mitarbeitern

und schafft es somit, diese durch das authentische Vorleben der eigenen Werte und Ansichten nachhaltig positiv zu beeinflussen (F3, F4, F5, F6). „Wenn ich diesen Stil oder Einstellung authentisch vorleben kann, somit auch stets meine Entscheidungen mit Argumenten begründen kann und durchaus offen bin für Diskussionen auf einem ordentlichen Niveau, dann ist das für mich eine nachhaltigkeitsorientierte Führung.“ (F6). Der zweite abgeleitete Führungsstil ist der empathische Führungsstil. Im Zentrum dieses Führungsstils steht der einfühlsame und wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitern. Für diesen Ansatz ist es wichtig, für die Führungspersönlichkeiten die Perspektive der Mitarbeiter einnehmen zu können, um somit besser deren Bedürfnisse verstehen zu können (F1, F5, F6). Als dritter Führungsstil im Zusammenhang mit der vorliegenden Forschungsfrage wurde der kooperative Führungsstil genannt. In diesem Ansatz sind die Vermittlungskompetenz und die Kommunikation mit den Mitarbeitern der Schlüssel zum Erfolg. „Dazu gehört für mich der kooperative Führungsstil, eben das Einbinden auch der Mitarbeiter, um eben Akzeptanz und Kommittent zu haben, aber auch die Verantwortung zu übernehmen, also Verantwortungsübernahme gleichzeitig der Motivator aber auch zu sein und diese Rolle einzunehmen. Aber auch der Entwickler, dass ich meine Mitarbeiter dahin entwickeln oder auch die Funktion zu übernehmen, um meine Mitarbeiter entsprechend zu entwickeln und zu fördern.“ (F2). Als weiterer Führungsstil wurde der Coaching / People Centered Leadership identifiziert. Die Erarbeitung der Aufgaben und Themen erfolgt kollaborativ als Team. Die Führungskraft gibt Verantwortungen und Aufgaben ab und steht für die Mitarbeiter als Coach zur Seite. Die Mitarbeiter stehen im Zentrum dieses Führungsansatzes. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, die Mitarbeiter dahingehend weiterzuentwickeln, dass sie in der Lage sind, allein oder im Team Entscheidungen zu treffen und Prozesse in die Wege zu leiten. Die Verantwortung und Entscheidungen werden über die Mitglieder des Teams verteilt, die Führungskraft trifft weniger aber dafür Entscheidungen, die eine große Reichweite und Einfluss haben (F7).

## 4.4 Methoden

Die vierte Oberkategorie beschäftigt sich mit Methoden und Strategien, die aktuell in den Unternehmen der befragten Experten umgesetzt werden und berücksichtig auch Forderungen, welche im weiteren Prozess in den Unternehmen und in der Führung der Mitarbeiter integriert werden sollten.

### 4.4.1 Umsetzungen in der Unternehmensstrategie

Als eine der wichtigsten Umsetzungen wird von den befragten Experten die integrale Einbindung der Thematik Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie gesehen. Um Fortschritte und Veränderungen in den Unternehmensprozessen zu erzielen, muss das Thema in allen verschiedenen Bereichen der Unternehmen integriert werden und als zusätzlicher Baustein in den Entscheidungsfindungen berücksichtigt werden (F1, F6, F7). Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die höchste Führungsebene (Vorstand, Leitung der Unternehmen) dieses Thema fest in der Unternehmensstrategie verankert und somit den verschiedenen Führungsebenen die nötige Autorität zuspricht, Veränderungen anzustoßen (F1, F3, F4, F6, F7). „Nur so können Sie die ganze Thematik strukturell in ihr Unternehmen integrieren und bekommen auch die gewisse Autorität, die Thematik in den verschiedenen Bereichen voranzutreiben.“ (F4)

Eines der wichtigsten angesprochenen Umsetzungen ist die Verankerung der Thematik in der Führungsausbildung der Unternehmen. In allen befragten Unternehmen werden Workshops, Schulungen und Fortbildungen für die Führungspersönlichkeiten angeboten. Teilweise beruhen diese auf freiwilliger Basis, teilweise sind es verpflichtende Angebote, die jede Führungskraft besuchen muss (F1, F2). Stand jetzt liegt der Fokus der Fortbildungen auf den definierten Werten und Kompetenzen der jeweiligen Unternehmen (F2), konkrete Fortbildungen in Richtung der Kompetenzen eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils gibt es bisher nicht oder selten (F6).

Einige der Unternehmen versuchen durch konkret beauftragte Personen im Unternehmen, das Thema fest in der Strategie zu verankern (F1, F5, F6, F7). Ihre Aufgabe besteht darin, Experte in der Thematik Nachhaltigkeit zu werden und diese gewonnen Expertise ins Unternehmen zu tragen, über die Thematik zu referieren und Diskussionen anzuregen (F1). „Ansonsten versuche ich viele Multiplikatoren auszubilden, das ist mein wichtigster Punkt im Moment, dass ich sage, ich nutze in meinem Netzwerk aus jedem der Fachbereiche eine Person, die mir zugeordnet ist, die ich fachlich aufschlauern kann.“ (F1). In

diesem Ansatz wird versucht durch Networking einen Erfahrungs- und Wissensaustausch zu betreiben. Der Aufbau eines internen sowie externen Netzwerkes wird in der Thematik Nachhaltigkeit als enorm wichtig angesehen (F1, F3, F4). Die Unternehmen versuchen in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert auf regionale Vernetzungen zu legen. Lieferketten und Geschäftspartner der Region werden durch diesen Prozess unterstützt und man versucht einen Mehrwert für die Region und einen wertvollen Beitrag für die umliegende Gesellschaft zu leisten (F2, F4, F5).

Des Weiteren bemühen sich die Unternehmen im Zusammenhang mit dem Thema Wissensmanagement um einen „frühzeitigen Aufbau von Nachwuchskräften, was wir eben auch durch die eigene Ausbildung, duale Studiengänge, Einsatz von Werkstudenten, eben auch neben den klassischen Recruiting Maßnahmen schaffen, indem wir, sag ich mal, Talent-Programme immer wieder aufsetzen, um da auch eigene Nachwuchskräfte ans Unternehmen zu binden und heranzuziehen.“ (F2). Die Unternehmen stellen sich in dem Zusammenhang mit Umsetzungsmaßnahmen der Unternehmensstrategie immer häufiger die Fragen: „How do you create social value? How do you contribute social and economic Value creation for the organization?“ (F7).

Ein weiteres zentrales Element dieser Unterkategorie stellt die Integration der Mitarbeiter in den Prozess der Unternehmensstrategie dar. In diesem Ansatz gibt es verschiedene Ansätze, die von den befragten Unternehmen verfolgt werden. Zum Beispiel ist ein verfolgter Ansatz, die Mitarbeiter über eine Ideen-Nachfrage oder auch über einen WerteBeirat in den Nachhaltigkeitsprozess zu integrieren (F3, F5). Diese ins Leben gerufene Gremien werden bewusst mit Mitarbeitern bestückt, welche keine Führungspersönlichkeiten sind. Das Ziel hinter diesem Ansatz ist es, Erfahrungen und Werte zu definieren, welche bei den Mitarbeitern als wichtig angesehen werden: Welche Werte, Strategien oder Ideen sollten laut der Mitarbeiter im Unternehmen integriert werden? Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Es wird versucht, die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess zu integrieren, ihnen zu verdeutlichen, dass sich das Unternehmen mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt und die Meinung oder Ansichten der Mitarbeiter für sie von Bedeutung sind (F3).

#### **4.4.2 Konkrete Angebote / Förderungen für die Mitarbeiter**

Wohingegen sich die erste Unterkategorie der Oberkategorie Methoden mit generellen Umsetzungsstrategien in den Unternehmen beschäftigt hat, geht es in der zweiten Unterkategorie um konkrete Angebote und Förderungen der Mitarbeiter.

Die Art und Weise dieser Angebote unterscheidet sich bei den jeweiligen Unternehmen. Allerdings sind sich alle befragten Experten einig, dass konkrete Angebote an die Mitarbeiter wie z.B. Weiterbildungsangebote eine zentrale Bedeutung haben. „Ich glaube tatsächlich, der flächendeckende Einsatz ist immer die Weiterbildung. Ich bemühe mich darum, Lernressourcen aufzutun.“ (F1). In den meisten Fällen versuchen die Unternehmen und ihre Führungspersonlichkeiten durch eine Kombination aus verschiedenen Weiterbildungsangeboten die Mitarbeiter ihres Unternehmens zu fördern. Die Weiterbildungsangebote basieren unter anderem auf Blended-Learning-Ansätzen, Workshops, digitale Weiterbildungsangebote, aber auch vor-Ort Veranstaltungen bzw. Fortbildungen zu verschiedenen Themenbereichen durch externe Experten / Spezialisten (F1, F2, F7). Laut der Experten sollte „immer wieder in Weiterbildung von Mitarbeitern investiert werden, sei es jetzt, wie bei uns in so einer Teambuilding Maßnahme, aber auch in Einzelmaßnahmen, dass Mitarbeiter natürlich regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen besuchen können, um sich dann natürlich immer auf dem Stand des Wissens zu halten.“ (F5). Spätestens seit der Corona-Pandemie haben die digitalen Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter eine besondere Bedeutung eingenommen. Die Unternehmen versuchen durch Lernplattformen möglichst flächendeckend die Mitarbeiter in den wichtigsten Themen ihres Unternehmens betreffend fortzubilden. Teilweise sind in diesem Bereich aktuell maßgeschneiderte digitale Lernprogramme bezüglich der Thematik Nachhaltigkeit in der Entwicklung (F1). Gerade bei Großunternehmen mit vielen Mitarbeitern und verteilten Standorten wird diesen Angeboten viel Potenzial zugeschrieben. Als wichtiges Merkmal im Rahmen der Weiterbildungsangebote wird die Flexibilität der Angebote gesehen. Um flächendeckend alle Mitarbeiter zu erreichen und ihre persönlichen Stärken, Wissen und Kompetenzen weiterzuentwickeln bedarf es vielfältige Angebote. „Also wir haben zum Beispiel: Zeiten, dass ich jeden zweiten Freitag nicht arbeiten muss, sondern ich kann mich weiterbilden. Das heißt, ich kann mir online Weiterbildungswerke anschauen, kann mir eine neue Programmiersprache aneignen, irgendein neues Tool, was Daten transferiert von A nach B anschauen, kann da fast uneingeschränkt wählen.“ (F6).

Neben den konkreten Weiterbildungsangeboten versuchen einige Unternehmen durch alternative Angebote oder Förderungen die Mitarbeiter zu sensibilisieren und in Bezug auf nachhaltiges Verhalten zu unterstützen. Einige dieser Förderungen sind zum Beispiel Angebote eines Job Tickets oder eines Job Rads (F5). Mit diesen in erster Linie finanziellen Unterstützungen versuchen Unternehmen den Mitarbeitern z.B. den Umstieg zu nachhaltigen Lösungen bezüglich des Arbeitsweges zu erleichtern. Dies spart Co<sup>2</sup>-Emissionen ein. Eine weitere erwähnte Methode ist die Visualisierung der Co<sup>2</sup>-Verbräuche. Durch

verschiedene Einsparmaßnahmen z.B. im Rahmen des Abfallmanagements versuchen die Unternehmen ihren Co<sup>2</sup>-Ausstoß zu reduzieren. Diese Maßnahmen betreffen die verschiedenen Standorte der Unternehmen und somit den Arbeitsplatz der Mitarbeiter. Teilweise empfinden die Mitarbeiter diese Umstrukturierungen als Einschränkungen oder Mehraufwand. Durch Visualisierungen von Co<sup>2</sup>-Einsparungen an repräsentativer Stelle versucht man die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu mehr Nachhaltigkeit des Unternehmens zu integrieren und ihnen zu illustrieren, wie viel die Mitarbeiter durch ihr geändertes Verhalten bereits eingespart haben (F3).

Als weitere Alternative neben den Weiterbildungsangeboten werden teilweise von Unternehmen Mitmachangebote ins Leben gerufen (F4, F7). Diese Angebote beziehen sich in erster Linie auf gesellschaftliche Projekte der Unternehmen. Die Mitarbeiter werden dazu angeregt sich an diesen Projekten zu beteiligen und Engagement zu zeigen, der Gesellschaft etwas zurückzugeben.

## **4.5 Folgen & Entwicklung**

Die fünfte Kategorie fokussiert sich auf die Auswirkungen eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils auf die Unternehmen und auf die Mitarbeiter. Es wird analysiert, ob die befragten Führungspersonen in diesem Ansatz Vor- oder Nachteile sehen, wie sie die weitere Entwicklung einschätzen und was sie eventuell für Forderungen an die Unternehmen und zukünftigen Führungskräfte haben.

### **4.5.1 Auswirkungen auf die Unternehmen und die Mitarbeiter**

Die Auswirkungen eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils und dessen Folgen werden von den Experten überwiegend positiv bewertet. Es wird von einem besseren Unternehmensimage und einem positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität berichtet, welches sich bereits in Ausschreibungen, am Talent-Markt, bei Kunden oder auch am Kapitalmarkt bemerkbar macht (F1, F2, F3, F4, F5, F7). Die Auseinandersetzung mit der Thematik Nachhaltigkeit hat „Einfluss auf der internen Seite der Mitarbeiterbindung, auf die nachfolgende Generation, die Umwelt und das Miteinander“ (F2). Der Ansatz einer nachhaltigkeitsorientierten Führung habe einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und somit zur Folge, dass die Mitarbeiter im Durchschnitt länger im Unternehmen bleiben und gerne für die jeweiligen Unternehmen arbeiten (F5). Durch den positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und die Mitarbeiterbindung wird langfristig eine bessere Absicherung und Stabilität des Unternehmens vermutet (F4). „Ich

habe den Eindruck, dass die Mitarbeitermotivation höher ist und auch das Bewusstsein stetig steigt.“ (F4). Des Weiteren wird ausgeführt, „dass sie da weniger anfälliger sind und ich glaube auch, dass die Menschen, wenn sie zufrieden da sind, das ist der Gedankensprung für mich immer, dem Arbeitgeber treuer bleiben, dass sie sich vielleicht entwickeln und bessere Leistungen bringen, dass sie persönlich gesünder sind.“ (F1).

Zusätzlich wird angemerkt, dass sich die neue / jüngere Generation mehr bzw. andere Gedanken oder Ansichten bzgl. Nachhaltigkeit machen und man sich mit diesen Ansichten auseinandersetzen muss. Vernachlässigt man diese Thematik, so wird man im Personal- als auch Entwicklungsbereich die Leute nicht mehr erreichen und somit nicht an das jeweilige Unternehmen binden oder akquirieren können (F1). Gerade aufgrund der geringeren Fluktuation und den damit einhergehenden geringeren Wissensverlust werden enorme Vorteile gesehen. Eingespielte Teams, welche die Erwartungen und Anforderung des Unternehmens gut kennen, haben deutliche Vorteile in der Koordination von Schnittstellen und führen zu schnelleren und effektivieren Abläufen / Prozesse (F5).

Als eventuelle negative Auswirkungen wurde eine gewisse Unsicherheit der Mitarbeiter beschrieben. Aufgrund der nicht immer klaren Definitionen oder Strategien kann es zu Unsicherheiten der Mitarbeiter in diesem Entwicklungsprozess kommen (F3).

Abschließend lässt sich zusammenfassen: „Wenn ich diesen Stil oder Einstellung authentisch vorleben kann, somit auch stets meine Entscheidungen mit Argumenten begründen kann und durchaus offen bin für Diskussionen auf einem ordentlichen Niveau, dann ist das für mich eine nachhaltigkeitsorientierte Führung. Und diese Art von Führung hat langfristig fürs Unternehmen als auch die Mitarbeiter, auch wenn es vielleicht nicht alle immer direkt sehen wollen, nur Vorteile.“ (F6). Insgesamt beurteilen die meisten befragten Experten den Ansatz dieses nachhaltigkeitsorientierten Stils gerade langfristig als äußerst sinnvoll und sprechen ihm klare wirtschaftliche Vorteile zu (F1, F4, F5, F6, F7).

#### **4.5.2 Einschätzungen bezüglich der weiteren Entwicklung**

Die zweite Unterkategorie der Oberkategorie Entwicklungen und Folgen beschäftigt sich mit getroffenen Aussagen der interviewten Experten, welche sich auf die weitere Entwicklung der Thematik Nachhaltigkeit und des nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils beziehen.

Wie bereits in der Unterkategorie 4.5.1 beschrieben, bewerten die Experten die Auswirkungen des nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils in erster Linie positiv. Dennoch sehen sie weiteren Handlungsbedarf und einige Herausforderungen, mit denen sich die

Unternehmen und Führungskräfte auseinandersetzen müssen. Es bedarf weiterer innovativer Methoden, um die Thematik konkret greifbarer für die Mitarbeiter zu machen. Die Komplexität der Thematik erschwert es, die „Thematik mit Leben zu füllen“ (F2). Es wird schwierig für die Führungskräfte sein, auf Anhieb den richtigen Weg oder Strategie für ihr Unternehmen zu finden: „Diese Lernerfahrungen muss man teilweise einfach mitnehmen, um sich positiv zu entwickeln und um überhaupt auch erkennen zu können, was der richtige Weg für ihr Unternehmen ist.“ (F4). Es gilt Schritt für Schritt herauszufinden und zu analysieren, was die richtigen nächsten Schritte sind. Weitere Risiken werden bei Investitionen oder Prozessumstellungen auf noch nicht bewährte Innovationen gesehen (F3). Dennoch sehen die Experten in den nächsten Jahren weiteres deutliches Wachstum im Bereich der Nachhaltigkeit. Verstärkt wird dies unter anderem durch den anstehenden Generationenwechsel: „Ich bin jetzt auch keinen Generationenforscher, aber wenn ich mich an die Sachen halte, die ich kenne, die Daten, die mir vorliegen und die Umfrageergebnisse, auch wenn eine Generation sicherlich nicht homogen ist, das ist mir durchaus bewusst, aber allein, dass sich der Fokus auf dieses Thema so massiv verschiebt.“ (F1). Aufgrund von möglichem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel wird man in Zukunft Probleme haben, offene Stellen mit adäquaten Mitarbeitern nachzubersetzen (F5). Um den nachhaltigkeitsorientierten Führungsstil langfristig in den Unternehmen zu etablieren, muss das Thema Nachhaltigkeit bereits im Recruiting berücksichtigt werden. Es sollte ein untrennbarer Bestandteil der Personalarbeit sein bzw. werden (F1).

#### **4.6 Konzeptioneller Ansatz des Sustainable Leadership**

Aus den Erkenntnissen der Theorie und der durchgeführten Interviews lässt sich schlussfolgern, dass die Komplexität des Nachhaltigkeitskonzeptes eine große Herausforderung darstellt und ein Hindernis für die konkrete Umsetzung in den Unternehmen darstellt. Neben den ursprünglichen administrativen Aufgaben der Führungspersönlichkeiten werden im nachhaltigkeitsorientierten Führungsansatz Kompetenzen und zwischenmenschliche Fähigkeiten immer wichtiger. Die Unternehmen müssen über ihre Führungspersönlichkeiten ihre Mitarbeiter in diesen Entwicklungsprozess integrieren. Die gelebte Werteorientierung der Führungskräfte stellt in diesem Prozess die Basis dar. Zur Förderung von Führungskräften als auch Mitarbeiter, ist es notwendig, dass die Unternehmen flächendeckende Weiter- und Fortbildungen in den Nachhaltigkeitsbereichen anbieten, durch interne als auch externe Angebote. Eine gewisse Flexibilität in den Weiterbildungsmöglichkeiten ist enorm hilfreich, um verschiedene Ansichten und die

persönlichen Stärken als auch Schwächen der Menschen zu berücksichtigen. Das Thema Nachhaltigkeit muss fest in der Unternehmenskultur verankert werden und Berücksichtigung in jeglichen Entscheidungen finden. Um dies zu gewährleisten, ist es notwendig, die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens mit dem Human Resource Management (Personalabteilung) zu integrieren. Es sollte eine Schnittstelle zwischen den beiden Bereichen implementiert werden, damit der Nachhaltigkeitsgedanke kontinuierlich über die Personalentwicklung im Unternehmen weiterentwickelt werden kann und Berücksichtigung über alle Ebenen des Unternehmens findet. So kann eine flächendeckende Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne der Nachhaltigkeit in Unternehmen integriert werden.

Es ist für das Unternehmen sinnvoll, eine Schnittstellenfunktion zu implementieren. Das heißt, eine Person oder ein Team (je nach Größe des Unternehmens) konkret der Nachhaltigkeitsthematik zuzuordnen und als Verantwortlichen Treiber im Unternehmen zu benennen. Diese Person sollte Experte werden und mit den nötigen Befugnissen ausgestattet werden, um Prozesse und Entwicklungen im Unternehmen anstoßen zu können. Durch diese Schnittstellenfunktion lässt sich das Thema in alle Bereiche des Unternehmens tragen. Mitarbeiter oder Führungspersönlichkeiten aus anderen Abteilungen des Unternehmens können sich bei Fragen oder Ideen an die konkret beauftragte Person / Team wenden und werden aktiv in den Entwicklungsprozess integriert.

Die folgende Grafik zeigt einen Versuch die Wirkungsketten einer nachhaltigkeitsorientierten Führung im Unternehmenskontext darzustellen, die aus dieser qualitativen Forschung abgeleitet wurden:

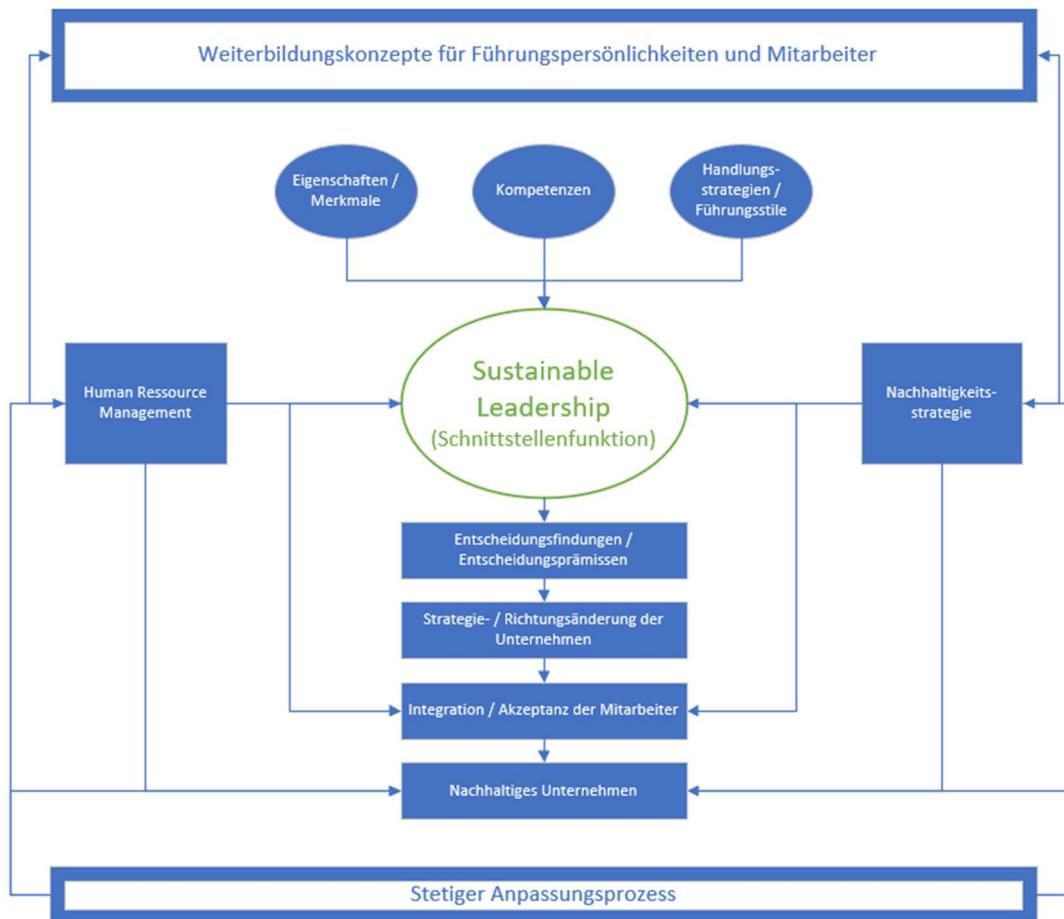


Abbildung 11: Konzeptionelle Betrachtung des Sustainable Leadership (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Abbildung 11 veranschaulicht die Erkenntnisse der vorliegenden Forschung und vereint die Erkenntnisse aus den theoretischen Forschungen mit den praxisnahen Erkenntnissen der durchgeführten Interviews mit aktuellen Führungspersönlichkeiten. Es stellt eine ganzheitliche Perspektive auf Sustainable Leadership aus der Sicht der Unternehmen dar. Das Ziel dieses konzeptionellen Ansatzes ist die Reduktion der Komplexität dieser facettenreichen Thematik. Im Zentrum dieses Konzeptes steht der nachhaltigkeitsorientierte Führungsstil, Sustainable Leadership. Dieser wird durch Eigenschaften / Merkmale, Kompetenzen und Handlungsstrategien / Führungsstile beeinflusst.

Wichtig ist es in dieser Abbildung zu erkennen, dass die zwei Bereiche Human Ressource Management (Personalabteilung / Personalentwicklung) und die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens klare Einflüsse auf Sustainable Leadership haben und in diesen Ansatz integriert werden sollten. Des Weiteren bilden sie zusammen die Basis für mögliche verpflichtende als auch freiwillige Weiterbildungsangebote der Unternehmen für die

Führungspersönlichkeiten als auch die Mitarbeiter. Diese Faktoren bzw. Zusammenhänge ergänzen und beeinflussen sich gegenseitig, wodurch letztlich das Konzept eines Sustainable Leadership Ansatzes im Unternehmen etabliert werden kann.

Auf Grundlage dieses integrativen Ansatzes werden durch das wertorientierte Vorleben der Führungspersönlichkeiten die Entscheidungsfindungen des Unternehmens verändert und beeinflusst. Daraus lassen sich Schritt für Schritt Regeln ableiten, die zu Entscheidungsprämissen des Unternehmens führen und dadurch eine Strategie- oder Richtungsänderung der Unternehmen herbeiführen können. Auf Grundlage des nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils sorgt dieser Ansatz für eine nachhaltige Akzeptanz und Integration der Mitarbeiter. Durch die Integration der Mitarbeiter ist das Unternehmen dazu in der Lage, mögliche Zukunftstrends besser bzw. schneller wahrzunehmen. Das Unternehmen verändert sich durch diese stetigen internen Prozesse mit dem Ziel-Output eines Nachhaltigen Unternehmens. Aufgrund der Komplexität der Thematik und dem stetigen Fortschritt der Technik ist dieser Prozess ein stetiger Anpassungs- und Entwicklungsprozess.

#### **4.6.1 Ansatz zu Handlungsempfehlungen**

Treiber für die Unternehmen ein solches ganzheitliches Konzept des Sustainable Leadership Ansatzes im Unternehmen zu etablieren, sind die Öffentlichkeit und Stakeholder im Umfeld des Unternehmens, die immer stärker werdenden politischen Regulierungen und letztlich der Vorstand und die Geschäftsführung des Unternehmens, die die Relevanz dieser Thematik erkannt hat und es aktiv in die Geschäftsprozesse integrieren will.

Haben die Unternehmen dies erkannt, stehen sie vor der Frage, welche konkreten Maßnahmen und Schritte sie einleiten müssen. Der erste Schritt ist sicherlich, das Bewusstsein und die Wichtigkeit dieser Thematik zu erkennen. Das Unternehmen sollte dieses Thema auf der Agenda haben und in diesem Zusammenhang eine unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln, die die konkreten Handlungsfelder und priorisierten Anpassungsprozesse identifiziert. Wichtig ist, dass diese unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsstrategie übergreifend in allen Bereichen des Unternehmens Berücksichtigung finden sollte. Angefangen bei den Kernprozessen des Unternehmens hinzu den Lieferketten und Geschäftspartner sollten die Unternehmen über eine Ist-Analyse den aktuellen Status-quo erheben und Potenziale identifizieren. In diesem Erhebungs- und Analyseprozess kann es sinnvoll sein, externe Spezialisten in die Entwicklung mit einzubeziehen.

Dies gewährleistet eine objektive Perspektive und Einschätzung der Potenziale. Die Erkenntnisse sollten zu jedem Zeitpunkt der Entwicklung dokumentiert und visualisiert werden. Dies veranschaulicht die eventuell schon erreichten Zwischenergebnisse und motiviert die Mitarbeiter die Prozesse fortzuführen.

Als zweiter konkreter Schritt sollten sich die Unternehmen und Führungskräfte Gedanken bezüglich der Innen- als auch Außendarstellung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie machen. Die Innendarstellung betreffen die Handlungsfelder des Unternehmens und somit auch die der Mitarbeiter und Führungskräfte. Auf Basis der Ist-Analyse sollte ein Maßnahmenplan erstellt und priorisiert werden. Es muss entschieden werden, wie die Strategie intern kommuniziert werden soll und welche Prozessveränderungen angestoßen werden sollen. In diesem Schritt finden zentrale Integrationen der verschiedenen Unternehmensbereiche statt. Im Bezug auf den Ansatz des Sustainable Leadership ist es wichtig, dass eine Schnittstelle zwischen der Personalabteilung bzw. der Personalentwicklung und der Nachhaltigkeitsstrategie implementiert wird. Wie bereits im konzeptionellen Modell in Abbildung 11 beschrieben, ist dies ein zentraler Schritt zur flächendeckenden Implementation dieses Führungsansatzes. Neben der internen Anpassung und Prozessveränderung sollte das Unternehmen die Außendarstellung nicht außer Acht lassen. Die stärker werdenden politischen Regularien verpflichtet immer mehr Unternehmen dazu einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen und ihre Ziele und Maßnahmen genau zu dokumentieren und kommunizieren. In diesem Zusammenhang spielt das in Kapitel 2.2 vorgestellte CSR-Konzept eine zentrale Rolle. Für das Unternehmen ist es wichtig, stetig auf dem aktuellen Stand der gesetzlichen Rahmenbedingungen zu sein und in ihren Prozessen und Aufgaben rechtssicher zu sein. Die Aufgabe der CSR-Abteilung ist es, auf Grundlage der wirtschaftlichen und gesetzlichen Komponenten Potenziale und Aufgabenbereiche zu identifizieren, die einen Mehrwert für die Gesellschaft und das Unternehmen bieten. Diese Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft sollten die Unternehmen in diesem Zusammenhang auch auf ihre Stakeholder / Geschäftspartner und Lieferketten übertragen. In diesem ganzheitlichen Ansatz des Sustainable Leadership ist die ganzheitliche Perspektive auf das Unternehmen von zentraler Bedeutung. Somit ist das Unternehmensumfeld definitiv nicht zu vernachlässigen in der Implementation dieses Ansatzes. Ein in den Interviews erwähnter Ansatz war zum Beispiel die stärkere Integration von regionalen Geschäftspartnern zur Schaffung von Arbeitsplätzen in der Umgebung und einer Verbesserung der Gesellschaft rund um das jeweilige Unternehmen.

Damit ein Unternehmen diesen Entwicklungsprozess erfolgreich und nachhaltig bewältigen kann, muss sich der Fokus der Unternehmen auf die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens verschieben. Diese stellen die zentrale Entwicklungskomponente des Ansatzes dar und können Schritt für Schritt für eine nachhaltige Strategieweiterentwicklung sorgen. Die in Kapitel 4 beschriebenen Merkmale, Kompetenzen, Verhaltensweisen als auch Methoden zur Umsetzung sind Ansätze, die Unternehmen dazu nutzen können, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Diese sind in der Lage, die Unternehmensprozesse von innen heraus anzupassen und eine Richtungs- und Strategieänderung des Unternehmens nachhaltig zu etablieren.

## 5 Diskussion

Zur Identifikation von Verhaltensweisen, Kompetenzen und Handlungsstrategien, die die (zukünftige) Generation an Leadern benötigt, um ein nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter zu fördern, wurden Experteninterviews mit aktuellen Führungspersonlichkeiten aus Großunternehmen durchgeführt und analysiert. Des Weiteren wurde über die Interviews ein Status-quo der Unternehmen erhoben, um Einschätzungen bezüglich aktueller Herausforderungen als auch Maßnahmen zur Umsetzung und Integration bzw. Auswirkungen dieses Ansatzes zu erlangen. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass sich die Unternehmen bereits intensiv mit den Anforderungen der Nachhaltigkeit und den Ansätzen eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsstiles auseinandersetzen. Das Kapitel 4 (Ergebnis-/Analysekapitel) hat anhand der induktiv abgeleiteten Kategorien dargestellt, welche Faktoren in diesem Zusammenhang laut der aktuellen Generation an Leadern ausschlaggebend sind. Diese werden abschließend in Kapitel 6.1 zusammengefasst und interpretiert.

Die Bundesregierung formulierte bereits im Jahr 2012 folgende Definition: *„Nachhaltigkeit ist ein ganzheitlicher, integrativer Ansatz. [(...)] Dies bedeutet: Umweltschutz, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und soziale Verantwortung sind so zusammenzuführen, dass die Entscheidungen unter allen drei Gesichtspunkten dauerhaft tragfähig sind.“* (Bundesregierung, 2012, S. 26). Dieser Ansatz geht in die Richtung des in Kapitel 2.2 beschriebenen Konzeptes der Corporate Social Responsibilities. Die Unternehmen müssen heutzutage auf dem Fundament der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit die gesetzlichen, ethischen und philanthropischen Verantwortungen bewältigen (Carroll, 2016). Die Unternehmen unterliegen einer Effizienzverantwortung, um langfristig die Substanz und Ressourcen der Welt aufrechterhalten zu können. Ohne die Ressourcen der Umwelt kann es keine Wirtschaft geben. Im Gegenzug kann ohne die Wirtschaft keine humanistische Gesellschaft existieren. Die Unternehmen befinden sich in einem dauerhaften Abwägungsprozess innerhalb der Spannungsfelder der kurzfristigen wirtschaftlichen Ziele und der langfristigen Nachhaltigkeitsziele. Das erwerbswirtschaftliche Handeln sollte das Leben von allen Beteiligten verbessern. In diesem Kontext sollte Nachhaltigkeit den unternehmerischen Erfolg steigern bzw. zumindest nicht schmälern (Georg Müller-Christ, 2021). *„Wo Führungskräfte dies erkennen, beginnt Sustainable Leadership“* (Neumann, F., 2013, 19).

Das Forschungsgebiet des Sustainable Leadership beschäftigt sich mit übergreifenden Kompetenzen / Eigenschaften und Verhaltensweisen, die eine nachhaltige Entwicklung der Mitarbeiter und der Unternehmen fördern sollen. In dem Ansatz der integrierten Nachhaltigkeit in den Unternehmen werden Führungskräfte in ihrer ganzen Person erfasst und ihre Selbstentwicklung wird zum Teil der Unternehmensentwicklung. Im Zentrum der Diskussion über Kompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung steht der Umgang mit der entstandenen Komplexität und der moralischen Werte (Georg Müller-Christ, 2021). Das in Kapitel 2.3 beschriebene Grundlagenkonzept des Sustainable Leadership von Avery & Bergsteiner illustriert die Zusammenhänge und Komplexität der verschiedenen beeinflussenden Faktoren der Nachhaltigkeit. Die Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte eines Unternehmens stellen das Fundament einer nachhaltigen Organisation dar. Diese beeinflussen, im besten Fall positiv, die Entscheidungsfindungen in den Unternehmen und führen zu einer Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeiter. Die Führungskräfte bilden die Grundlage für eine innovative und nachhaltige Strategie der Unternehmen und können letztlich für eine langfristig hervorragende Qualität des Unternehmens sorgen (Avery & Bergsteiner, 2011).

Um die ausgerufenen und im Gesetz verankerten Ziele (siehe Einleitung) zu erreichen, muss es in den Unternehmen zu einem Umdenken kommen. Ein Bewusstsein für den Grundgedanken der Nachhaltigkeit zu entwickeln, reicht nicht mehr aus. Es müssen konkrete Strategien und Maßnahmen in die Unternehmen integriert werden und die Entscheidungsprämissen der Führungskräfte müssen in jeder Entscheidungsfindung ihre Berücksichtigung finden. Ansonsten wird das übergeordnete Ziel der Generationengerechtigkeit nicht realisierbar sein und der Planet wird in Zukunft der Gesellschaft nicht mehr viele Handlungsmöglichkeiten offenlassen können. „Generationengerechtigkeit ist erreicht, wenn die Chancen zukünftiger Generationen auf Befriedigung ihrer Bedürfnisse mindestens so groß sind wie die der heutigen Generation.“ (Tremmel, J., 2003, S.34).

Dieses übergeordnete Ziel der ressourcenorientierten Nachhaltigkeit lässt sich nur erreichen, wenn zeitnah möglichst viele Kapazitäten in die Umstellung der Unternehmens- und Wirtschaftsprozesse fließen.

Zur Umstellung der Prozesse und Denkweisen der Unternehmen und Organisationen bedarf es klarer Entscheidungsprämissen der Führungskräfte. Die Ergebnisse dieser Forschung verdeutlichen, dass durch das Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen deutlich komplexere Anforderungen entstehen (Schaltegger, S./Lüdeke-Freund, F., 2013, S.65). Die gelebte Werteorientierung der Führungspersönlichkeiten ist die Basis, um

diese Komplexität zu reduzieren. Sie implementieren Entscheidungsprämissen im Unternehmen. Die Entscheidungsprämissen der Leader werden zu einem Koordinationsfaktor, „[...] in dem eine Organisation ihre Welt konstruieren, Informationen verarbeiten und immer wieder neu Unsicherheit in Sicherheit transformieren kann.“ (Luhmann, 2000, S. 238). Im Zentrum dieses selbstorganisatorischen Prozesses der Unternehmen stehen die Entscheidungsfindungen und Ansichten der Führungspersönlichkeiten. Durch Ausbalancieren dieser Entscheidungsprämissen müssen Leader es schaffen, die Funktionsfähigkeit und Substanzerhaltung immaterieller und materieller Art zu erhalten (Georg Müller-Christ, 2021). Zur Entwicklung von Strategien und Entscheidungsprämissen für die Unternehmen, müssen sich Leader mit den Anforderungen der Nachhaltigkeit beschäftigen. Dazu muss eine umfassende Ressourcenkompetenz erarbeitet, das nötige Fachwissen im Unternehmenskontext aneignet werden, um die richtigen Strategien und Entscheidungsfindungen für ihr Unternehmen analysieren zu können. Durch das wertbezogene und authentische Vorleben ihrer Einstellungen und Ansichten schaffen die Führungskräfte Richtungssicherheit und erleichtern es den Mitarbeitern und Institutionen, diese Richtungen einzuschlagen (Gini, A, 2010). Grundlegende Eigenschaften und Kompetenzen wie z.B. Überzeugungskraft, Authentizität und Motivation schaffen Akzeptanz für die Umgestaltung bzw. Anpassung der Entscheidungsprämissen und Entscheidungsfindungen (Hußmann, G., 2015). Ansätze, wie ein solches Sustainable Leadership Modell konkret im Unternehmen etabliert werden kann, wurden in Kapitel 4.6 beschrieben. Durch die Erkenntnisse der vorliegenden Forschung wird eine praxisnahe Struktur in die Kompetenzdiskussion des Forschungsgebietes Sustainable Leadership gebracht. Ergebnisse der Interviews bestätigen und ergänzen die verschiedenen Ansätze aus den theoretischen Erkenntnissen der Systematischen Literaturanalyse. Neben den verschiedenen Merkmalen, Kompetenzen und Verhaltensweisen liegt im Zentrum dieses nachhaltigkeitsorientierten Führungsstiles die Integration dieser Denk- und Handlungsweise in jegliche Bereiche des Unternehmens. Die holistische Perspektive des Ansatzes in Kombination mit integralen Schnittstellen zwischen den Prozessen und Unternehmensbereichen ist ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung hinzu einem zukunftsorientierten und nachhaltigen Unternehmen.

## 6 Fazit

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es mit Hilfe einer qualitativen Untersuchung relevante Verhaltensweisen / Kompetenzen und Handlungsstrategien der (zukünftigen) Generation an Leadern zu identifizieren, die ein nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter zu fördern. Die Ausarbeitung verknüpft die theoretischen Kenntnisse des Forschungsbereich Sustainable Leadership mit den persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen aktueller Führungspersönlichkeiten in Großunternehmen, die sich im Rahmen ihrer Aufgabe in ihren jeweiligen Unternehmen mit der Thematik beschäftigen. In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Forschung zusammengefasst, interpretiert und kritisch hinterfragt. Zum Abschluss wird ein kurzer Ausblick gewagt.

### 6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Kapitel 4 dokumentiert eine Bestandsaufnahme der Ansichten der aktuellen Generation an Führungspersönlichkeiten. Um die Ergebnisse aus Kapitel 4 einordnen zu können, werde die Erkenntnisse zusammengefasst und mit den theoretischen Betrachtungen des Forschungsbereiches interpretiert.

Die dort unter Oberkategorie 1 beschriebenen Herausforderungen, vor denen die aktuelle und zukünftige Generation an Führungspersönlichkeiten stehen, decken sich überwiegend mit den herausgefundenen Attributen des Sustainable Leadership (Armani et al., 2020). Der Fokus der Unternehmen und Führungspersönlichkeiten verschiebt sich Richtung Nachhaltigkeit und dem Verständnis der Nachhaltigkeit, nur Ressourcen zu verwenden, die auch wieder herstellbar sind (siehe Kapitel 2.1). Voraussetzung hierfür ist es, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen sich das nötige Fachwissen unternehmensspezifisch aneignen. Des Weiteren ist anzustreben, dass das Thema fest in der Unternehmensstrategie verankert wird. Die Definition der Führungsrolle mit ihren Werten und moralischen Prinzipien rückt in den Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang werden die zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Führungspersönlichkeiten zunehmend stärker gefordert.

Eine weitere nach Ansicht der befragten Experten sehr große Herausforderung liegt in der Art und Weise der Führung der neuen Generation, welche aktuell den Arbeitsmarkt betritt. Es werden andere Werte und Ansichten bei dieser Generation erkannt und die Notwendigkeit gesehen, diese anders zu motivieren und für das Unternehmen zu begeistern. Dieser Aspekt wird in der dargestellten Forschung von Sustainable Leadership

bisher eher vernachlässigt. Um allerdings die zahlreichen Arbeits- und Fachkräfte aufzufangen, die in den nächsten Jahren aus dem Arbeitsalltag ausscheiden, müssen sich die Führungspersönlichkeiten mit den Einstellungen der nächsten Generation beschäftigen (Statista Research Department, 2022).

Basierend auf den Oberkategorien Grundlagen und Verhaltensweisen wurden die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews im Kontext der vorliegenden Forschungsfragen zusammengefasst. Die Forschungsfrage untersucht Eigenschaften / Kompetenzen sowie Handlungsstrategien / Verhaltensweisen, welche die zukünftige Generation an Leadern benötigt, um ein nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter zu fördern. Des Weiteren geht es um die holistische Perspektive auf den Ansatz des Sustainable Leadership aus Sicht der Unternehmen. In Tabelle 3 sind die Erkenntnisse nach den verschiedenen Ober- und Unterkategorien zusammengefasst. Diese stellen die wichtigsten aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse der Studie dar.

Die dargestellten Erkenntnisse sind im Kontext der Forschungsfrage aus ganzheitlicher Perspektive zu betrachten. Nur die Kombination der Eigenschaften, Kompetenzen und Handlungsstrategien führen zu dem Ansatz des nachhaltigkeitsorientierten Führungsstils.

Dennoch muss man sich bewusst machen, dass auch bei diesem Ansatz jede Führungskraft eine individuelle Person mit individuellen Stärken und Schwächen ist. Die eine Führungsperson zeigt ihre Stärken in der Empathie gegenüber Mitarbeitern, die andere bringt von Natur aus ein sehr innovatives / unkonventionelles Denken mit. Als eine der meistgenannten und wichtigsten Kriterien dieses Ansatzes wird die Kommunikationsfähigkeit und Offenheit der Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern und deren unterschiedlichen Ansichten oder Einstellungen genannt. So sollten die Führungspersönlichkeiten sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst sein, sie selbstreflektorisch analysieren können und im Bedarfsfall den Willen haben, an ihnen zu arbeiten. Durch ein authentisches Vorleben ihrer Werte und Einstellungen sollte es den Führungspersönlichkeiten möglich werden, die Mitarbeiter in den gewünschten Prozess der Nachhaltigkeit zu integrieren. Hierzu gehört auch eine offene und kritische Diskussion unterschiedlicher Ansichten und Vorstellungen. Das Ziel jeder nachhaltigkeitsorientierten Führungspersönlichkeit sollte es sein, ein Umfeld zu schaffen, in dem ihre Mitarbeiter als auch sie selbst die eigenen Wissens- und Kompetenzfähigkeiten weiterentwickeln und zum Wohle der Unternehmensentwicklung einsetzen können.

Die unter Punkt 4.4 beschriebenen vielfältigen Methoden sind ein Ansatz wie Unternehmen und Führungskräfte ein derartiges Unternehmen erschaffen und verwirklichen kann.

Flächendeckende und flexible Weiterbildungsmöglichkeiten bieten eine gute Basis für ein solches Umfeld. Dabei sollten die Unternehmen ihre Mitarbeiter in den Weiterbildungsprozess integrieren und offen für Vorschläge sein, die den Mitarbeitern wichtig sind. Aufbauend auf dem Verständnis und den Erkenntnissen dieser Forschung wurde in Kapitel 4.6 eine konzeptionelle Betrachtung des Sustainable Leadership modelliert. Dies fasst die wichtigsten Bausteine dieses integralen Ansatzes zusammen. In Kapitel 4.6.1 sind Handlungsempfehlungen formuliert, wie ein Unternehmen dieses Konzept in der Praxis umsetzen und etablieren kann.

Den befragten Führungspersonlichkeiten scheint die Komplexität dieses Führungsansatzes bewusst. Es bestand Einigkeit darin, dass der Fokus der Unternehmen eine derartige Nachhaltigkeit zu etablieren, vor allem kurz- und mittelfristig einen deutlichen Mehraufwand darstellen wird. Dennoch sehen alle befragten Experten die Auswirkungen und Implementierung dieses Stils in den Unternehmen langfristig als großen Wettbewerbsvorteil.

Um die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen, vor denen die heutige Welt steht, benötigt es einen konstruktiven Ansatz der stetigen Weiterentwicklung. Auch wenn einige Veränderungen oder Prozessumstellungen nicht direkt den richtigen Weg darstellen, müssen Unternehmen als auch Führungskräfte diese als Lernerfahrung wahrnehmen und nach neuen Wegen suchen, die ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter nachhaltig zukunftsfähig entwickeln.

Aus wissenschaftlicher Perspektive sorgt die vorliegende Forschung für eine Erweiterung der bisherigen Forschung und verknüpft die theoretischen Erkenntnisse mit den praktischen Erfahrungen. Der Ansatz der konzeptionellen Betrachtung versucht die wissenschaftlichen Erkenntnisse und die praktischen Erfahrungen der Führungspersonlichkeiten in einem Modell zusammenzufassen.

## 6.2 Kritische Würdigung / Limitation

Die vorliegende Interviewstudie wurde im Rahmenumfang einer Bachelorarbeit durchgeführt und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Dementsprechend ist der Forschungsumfang von insgesamt sieben qualitativen Experteninterviews (N=7) zu gering, um wissenschaftlich abschließende Empfehlungen abzugeben oder Strategien festzulegen. Die abgeleiteten Ergebnisse und Handlungsempfehlung können in Zukunft als Grundlage für weiterführende Forschungen verwendet werden. Es bedarf allerdings weitere intensive Forschungen in diesem facettenreichen Untersuchungsfeld. Die Stärke der Forschung liegt in der Verknüpfung des theoretischen State-of-Art mit den praxisnahen Erfahrungen und Ansichten aktueller Führungspersonlichkeiten. Der ausgewählte teilstandardisierte Interviewleitfaden war für die Fragestellung der Forschung sehr gut geeignet. Aufgrund seiner Struktur gewährleistete er die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews, ließ gleichzeitig jedoch genug Spielraum für nicht vorhergesehene Themen der Führungspersonlichkeiten.

Kritisch anzumerken ist, dass in dieser Studie lediglich Großunternehmen analysiert wurden, die im Wirtschaftsbereich Deutschland agieren. Lediglich ein Unternehmen war ein börsennotiertes global agierendes Großunternehmen. Damit ist die Auswertung und Analyse lokal begrenzt. Des Weiteren wurde in der vorliegenden Forschung branchenunabhängig gearbeitet.

### 6.3 Ausblick

Die komplexe Thematik bleibt ein wichtiger und in Zukunft sicherlich weiterwachsender Forschungsbereich mit durchaus nicht zu unterschätzender praktischer Relevanz. Vorausgesetzt wir wollen die enormen Herausforderungen, vor denen die Welt aktuell steht, gemeinsam auf globaler Ebene bekämpfen und meistern, führt kein Weg an diesen Ansätzen des Sustainable Leadership vorbei. Der Ansatz vereint die Lehren der Vergangenheit mit den Perspektiven und dem langfristigen Fortschritt der Zukunft, gestützt auf einer stetigen Selbstreflektion und Adaption der Methoden und Konzepte. Es ist, wie bereits 1987 im Brundtland Report definiert, ein stetiger Prozess der Veränderung. Die Unternehmen beschäftigen sich aktuell mit der Thematik und erhöhen aufgrund verschiedener Treiber (Druck der Öffentlichkeit / Stakeholder, Geschäftspartner und politische Regulierungen) die Kapazitäten in dem Bereich der Nachhaltigkeit. Um den Wandel in der Wirtschaft flächendeckend zu bewältigen und um die Ziele, die ausgerufen wurden zu erreichen, müssen die Kapazitäten jedoch noch deutlich erhöht und intensiviert werden. Es müssen mehr praktische und innovative Maßnahmen und Konzeptionen untersucht werden, um diese konkret und schnell in den Unternehmen umzusetzen.

Im Bezug auf das vorliegende Forschungsgebiet könnte es in Zukunft interessant sein, Vergleiche zwischen verschiedenen Ländern und deren Führungspersonlichkeiten anzustellen. Interessante und ggf. abweichende Ergebnisse könnten sich bei der Auswertung der Forschungsfrage innerhalb Europas oder Global ergeben. In einem weiteren Schritt könnte man die Perspektive auf die globale Sicht in einer deutlich weiter gefassten Forschung vertiefen und erweitern. Interessant in diesem Zusammenhang wären sicherlich die Ergebnisse in Bezug auf geografische Unterschiede bzw. Unterschiede der Führungspersonlichkeiten mit verschiedenem kulturellem Hintergrund.

In Bezug auf den erstellten konzeptionellen Ansatz des Sustainable Leadership wäre eine aufbauende Forschung denkbar, die den Ansatz über eine quantitative Forschung validiert. Eine begleitende Fallstudie von Unternehmen, die diesen Ansatz versuchen in ihrem Unternehmen zu etablieren, wäre eine weitere Möglichkeit für eine anschließende weiterführende Forschung. Eine Forschung in ausgewählten Branchen wäre sinnvoll, um Unterschiede oder auch Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Branchen der Wirtschaft filtern zu können und branchenabhängige Modelle und Konzeptionen zu entwickeln.

## 7 Literatur- und Quellenverzeichnis

Aboramadan, M. (2022), "The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 1, pp. 7-23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>

Kurkatz, Udo & Rädiker, Stefan (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa (S.199-203)

Jayashree P, El Barachi M, Hamza F. Practice of Sustainability Leadership: A Multi-Stakeholder Inclusive Framework. *Sustainability*. 2022; 14(10):6346. <https://doi.org/10.3390/su14106346>

Novy JW, Banerjee B, Matson P. A Core Curriculum for Sustainability Leadership. *Sustainability*. 2021; 13(19):10557. <https://doi.org/10.3390/su131910557>

Georg Müller-Christ (2021). *Nachhaltiges Management: Über den Umgang mit Ressourcenoptimierung und widersprüchlichen Managementrationalitäten*.

Muhammad Shoaib, Zuhair Abbas, Muhammad Yousaf, Roman Zámečník, Junaid Ahmed & Shahnawaz Saqib | (2021) The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital, *Cogent Business & Management*, 8:1, 1870798, DOI: 10.1080/23311975.2020.1870798

Choi H-j. Effect of Chief Executive Officer's Sustainable Leadership Styles on Organization Members' Psychological Well-Being and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*. 2021; 13(24):13676. <https://doi.org/10.3390/su132413676>

Wang X, An L, Yasir N, Mahmood N, Gu Y. Empirical Study on the Relationship between Effective Following Behavior and Derived Creative Work Behavior: A Moderating Role of Perceived Organizational Support and Sustainable Leadership. *Sustainability*. 2021; 13(10):5693. <https://doi.org/10.3390/su13105693>

Khalil, S.H.; Shah, S.M.A.; Khalil, S.M. Sustaining work outcomes through human capital sustainability leadership: Knowledge sharing behaviour as an underlining mechanism. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 2021, 42, 1119–1135

Aslaksen et al. *International Journal of Corporate Social Responsibility* (2021) 6:11 <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00063-9>

Carroll, A. B. *Business & Society* 2021, Vol. 60(6) 1258–1278

Nair, B.P.; Prasad, T.; Nair, S.K. Exploring authentic leadership through leadership journey of Gandhi. *Qual. Rep.* 2021, 26, 714–733

Munyon, T.P.; Houghton, J.D.; Simarasi, N.; Dawley, D.D.; Howe, M. Limits of authenticity: How organizational politics bound the positive effects of authentic leadership on follower satisfaction and performance. *J. Appl. Soc. Psychol.* 2021, 51, 594–609

Zappalà, S.; Toscano, F. The Ethical Leadership Scale (ELS): Italian adaptation and exploration of the nomological network in a health care setting. *J. Nurs. Manag.* 2020, 28, 634–642

Tan, Y.; Shuai, C.; Shen, L.; Hou, L.; Zhang, G. A study of sustainable practices in the sustainability leadership of international contractors. *Sustain. Dev.* 2020, 28, 697–710

Tran, D.Q.; Spears, L.C. Servant-leadership and community: Humanistic perspectives from Pope John XXIII and Robert K.Greenleaf.Humanist. Manag. J.2020,5, 117–131

Armani, A. B., Petrini, M., & Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Review of Business Management*, 22(4), 820–835. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>

Hannah Snyder. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, Volume 104, 2019, Pages 333-339, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.

Latapí Agudelo et al. *International Journal of Corporate Social Responsibility* (2019) 4:1 <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

Mayring, Philipp (2019). Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen [30 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 20(3), Art. 16, <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>.

Chughtai, A. Servant leadership and perceived employability: Proactive career behaviours as mediators.*Leadersh. Organ. Dev. J.*2019,40, 213–229

Iszatt-White, M.; Kempster, S. Authentic leadership: Getting back to the roots of the “root construct”? *Int. J. Manag. Rev.*2019,21,356–369

Wang, Z.; Yu, K.; Xi, R.; Zhang, X. Servant leadership and career success: The effects of career skills and proactive personality.*Career Dev. Int.*2019,24, 717–730

Kaptein, M. The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership.*J. Bus. Ethics*, 2019, 156, 1135–1150.

Ko, C.; Ma, J.; Bartnik, R.; Haney, M.H.; Kang, M. Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *EthicsBehav.*2018, 28, 104–132

Tenuto, P.L.; Gardiner, M.E. Interactive dimensions for leadership: An integrative literature review and model to promote ethical leadership praxis in a global society.*Int. J. Leadersh. Educ.*2018,21, 593–607

Hallinger P, Suriyankietkaew S. Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990–2018. *Sustainability*. 2018; 10(12):4846. <https://doi.org/10.3390/su10124846>

Meza Rios, M.M., Herremans, I.M., Wallace, J.E., Althouse, N., Lansdale, D. and Preusser, M. (2018), "Strengthening sustainability leadership competencies through university internships", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 19 No. 4, pp. 739-755. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2017-0097>

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). Interview, Transkription & Analyse Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage, *Dr. Dresing und Pehl, Marburg*.

Engelbrecht, A.S.; Heine, G.; Mahembe, B. Integrity, ethical leadership, trust and work engagement.*Leadersh. Organ. Dev. J.*2017,38, 368–379

Nasra, M.A.; Heilbrunn, S. Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction.*Educ. Manag. Admin. Leadersh.*2016,44, 380–396

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.
- Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. United States of America: SAGE Publications.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Edge equilibrium. (2015). Retrieved from: [http://www.edgeequilibrium.com/concept/what\\_is\\_sustainable\\_leadership.php](http://www.edgeequilibrium.com/concept/what_is_sustainable_leadership.php).
- Shoeb Ahmad | Tahir Nisar (Reviewing Editor) (2015) Green Human Resource Management: Policies and practices, *Cogent Business & Management*, 2:1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Hußmann, G. (2015): *Leading Manager for Sustainability*, Dissertation. Aachen
- Demirtas, O.; Akdogan, A.A. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *J. Bus. Ethics*, 2015, 130, 59–67
- Lawton, A.; Páez, I. Developing a framework for ethical leadership. *J. Bus. Ethics*, 2015, 130, 639–649
- Wiek, A., Bernstein, M., Foley, R., Cohen, M., Forrest, N., Kuzdas, C., Kay, B. and Withycombe Keeler, L. (2015), “Operationalising competencies in higher education for sustainable development”, in Barth, M., Michelsen, G., Rieckmann, M. and Thomas, I. (Eds), *Handbook of Higher Education for Sustainable Development*, Routledge, London. pp. 241-260.
- Savage, E., Tapics, T., Evarts, J., Wilson, J. and Tirone, S. (2015), “Experiential learning for sustainability leadership in higher education”, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 16 No. 5, pp. 692-705.
- Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37-47.
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., Anusree, M. R., Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). Questionnaire design. *Business Research Methods: An Applied Orientation*, 143-159.
- Huang, S. K. (2013). The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 234-244.
- Neumann, F. (2013): *Sustainability – ein Stakeholder-orientiertes Konzept*, in Keuper, F./Neumann, F. (Hrsg.): *Sustainability Management – Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung*, S. 19 ff
- Hollmann S. (2013) *Nachhaltigkeitsorientierung in der Mitarbeiterführung: Einordnung und thematische Relevanz des Sustainable Leadership-Ansatzes*. In: *Sustainable Leadership. Integrierte Unternehmensführung*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01695-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01695-1_1)

- Strübing, J. (2013). *Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende*. München: Oldenbourg Verlag.
- Schaltegger, S./Lüdeke-Freund, F. (2013): Von sozialer Verantwortung zu unternehmerischer Nachhaltigkeit. Bedeutung und Ausgestaltung von „Business Case for Sustainability“, in: Keuper, F./Neumann, F. (Hrsg.): Sustainability Management – Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung, Berlin, S.51-68.
- Neumann, F. (2013): Sustainability – ein Stakeholder-orientiertes Konzept, in Keuper, F./Neumann, F. (Hrsg.): Sustainability Management – Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung, Berlin, S. 1-28.
- Braun, J./Lotter, D./Hepperle, J. (2013): Sustainable Leadership – Mit Werten führen, in: Keuper, F., Neumann, F. (Hrsg.) Sustainability Management – Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung, Logos Verlag, Berlin 2013.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT. Retrieved from [www.asmgrouppublication.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf](http://www.asmgrouppublication.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf)
- Yukl, G.; Mahsud, R.; Hassan, S.; Prussia, G.E. An improved measure of ethical leadership. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 2013, 20, 38–48.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- McCann, J., & Holt, R. (2012). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204–210.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011a), “Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance”, *Strategy and Leadership*, Vol. 39 No. 3, pp. 5-15.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011b), *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*, Routledge, Oxon.
- Feyerherm, A.E. and Breyley Parker, S. (2011), "Chapter 5 Emergent Collaboration and Leadership for Sustainable Effectiveness: The Metropolitan Housing Authority", Albers Mohrman, S. and (Rami) Shani, A.B. (Ed.) *Organizing for Sustainability (Organizing for Sustainable Effectiveness, Vol. 1)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 127-153. [https://doi.org/10.1108/S2045-0605\(2011\)0000001010](https://doi.org/10.1108/S2045-0605(2011)0000001010)
- McCann, J., & Holt, R. (2011). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 134–148.
- Gardner, W.L.; Coglisier, C.C.; Davis, K.M.; Dickens, M.P. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadersh. Q.* 2011 ,22, 1120–1145
- Wiek, A., Withycombe, L. and Redman, C. (2011), “Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development”, *Integrated Research System for Sustainability Science*, United Nations University, and Springer
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* (January-February).

Gini, A. (2010): Moral Leadership and Business Ethics, in: Hickmann, G.R. (Hrsg): *Leading organisations – Perspectives for a new Era*, 2. Aufl. Thousand Oaks, Californien et al., S. 345-355.

Casserley, T., & Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 42(6), 287-295.

Crews, D. E. (2010). Strategies for implementing sustainability: Five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 15–21.

Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance*, 91(10), 41–47.

Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability principles: A review and directions. *Organization Management Journal*, 7, 246–261. <http://dx.doi.org/10.1057/omj.2010.35>

Dittmar, N. (2009). *Transkription: Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten. Forscher und Laien*, Wiesbaden.

Matiaske, W. (2007) *Soziales Kapital in sozioökonomischer Perspektive. Immaterielle Ressourcen – Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit*.

Barbuto, J.E., Jr.; Wheeler, D.W. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group Organ. Manag.* 2006, 31, 300–326

Jaeger, B. (2004). Einführung. In: *Humankapital und Unternehmenskultur*. Deutscher Universitätsverlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-81856-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-322-81856-0_1)

Tremmel, J. (2003): Generationengerechtigkeit – Versuch einer Definition. In: *Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (Hrsg.): Handbuch Generationengerechtigkeit*. München 2003, 2. Aufl. S. 27-80.

Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. *Academy of Management Executive*, 16, 121–135. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.8540373>

Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen u.a. Luhmann, N./Baecker, D. (Hrsg): *Einführungen in die Systemtheorie*. 2. Aufl. Heidelberg 2004.

Müller-Christ, G./Remer, A. (1999): *Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements*.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

United Nations General Assembly. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427-Development and international co-operation: Environment. Available at <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Retrieved on December 1, 2010.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine* Retrieved from <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-socialresponsibility-of-business-is-to.html>

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

## **Internet**

Statista Research Department, 01.04.2022, Amazonien: Anzahl der Brände im Regenwald 2021 | Statista, letzter Zugriff: 13.02.2022

Statista Research Department, 26.07.2022, Bevölkerung nach relevanten Altersgruppen 2021 | Statista, letzter Zugriff: 13.02.2022

Statista Research Department, 16.01.2023, Weltweites Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf bis 2021 | Statista, letzter Zugriff: 13.02.2022

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/klimaschutz-abkommen-von-paris.html>, letzter Zugriff: 13.02.2022

Europäische Kommission, Europäisches Klimagesetz (europa.eu), letzter Zugriff: 13.02.2022

Bundesregierung (2012): *Nationale Nachhaltigkeitsstrategie – Fortschrittsbericht 2012*. Berlin. [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de), letzter Zugriff: 13.02.2022

## **Anhang**

### Anhang A: Teilstandardisierter Interviewleitfaden

#### **1. Ice-breakers**

1.1 Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie (persönlich)?

1.2 Inwiefern beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit Nachhaltigkeit/ Sustainability?

#### **2. Warm-up Questions**

2.1 Wie haben sich die Anforderungen an Führungskräfte im Kontext von Sustainability in den letzten Jahren verändert? Vor welchen Herausforderungen stehen Sie als Führungskraft in der heutigen Zeit? Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung ein?

#### **3. Qualifying-Questions**

3.1 Wie lange sind Sie bereits als Führungskraft tätig?

3.2 Was verstehen Sie unter dem Begriff Sustainable Leadership? (hier ein gemeinsames Verständnis aufbauen)

#### **4. Specific Questions**

4.1 Was sind Voraussetzungen für Sie als Führungskraft, um ein nachhaltiges Verhalten Ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können?

4.2 Welche Persönlichkeitseigenschaften von Ihnen bzw. von Führungskräften allgemein sind besonders relevant, um ein nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können?

Potenzielle Nachfrage: Welche Fähigkeiten/Kompetenzen benötigen Sie als Führungskraft, um ein nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können?

4.3 Was tun Sie konkret, um ein nachhaltiges Verhalten Ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu fördern? Welche Maßnahmen ergreifen Sie?

4.4 Welche Auswirkungen hat eine nachhaltigkeitsorientierte Führung (Sustainable Leadership)?

Potenzielle Nachfrage: 1) Vorteile, 2) Nachteile

## **5. Demographics**

Alter, Geschlecht, Position im Unternehmen

## Anhang B: Transkription Interviews

### **Transkription Interview 1**

I: Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie im persönlichen Rahmen?

F1: Also ich komm bei dem Thema Nachhaltigkeit eigentlich immer wieder auf diese Brundtland Definition zurück aus dem Jahre 1987, kennen Sie sicherlich, wo es darum geht, dass die derzeitige Generation eben keine Handlungen und / oder Entscheidungen treffen soll, die das Handeln zukünftiger Generationen beeinflusst oder beschneidet und ihnen auch die Möglichkeit nimmt, genau diese Entscheidungen eben selbst für sich in der Zukunft zu treffen. Das ist zwar sehr abstrakt, aber ehrlicherweise passt das auch sehr gut bezogen auf die Entscheidungsfindung, weil es bei der Thematik Nachhaltigkeit genau der springende Punkt ist. Es geht um ein integrales Denken oder integriertes Denken.

Die Dimensionen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung oder Wirtschaft, wenn sie so wollen, das können sie privat und beruflich ansetzen. Sie müssen dabei in meinem Verständnis immer dafür Sorge tragen, dass sie keine dieser 3 Dimensionen mit ihrer Entscheidung besonders belastet wird. Sie werden nie alle 3 perfekt lösen können, aber wir sollen, beispielsweise keine Entscheidung zum Nachteil der Umwelt treffen, um ihr Business voranzubringen oder auf die Menschenrechte ein Dreck geben und Verzeihung für den Ausdruck, aber um tatsächlich den Profit zu maximieren.

Oder die Governance im Unternehmen vernachlässigen, weil sie glauben, sie haben den grünen Daumen und können die Umwelt retten, vergraulen aber so ihre Kunden. Letztendlich geht es für mich auch privat tatsächlich bei den Entscheidungen immer darum, den Schritt weiter zu denken und zu überlegen, welche Auswirkungen hat meine Entscheidung und wie kann ich diese bestmöglich steuern, verhindern oder vermeiden. Genau das sind so Punkte und ich glaube, dass das wieder zurück auf diese sehr universellen Definition kommt, die, aber finde ich halt auch gut greift.

I: Also geht es Ihrer Meinung nach wirklich um den Grundgedanken, dass die Generationen in 20/30/50 oder mehr Jahren die gleichen Handlungsmöglichkeiten wie die jetzige Generation haben oder im Idealfall natürlich eventuell noch verbessern und noch mehr Möglichkeiten haben?

F1: Ganz genau. Beim Thema nur vielleicht, um ein Beispiel zu geben, wissen sicherlich auch, aber ich finde am Thema Klimawandel kann man das wunderbar exemplarisch darstellen: Da ist jetzt die Entscheidung, wie handeln wir und welche Möglichkeiten bestehen dann noch für die Generation mit der steigenden Erwärmung? Ich glaube, das ist ein plastisches Ding, das kann man sich auch ein bisschen vorstellen. Natürlich wissen wir alle nicht, wie eine 2,5 oder stärkere erwärmte Welt aussehen wird. Trotzdem können wir uns über die Projektionen in etwa vorstellen, inwiefern sich solche Faktoren auswirken werden. Dies zu verhindern, das gilt für jeden und jede. Da kann es überhaupt keine Diskussionen geben und dient für mich als plastische Anschauung und persönlicher Anker bei diesem Thema.

I: Ja finde ich sehr interessant, weil da bin ich in meiner Forschungsanalyse, also in der in der theoretischen Analyse im Vorfeld auch drüber gestolpert bin, die Definition hat mir sehr gefallen. Generell dieser Ansatz der Entscheidungsprämissen, da ist natürlich der Klimawandel auch ein Baustein. Darüber kann man sehr gut exemplarisch die Thematik darstellen und auf andere adaptieren, wie zum Beispiel auch die Verschuldung in Europa, was natürlich auch noch eine riesige Baustelle ist.

F1: Klar, sie haben vollkommen recht, dass meine ich, das können Sie auf jeden Entscheidungskontexte übertragen. Ich finde, Klimawandel war jetzt gerade so naheliegenderes Beispiel, weil das immer damit in Verbindung gebracht wird. Es ist aber weiß Gott nicht das Einzige, da haben sie vollkommen recht.

Wenn man es politisch sieht, wenn man es privat und auch wirtschaftlich sieht, dann hat man jeweils immer Entscheidungen, die man nicht mal eben entscheiden kann, sondern von denen man abhängig ist und wenn sie sich diese Entscheidungsfindung und die getroffenen Entscheidungen ansehen. Dann, glaube ich, gibt es immer Möglichkeiten, auch anders zu entscheiden. Wenn man sich eben entscheidet, sollen diese 3 Dimensionen in meinem Verständnis immer mitbedacht werden, um genau diese Fehlentwicklungen vieler Jahre, die wir alle kennen, eben zu korrigieren und in Zukunft besser zu entscheiden. Die Entscheidungen wurden getroffen, wurde aber aus anderen Motiven heraus getroffen und eben nicht aus einer nachhaltigen Perspektive und hat sich eben jetzt gezeigt, dass das nicht unbedingt der beste Weg für uns war, weil er uns genau dahin geführt hat, wo wir jetzt stehen. Da hoffe ich einfach, dass es auch zu einem Umdenken kommt. Aber die

Menschen davon zu überzeugen, genau diese Perspektiven zu berücksichtigen, ist ein anderer Punkt.

I: Auch wenn man sicherlich den Erfolg ja auch nicht vielleicht direkt im nächsten Jahr sieht, sondern halt eventuell erst deutlich zeitversetzt. Es gibt auch immer noch genug Menschen auf der Welt, die leider Gottes halt erstmal auch um den Alltag oder über den um den einzigen Tag sorgen müssen, bevor sie da vielleicht weiterdenken können.

F1: Das ist korrekt. Deswegen sind die Leitplanken eigentlich eine Form, die Politik eben vorgeben muss, also die groben Entscheidungsrichtungen. Mir ist klar, dass Teile der Bevölkerung vollkommen mit dem Lebensalltag ausgelastet sind, man kann nicht jede Entscheidung philosophisch aufbauen und alles x-mal hinterfragen.

Dennoch glaube ich allein beim Konsum kann man halt schon sich mal 2 Sekunden Zeit nehmen, was man jetzt gerade und warum man das kauft und ob man das wirklich braucht etc., das sind jetzt alles auf weiterführende Fragen. Ich denke Ihnen ist klar, was der Punkt ist, auf den ich bei der persönlichen Erfahrung für Nachhaltigkeit hinauswollte, gerne.

I: Okay, Alles klar. Dann der Schwenk zum Unternehmen: Also inwiefern beschäftigt sich ihr Unternehmen mit Nachhaltigkeit, Sustainability beziehungsweise natürlich auch sie jetzt in ihrem direkten Kontext?

F1: Also ich beschäftige mich natürlich sehr mit dem Thema, weil meine Position eben eine koordinative Funktion ist, wo ich auch mit Impulsen sozusagen die Kolleginnen und Kollegen davon überzeugen und ihnen sozusagen die aktuelle Diskussion und den aktuellen Diskussionsstand mitteile. In ihren Themenfeldern, um halt eben das Ganze ein bisschen nach vorne zu bringen. Bei der (\*Unternehmensname\*) sind wir tatsächlich so weit, dass wir es in allen Strategiedokumenten mitbedenken, dass es da auch verankert ist und auch tatsächlich von den Bereichen entwickelt wird. Ich habe das Konzept mittlerweile dezentral ausgestaltet. Das heißt, dass es nicht eine Person gibt, die das Alibi mäßig mal irgendwo macht, sondern es soll halt schon so sein, dass die Entscheidung da, wo sie getroffen werden, auch von den verantwortlichen Bereichen mit entwickelt werden. Im strategischen Bereich sind wir ehrlicherweise noch nicht so weit, dass wir uns überall Ziele gesetzt haben, so wie ich das persönlich ganz gerne hätte. Ich glaube aber auch es

ist realistisch, dass man erstmal mit den Handlungen anfängt. Wie wirken diese Handlungen? Und dann kann man sich Ziele ableiten. \*\*\*\*

Wir wollen das. Wir nehmen das Thema ernst und versuchen es wirklich zu integrieren. Im Ergebnis muss ich klar sagen, dass es eben eine untergeordnete Rolle weiterhin spielen wird. Das ist leider so. Ich sehe das aber auch im Dienstleistungsbereich oder bei dem immateriellen Gut, dass wir sozusagen den Versicherungsschutz produzieren, als nicht verwerflich an.

Da muss man, glaube ich, immer die Rolle des Unternehmens auch mitdenken. also die ich will jetzt nicht verurteilen, aber die Frage ist, ob unsere Rolle ist, dass wir jetzt Bäume pflanzen ohne Ende, ob wir sagen ist, dass unser Unternehmenszweck. Das ist vollkommen sinnvoll, da wollen wir gar nicht drüber reden und ich würde es auch nicht negieren. Aber wir müssen schauen, was können wir unseren Mitgliedern und Kunden als Versicherungsunternehmen anbieten, um ein spezifisches Nachhaltigkeitsproblem zu lösen, was sie in einem Kontext haben, mit dem wir zu tun haben. Also Übernahme, Versicherungsschutz beispielsweise. Da können wir anders wirken, als wenn wir sagen, wir machen jetzt eine Aktion, die sich super als Pressemitteilung ausgeben lässt. Wir konzentrieren uns oder wir entwickeln tatsächlich in unserem Kerngeschäften Ideen und Maßnahmen. Wir haben noch nicht so viele Ideen, aber es gibt einige, die auch schon Wirkung zeigen und darüber hinaus engagieren wir uns natürlich auch als Unternehmen in einem gewissen Rahmen, aber nicht in dem

jetzt versuchen alle Umweltprobleme gleichermaßen aus Koblenz zu lösen. Das wäre auch vermessen, wenn auch echt gut.

I: Ich denke auch das wird nachher dann am Ziel vorbeischießen, wenn jeder, sag ich mal auf seinen Bereich konzentriert ist, wo er dann auch Expertise hat oder diese weiter auch aufbaut, ist das denke ich schon ein guter Ansatz und zeigt Wirkung.

F1: Eine solche Wirkung zu erzielen ist genau richtig, dennoch ist es auch schön, wenn man darüber hinausschaut und sich nicht komplett auf seine Position zurückzieht. Das ist auch klar, aber muss halt schauen, welche Hebel haben wir und wie kann der positiv dazu beitragen und sollen wir diesen nicht eher wirklich umlegen, als zu versuchen überall mitzuspielen, ist meine Überzeugung. Ich glaube, damit fahren wir auch ganz gut.

I: Okay, das heißt, Sie haben da sehr bewusst auch wirklich die Langzeitperspektive in die Strategie mit eingebaut und versuchen die Thematik trotzdem relativ nüchtern zu betrachten. Was ist erreichbar, was nicht? Wo soll der Weg hingehen und in welche Richtung wollen wir uns entwickeln?

F1: Genau richtig ja.

I: Wie haben sich die Anforderungen an Führungskräfte im Kontext von Sustainability in den letzten Jahren verändert? Vor welchen Herausforderungen sie vielleicht in der heutigen Zeit als Führungskraft stehen, wie sie eventuell auch weitere Entwicklungen sehen, was da beeinflussende Faktoren für sie darstellen?

F1: Ich glaube, die Themen, mit denen sich Führungskräfte jetzt zusätzlich beschäftigen dürfen / können oder müssen, eben mit dem Themenfeld der Nachhaltigkeit, stellen für einige doch ein Novum dar, weil sie das vielleicht aus privaten Gründen auch ablehnen oder weil sie dem Thema vielleicht gar nicht so offen gegenüberstehen. Aber das wird halt einfach gefordert und ich glaube, dass die Anforderungen der Arbeitnehmer sich ein bisschen verändert, dass jede Generation so ein bisschen ihren Schwerpunkt hat. Die jüngere Generation, sage jetzt mal verallgemeinernd, hat sich über Engagement tatsächlich zu dem Thema sehr stark gemeldet, vielleicht längst nicht alle, aber doch ein recht großer Teil. Diese Menschen werden auch bald unser Arbeitsleben eintreten, vielleicht sind sie das teilweise sogar schon. Die Menschen dieser Generation haben einen anderen Anspruch, glaube ich an die Art und Weise, wie sie geführt werden, wie das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist und damit müssen sich Führungskräfte auseinandersetzen. Sind zeitgleich sind Zukunft der Unternehmen in dem Sinne die Talentente für die Zukunft.

Das heißt, wir suchen händeringend die spitzen Mitarbeitenden, die wir benötigen, um unsere Prozesse aufrechtzuerhalten. Dann müssen sie als Führungskraft natürlich weiterdenken und sich auf diese neuen Sachen einlassen und nicht mehr mit dem vielleicht bisher gültigen Modell arbeiten. Natürlich können Sie nicht alles über Bord werfen, aber ich glaube, diese neuen Anforderungen auch den Blick für diese Entscheidungs-Trias finden, was ich eben im Privaten angesprochen hatte. Das sollte auch im Unternehmen nicht

halt machen. Sicherlich haben sie aber auch Menschen, denen das Thema herzlich egal ist und die dann aber langfristig merken werden,

dann bleiben die Leute vielleicht nicht allzu lange bei Ihnen im Team. Es ist auch eine Frage der Mitarbeiterbindung, weil sie vielleicht diese Leute nicht erreichen mit dem, was sie lange Zeit, was gut funktioniert hat bei der (\*Unternehmensname\*) und auch immer noch gut funktioniert.

Aber ich glaube, dass die Anforderungen sich da thematisch verändern, also dass die Führungskräfte sich an andere Themen anpassen müssen. Der Anspruch der entsprechenden Generation ändert sich eben, weil sie eventuell in manchen Bereichen mehr fordern, in anderen Sachen eventuell auch weniger fordern. Sie wollen mehr Work Life Balance etc. Das sind alles Themen, die im klassischen Arbeitsumfeld natürlich eine Rolle spielen, wo Führungskräfte, glaube ich, dann handeln müssen. Diese Menschen werden irgendwann zu Führungskräften und leben dann auch einen anderen Führungsstil vor, der wiederum anders wirkt im Kontext mit den Kollegen. Also wir haben immer diese Jung / Alt - Perspektive, aber das ist jetzt nicht nur ich mich jetzt nicht nur den Jungen. Ich glaube auch, dass auch andere Menschen, die schon etwas länger im Berufsleben sind, einfach ein Interesse für dieses Thema sehen, weil es so präsent ist, weil es wirklich über die Medien auch sehr präsent gemacht wird und weil der Handlungsdruck nun auch enorm wächst.

\*\*\*\*\*. Es gibt Menschen, denen ist das egal und alle 3 Typen müssen sich aber mit Mitarbeitern und genauso Mitarbeiterinnen beschäftigen, die das Thema Halt spannender finden als vielleicht andere Führungsmethoden, die man bisher angewandt hat, das glaube ich halt schon.

I: Wie schätzen Sie das selbst ein, vielleicht in Ihrem eigenen Unternehmen oder was generell Ihr Eindruck ist, wie weit fortgeschritten diese Thematik ist? Also haben Sie jetzt den Eindruck, dass aktuell ein Umdenken stattfindet bei vielen Führungskräften oder haben Sie den Eindruck, dass erste Impulse angekommen sind, aber noch mehr passieren muss/kann?

F1: Ich glaube, muss ich gestehen, dass ich mich jetzt nicht mit jeder Führungskraft bei uns in regelmäßigen Austausch befinde. Das, was ich aber mitbekomme, ist tatsächlich, dass viele Menschen ihre Perspektive über ihre Kinder erweitern. Sie denken mehr über die Zukunft nach. Das ist also schon so ein Punkt, wo die Menschen ins Denken kommen,

wo es dann in privaten direkten Bezug hat. Ich glaube, das ist so eine Handlungsmotivation oder eine Möglichkeit, wie Leute dann doch eher handeln zu motivieren sind.

Ich glaube, was den Fortschritt anbelangt, dass wir das Thema durchaus adressiert haben. Ich glaube aber auch und da bin ich ehrlich zu ihnen, dass wir noch ein bisschen Luft nach oben haben. Also mein Wunsch tatsächlich, das darf nie das bestimmende Thema in einem Arbeitskontext sein, aber es sollte bei jeglichen Entscheidungen kontinuierlich mit-schwingen und nie ausgeklammert werden.

Ich glaube, da gibt es bei uns 2 Geschwindigkeiten. Es gibt Menschen, die sich in der Thematik wiederfinden und auf Anhieb versuchen die Thematiken umzusetzen. Es gibt aber auch Bereiche, da habe ich auch direkt 2-3 im Kopf, die sagen: Ne, diese Thematiken sind nur Hindernisse und stellen keinen Mehrwert dar. Dass der Nachhaltigkeitsgedanke bereits implementiert ist, würde ich sagen, ginge einen Schritt zu weit. Aber wir haben es bereits mehrfach adressiert und fördern das Bewusstsein dieser Thematik, welches eben auch von Bewerberinnen und Bewerbern angesprochen wird. Das habe ich bereits als Rückmeldung bekommen oder es wird z.B. auch gerne von Bewerbern gesehen, dass sie den Nachhaltigkeitsbericht unseres Unternehmens quergelesen haben. Das ist sicherlich nicht von Nachteil. Da erkennt man direkt einen gewissen Anspruch der Bewerber sich aktiv mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen und es sie beschäftigt, wie das Unternehmen (für das sie arbeiten wollen) sich positioniert und auch wie die Führungskräfte mit diesen Themen umgehen.

Um jetzt eine Antwort zu geben: ich glaube, dass wir jetzt adressiert haben. Ich glaube aber auch, dass es noch ein bisschen Arbeit bedarf, bis wir wirklich einen Mehrwert und ein Umdenken herbeiführen können, das ist nichts, was sie in ein bis 2 Jahren irgendwie auf die Bahn kriegen.

I: Auf jeden Fall ja okay, aber da sind wir auch wieder letztendlich bei der Definition von Sustainable Leadership oder auch Nachhaltigkeit das ist ein fortlaufender Prozess ist ne es ist, es wird nicht passieren, dass man an Tag x sagt okay, ich hab hier alle meine Ziele erreicht, sondern es geht ja immer noch mal einen Schritt weiter und das ist eigentlich ein als kontinuierlichen Prozess zu sehen, ne und das sehen Sie denke ich bei Ihnen im Privaten als auch im Unternehmenskontext auch so, wenn ich das richtig rausgehört?

F1: Absolut. Gerade auch im Weiterbildungskontext, Führungspersönlichkeiten werden ja stets weitergebildet, haben wir wirklich immer wieder Angebote, die teilweise freiwillig angeboten werden, teilweise auch ein verpflichtendes Weiterbildungsangebot darstellen. Und da spielt natürlich auch eine Rolle. Selbst die die Verbände der Arbeitsgemeinschaft, der Arbeitgeberverband für Versicherungen glaube ich so heißt das Ding. AGV hatte mal eine Abfrage gemacht, wie der Nachhaltigkeit in den Weiterbildungsmaßnahmen bei den Unternehmen integriert wird, wo wird das Thema angesprochen?

Und wir glauben halt schon, dass es mich zum Blended Learning Konzept, also e Learning und hat auch Präsenz Anschauen etc. Workshops, das dann natürlich was passiert aber nochmal, das ist dann wieder 1 von vielen Themen, eine die Mitschwingende einfach zur Qualifikation mit dazugehören muss und ja, ich würde auch sagen, das Fernziel ist es das wirklich ganz fest in der Führungskultur zu verankern. Das muss auf jeden Fall passieren und das haben wir in den Dokumenten, die wir dazu haben, natürlich überall mit reingebracht. Also Unternehmensleitbild, unser wichtigstes Dokument, wie auch in allen nachgeordneten Dokumenten haben wir das ganz klar formuliert.

Aber letztlich zählen die Handlungen, Papier ist geduldig, dennoch kann man über die entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen das Bewusstsein für diese Thematik ganz gut steuern und adressieren.

I: Vielen Dank, genau dann würden wir jetzt zu 2 Qualifying Question kommen, einfach nochmal als kurze Abfrage, bevor es dann zu den spezifischen weitergeht. Wie lange sind Sie schon als Führungskraft tätig beziehungsweise auch vielleicht in ihrer Position als Nachhaltigkeitsbeauftragter?

F1: Wenn ich jetzt ganz, ganz offiziell sehe, dann sind es tatsächlich 2 Jahre, zweieinhalb Jahre jetzt genau. Mit dem Thema beschäftige ich mich schon durchaus länger, aber das war in der vorherigen Zeit tatsächlich so, dass ich das immer als Teil meines Jobs gemacht hat. Das ist jetzt in Vollzeit mache und als Führungskraft fungiere, das sind zweieinhalb Jahre.

I: War da Corona ein ausschlaggebender Punkt oder war das unabhängig davon, dass im Unternehmen dort eine Vollzeitstelle geschaffen wurde?

F1: Aber unabhängig davon genau das ist tatsächlich einfach die Wichtigkeit des Themas hat unheimlich zugenommen. Der regulatorische Anspruch ist unheimlich nach vorne gesprungen, also es hat sich sehr entwickelt, und es war klar, dass es nicht mit einer simplen Berichterstattung, die jährlich stattfindet, getan ist, sondern das Thema muss Integral entwickelt werden. Da haben wir tatsächlich dann gesagt, es muss eine Person geben, die dieses Thema inhaltlich begleiten kann, die sich wirklich in die ganzen Themen reinliest und schaut, was kann man für uns wirklich herausnehmen, weil die Diskussionen, sie kennen das, sind herrlich komplex und es muss konkrete Personen in den Unternehmen geben, die für diese Integration verantwortlich sind und diese weiterentwickeln/fördern.

Ich bin ja sozusagen so ein Wissensvermittler. Ich trage dazu bei, dass sich im Unternehmen Know-How und Quellen aufbauen, unterstütze dann den Transfer dieses Wissens in die einzelnen Bereiche und Abteilungen. Wie kann ich die Menschen halt eben in Richtung der Nachhaltigkeit bringen und gleichzeitig bin ich dafür zuständig ein entsprechendes Netzwerk aus Ansprechpartnern, das mir untersteht, dort das Thema auch zu entwickeln. Wir haben uns für diesen dezentralen Ansatz entschieden, damit es nicht nur eine Alibifunktion ist, sondern man somit mir auch die Befugnis und Autorität für wirkliche Maßnahmen und Entwicklungen gibt. Somit hat man mich dezentral direkt unter dem Vorstand zugeordnet, zudem schafft es eine Signalwirkung von ganz oben, dass wir als Unternehmen diese Thematik tatsächlich ernst nehmen und versuchen eine Entwicklung bzw. einen Änderungsprozess zu generieren.

Vorher hat mir die Thematik auch schon Spaß gemacht, aber ich merke mittlerweile einfach, dass ich durch die neue Position deutlich mehr Möglichkeiten habe und ich deutlich mehr Einfluss auf das Unternehmen haben kann als vorher. Und wenn es dem Unternehmen noch hilft und es weiterentwickelt, freut es einen doppelt.

I: Okay, also auf deutlich weiter gefasst und zu wissen, jetzt ein Stück weit, sie anzapfen können und halt letztendlich auf die Kompetenz oder die Erlaubnis bz. Autorität sie als ansprechender Ansprechpartner aufzusuchen zu können und eine Anlaufstelle zu haben, von anderen Mitarbeitern eventuell aus dem Unternehmen, wenn da irgendwie Bedarf ist oder man selbst vielleicht ja auch aktiv als Mitarbeiter auf sie zugehen kann, um da quasi bis vor drüben.

F1: Absolut, genau das passiert auch ganz oft, dass tatsächlich Leute mit irgendwelchen Sachverhalten anschreiben und sagen hier kann man das nicht irgendwie entwickeln hast du nicht mehr Möglichkeiten, sagt ja genau, ich gucke mir das an, prüfe es halt immer entsprechend auch durch und bin tatsächlich auch in der Schnittstellenfunktion in vielen Gremien vertreten. Als beratendes Mitglied und seit dem Strategieentwicklungsprozess eine feste Komponente, die sowohl davor die Impulse rein gibt, die in den Diskussionen mit dem Fachbereich liegt, aber auch am Ende die Ergebnisse nochmal abnimmt und sagt also aus meiner Sicht sagen OK, das ist ambitioniert oder nee, da fehlt noch ein bisschen was.

Ich bin im Prozess integriert, die an Mitarbeiter gehen also, wenn Mitarbeiter sozusagen Verbesserungsvorschläge einreichen. Ich weiß gar nicht, wie das richtig heißt, das Verbesserungsmanagement, aber sowas in der Richtung, genau, da bin ich tatsächlich immer eine entsprechende Komponente, die aus meiner Sicht diese Ideen bewertet und genau auch bei entsprechenden Vorlagen an den Vorstand, wo das natürlich Sinn ergibt, wo es thematisch passt, bin ich auch mit drin. Also genau ich bin nicht an vielen Ecken da vernetzt und zusätzlich, wie eben besprochen, auch Ansprechpersonen für alle Mitarbeitenden.

In dem Kontext oder wenn er der Schuh drückt, also genau das mache ich sehr gerne.

Sehr vielfältig genau.

I: Ja, also das passt ja dann auch zu ihrem integralen Ansatz. Klar, dass das nicht immer der Fokus ist oder beziehungsweise das halt nicht, dass das Kernthema von der Arbeit immer ist, aber ist immer über diesen integralen Ansatz einige Schnittstellen eingebaut werden sollen und somit auch die Kompetenzen unternehmensweit zu stärken?

F1: Richtig, ganz genau.

I: Genau dann würden wir zum vierten Teil übergehen, das wären dann 4-5 spezifische Fragen noch mal. Genau, was sind Voraussetzungen für Sie als Führungskraft, um ein nachhaltiges Verhalten von Ihren Mitarbeitern am Arbeitsplatz fordern zu können?

F1: Die wichtigste Voraussetzung ist natürlich, dass man sich selbst über entsprechende Dinge erkundigt. Ich glaube, Nachhaltigkeit sollte um Gottes Willen nicht mit Langfristigkeit gleichgesetzt werden. Das ist dieses Verständnis, das leider ganz, ganz oft noch vor aus dem Wort Bedeutungszusammenhang ganz, ganz oft noch vorherrscht. Ich habe als Führungskraft die Verantwortung, davon bin ich überzeugt, muss ich mich mit dem Kontext auseinandergesetzt haben. Ich muss wissen, was sind so die Themenfelder, die Anforderungen und der wichtigste Schritt ist vor allem, wie übertrage ich diese auf den Arbeitstag, die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter und auch auf die Führungspersönlichkeiten.

Gewisse Punkte, um es ganz plastisch zu machen, gewisses Umweltbewusstsein, glaub ich braucht man nicht als Führungskraft angezogen zu bekommen, sollte man hoffentlich von Haus aus mitbringen. Wenn dem nicht so ist, dann würde es sehr gut finden, dass man zum Beispiel betriebliche Verbesserungsprozesse, Digitalisierungsprozesse bei sich im Team und prozessualen Verbesserungen in seinem Bereich natürlich auch aus Sicht der Umwelt mitbegleitet. Dafür braucht man hoffentlich keine explizite Schulung. Was man auch braucht, ist, dass Menschenrechte und Arbeitsrechte absolut nicht verhandelbare Grundsätze sind. Das heißt, die Gleichbehandlung und Einhaltung des Arbeitsschutzes ist ein absolutes Top Ziel. Das sind Mindsets einer Führungskraft, die ich absolut voraussetze. Dazu gehört auch insbesondere die Beziehung der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften, sie sollten auf Augenhöhe in einen Austausch treten können und auch evtl. Feedback sollte in beide Richtungen gegeben werden können. Auch eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Thematiken oder Ansichten sehe ich als Grundvoraussetzung an.

Betriebswirtschaftlich, glaube ich, brauchen wir nicht drüber zu reden. Alles, was Effizienzverbesserungen sind, das sind Dinge, die als Führungskraft natürlich auch gesehen werden, und ich glaube, die Art und Weise, wie geführt wird, will ich auch gar nicht explizit vorgeben, da gibt es sicherlich verschiedene sehr gute Ansätze. Es muss nur klar sein, dass den Mitarbeitern glaube ich, immer das Ziel vermittelt wird. Wohin geht es? Warum ist das so?

Ich würde sagen, eine Führungskraft, die das dauerhaft ignoriert, zu erläutern, warum sie so entscheidet, nicht bei jeder Entscheidung, also beim großen Kontext wird irgendwann ihre Mitarbeiter verlieren. Das ist so ein Punkt, den wir als nachhaltige Führungskraft oder als Sustainable Leader mitbringen sollten.

Eine Vision, ein Ziel und zwar realistisch erreichbares Ziel, um die Leute zu motivieren und ich glaube, das ist auch die Aufgabe der Führungskraft, dass man dauerhaft die Leute irgendwie am Ball hält, ohne sie mit irgendwelchen Zwischenzielen zu überfordern, aber trotzdem immer wieder eben Motivationsgeber ist, das ist schon so ein Punkt, den ich neben der normalen Führungskraft, also Führungsverantwortung ebenso sehe.

Und genau halt eben dieses gute Verhältnis untereinander zu pflegen. Das ist aber sollte eigentlich normal sein, nicht ein expliziter Aspekt sein.

I: Ja, okay, also viel auch, dass die Mitarbeiter/innen in dieses Big Picture mit eingebunden werden, dass halt nicht einfach nur, sag ich mal, du machst den Prozess x und der wird halt erledigt, weil wir den brauchen, sozusagen als Begründung, sondern immer wieder, also vielleicht auch mal natürlich halt ne wenn Sachen mal irgendwie schnell fertig werden müssen, aber generell dieses Big Picture mitzunehmen und da halt auch über diese ESG-Richtlinien oder halt CSR in dieser Thematik einzubauen. Die Richtlinien da eigentlich auch mitzutragen und mit dem Unternehmen zu verantworten als Führungskraft?

F1: Genau, vielleicht wenn wir das in ein Wort packen würde, wäre das für mich Wertschätzung. Ich würde das jetzt zentral der Führungskraft zuschreiben, wo ich sage, das ist so ein Punkt, das beschreibt sehr viel, da kann man sehr viel rein interpretieren, aber das ist so eine Sache sagt ja, dass der fühlen sich die Mitarbeiter auch gut, wenn sie das Gefühl haben, sie werden wertgeschätzt und wenn die Führungskräfte auslebt, kann sie das ja also eine entsprechend ausweiten oder definieren, was sie darunter versteht. Aber ich glaube, dieser Begriff würde für mich sowas eben genau nicht mit dieser betriebswirtschaftlichen Sicht, sondern darüber hinaus zu gucken und den Menschen zu sehen und ihn wirklich zu sehen. Das würde ich als zentralen Punkt sehen, die eine Führungskraft mitbringen muss, um in die Richtung dieses Sustainable Leadership Ansatzes zu gehen.

I: Okay, alles klar, danke. Welche Persönlichkeitseigenschaften von Ihnen bzw. von Führungskräften allgemein sind besonders relevant, um ein nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können?

F1: Das ist eine gute Sache. Persönliche Eigenschaften, ja, also ich bin ja Führungskraft hoffentlich qua meines.

Also bei der Auswahl der Führungskraft werden nicht von heute auf morgen sozusagen umgestellt, ist ein gewisser Prozess, das heißt, man hat gewisse Eigenschaften, die einen oder eine dazu befähigen, Führung auszuüben und das sollte neben der fachlichen Expertise natürlich auch sein, dass man empathischer Mensch ist, das ist schon tatsächlich ein Punkt, der vielleicht damit spielt.

Ich glaube, Eigenschaften will ich jetzt gar nicht benennen. Ich könnte jetzt mit der „VUCA“-Welt anfangen: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, das sind diese 4 Bestandteile, die als Akronym Vuca bilden. Ich glaube, das ist jetzt so die besonders schwierigen Rahmenbedingungen, die wir aktuell haben. Da hat man aber gerade bei keiner jetzt direkt persönliche Eigenschaften, die genau diese Sachen bearbeitbar machen oder so.

Ich glaub, wenn wir über Belastbarkeit und Resilienz sprechen, das sind vielleicht Punkte, die auch eine Führungskraft benötigt, dass man nicht direkt den die Fassung verliert bei Konflikten, das ist glaub ich echt ein Punkt, den ich Führungskraft sehr wichtig finde, dass man den Weitblick behält. Eben dieses Ziel orientierte, was ich ihnen sagte.

Achtsamkeit und das soll jetzt nicht esoterisch verstanden, dass in seine Mitarbeit in den Blick hat und merkt, dann Überforderungen eintreten oder was sich tatsächlich irgendwas aufstaut, was nicht gut ist, was daneben zu schlechten Folgen führt.

Adaptivität also wird die Möglichkeit, sich auf verschiedene Herausforderungen einzulassen. Das muss eine Führungskraft tatsächlich geänderte Umfeldbedingungen.

Transparenz, mitdenken, jetzt habe ich eben gesagt, wir wollten bisschen wissen, warum sie etwas tun. Das ist einfach neuere Anspruch. Man ist nicht nur da, um seine Arbeit von 9 - 5 machen von 8 - 5 keine Ahnung, wie sie arbeiten.

Also die Nähe zum Mitarbeiter, aber bitte so verstanden als fachliche Nähe, sonst sich wirklich für die Probleme auch ernsthaft interessieren und da auch beratend ein bisschen zur Seite zu stehen. Das ist auch mein persönlicher Wunsch, den ich habe, dass Führungskräfte darauf achten, dass sie ihre Mitarbeiter ernst nehmen und dass sie da halt sehen: Ok, ich führe diese Person im dienstlichen Kontext, nicht im privaten, ganz wichtig.

Und zwar so, dass sie ihre bestmögliche Leistung erbringen kann, aber auch unter Berücksichtigung gewisser Einschränkungen bekannter Dinge, also will heißen, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, aber auch immer nicht nur auf sich selbst bezogen, sondern natürlich auch immer Perspektivwechsel auf den mit den Mitarbeitern bezogen das mitzudenken, das ist relativ viel ganz ehrlich zahlt sich, glaube ich aber am Ende dadurch

aus, dass man eben eine wirklich wertschätzendes Verhältnis hat, das hatte ich eben schon mal gesagt, dass wir sind ganz, ganz zentraler Punkt und sie merken, dass wenn die Leute zufrieden sind, arbeiten sind in der Regel auch besser. Ich glaub, das ist so eine Hypothese, die man einfach anstellen kann und sobald sich etwas aufstaut und zu Unstimmigkeiten kommt, dann haben sie auch tatsächlich ein Problem im Prozessablauf und letztendlich sind wir leider immer noch Wirtschaftsunternehmen. Das ist dann noch so der Punkt, den der Wirtschaft vorherrscht, also geht es darum, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass die Menschen produktiv sind und dabei auch glücklich sind. Das sollte sich zumindest nicht komplett ausschließen.

I: Okay, das heißt, es geht eigentlich auch auf weg von jetzt dem klaren autoritären Stil, sag ich mal natürlich ist klar, dass der eine die Führungsperson ist und da vielleicht auch viel mehr Verantwortung trägt, keine Frage, aber es geht weg von diesem autoritären Stil und eher wirklich zu näher an den Mitarbeitern zu sein, um dem quasi in Umfeld, also in seinem Team Umfeld zu schaffen, wo jeder seine persönlichen und besten Eigenschaften quasi zur Geltung bringen kann? Das ist das Ziel dahinter, wenn ich Sie richtig verstanden habe?

F1: Absolut genau. Allerdings immer wieder verbunden mit dem beruflichen Kontext. Also natürlich möchte ich nicht alle privaten Eigenschaften im Büro und nicht jeder ausleben und ich glaube, es ist auch keine Einbahnstraße. Es soll nicht nur die Führungskraft alles machen, sondern der Mitarbeiter. Die Mitarbeiterin muss natürlich auch entsprechend durch ein positiv gestimmtes Verhalten dazu beitragen, das heißt auch einfach ein respektvoller Umgang miteinander. Es muss nicht alles in der duz Kultur sein. Das ist okay. Wer das möchte, aber das ist jetzt nicht so, dass dadurch aus meiner beschränkten Erfahrung muss ich da sagen, die Arbeitsergebnisse zwingend besser werden. Also das ist, das kann sein, das ist auch okay, aber es ist jetzt nicht so, dass man nur sagt, wir haben 2022 müssen, dass alle duzen. Das ist für mich jetzt kein, kein wertschätzender Umgang. Wertschätzung ist wirklich, dass ich mich dafür interessiere, was die Person tut, dass ich ernsthaft überlege, wie man es vielleicht verbessern kann oder dass sie einfach unterstützen, wenn es Probleme gibt.

I: Was tun Sie konkret, um ein nachhaltiges Verhalten Ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu fördern? Welche Maßnahmen ergreifen Sie (bzw. auch Ihr Unternehmen)?

F1: Okay. Ich glaub tatsächlich, der flächendeckende Einsatz ist immer die Weiterbildung. Ich bemühe mich darum, Lernressourcen aufzutun. Ich jongliere immer mit dem Gedanken eines Lernprogramms, weil sie dann schnell bei der Sache sind. Ist das verpflichtend oder nicht? Ist es nicht verpflichtend, dann mach ich es nicht, dann ist die Frage ist jetzt wirklich hilfreich? Für mich wäre der Vorteil durch die noch nicht so riesige Ressourcen Ausstattung in meinem Bereich, dass ich jetzt nicht 16000 Menschen in verschiedenen Gruppen nach schulen muss und dass ich mir einmal die Arbeit mache und tatsächlich einen Großteil einer Ressource transportieren bzw. Wissen vermitteln kann.

Ansonsten versuche ich viele Multiplikatoren auszubilden, das ist mein wichtigster Punkt im Moment, dass ich sage, ich nutze in meinem Netzwerk aus jedem der Fachbereiche eine Person, die mir zugeordnet ist, die ich fachlich aufschlauern kann. In dem Maße ich sie aufschlauern kann und nutze sie als Ankerpunkt in jedem Bereich und auch im stetigen Dialog mit ihrer Führungskraft, also der Mitarbeiter mit seiner oder die Mitarbeiterin mit ihrer Führungskraft, um das Thema immer wieder zu integrieren. Ich bin regelmäßig in den Führungskräfte Gremien mit einer beratenden Funktion integriert, sogar bis zur Vorstandsebene.

Aber auch in der F 1 eben also die höchste Führungsebene bei uns, wo ich zu verschiedenen Themen informieren, dazu referieren und auch natürlich immer wieder versuche, genau diese Themen reinzubringen oder Diskussionen anzuregen. Manchmal gelingt es mir auch, manchmal gelingt es mir nicht so gut, das kommt immer wieder auf den Bereich an.

Ich glaube, was man als Unternehmen am besten machen kann, ist die Leute nicht mit dem Schalter auf Grün umlegen zu wollen, sondern Schritt für Schritt die richtigen Hebel zu finden, um positive Veränderungen zu generieren. Immer wieder auch ernsthaft mit verbundenen Zwischenzielen als ein Prozess darzustellen, das ist ehrlicher und das ist doch tatsächlich das glaub ich wie mit einem eher mitnehmen kann, denn sie haben noch da Widerstände natürlich und Führungskräfte haben viele, viele Aufgaben und dieses Thema ist für viele erst einmal nur ein weiterer Block und Mehraufwand.

Ich glaube aber auch, da bedarf es immer dem Anstoß, dass man es immer wieder pflegt und immer wieder versucht reinzubringen ist also dass die Weiterbildungsmaßnahmen

sind für mich, der der Ankerpunkte haben wir tatsächlich relativ viel, wie ich schon ausgeführt habe und da wirklich in dem Kontext immer wieder diese nachhaltige Entscheidungsdimensionen, das nachhaltige Mindset mit reinzubringen, das sehe ich jetzt meine Hauptaufgabe im direkten Dialog, versuche natürlich auch immer rauszufinden, wenn ich mit Leuten spreche, allerdings muss ich stehen ist die Zeit oft nicht darum jetzt wie wir uns jetzt mal eine Stunde austauschen, nur um das Thema.

Da fehlt mir leider die Zeit, das bei jeder Führungskraft zu machen, ich hoffe auch, dass sich so ein Spillover-Effekt entwickelt. Sie sehen, dass der eine Kollege was macht, dass man erkennt, es hat gut geklappt. Das hat eine andere Führungskraft in Gang gesetzt, das hat funktioniert, das können wir nehmen, dass sich so ein bisschen als Multiplikatoren-Spillover entwickelt, dass das so ein bisschen wirkt. Das ist eine Kettenreaktion gibt, denn letztendlich müssen die Leute auch von selbst erkennen und wollen, dass es so sich entwickelt. Ich kann das Überstülpen, aber sie wissen genau das funktioniert nur, solange jemand hinguckt und wegguckt, ist es wieder vorbei.

Das brauchen wir alle nicht, also den perfekten Weg habe ich ehrlicherweise noch nicht, aber ich glaube über diese Fortbildungen, freiwillig und verpflichtend. Dieses Duo dieses dualen Ansatzes, Verpflichtung und eben die Option.

Ja, den auch so eine Art Lernprogramm maßgeschneidert mitzugeben, das ist der Weg, den ich aktuell verfolge und. Ich glaube, das ist der Ansatz, wie wir gerade weiterkommen. Vielleicht gibt es auch nächste Woche besseren Ansatz, keine Ahnung, sie merken da habe ich noch nicht das richtige Mittel, glaub ich gefunden habe alle gleichermaßen zu erreichen. Ist aber auch schwierig.

I: Auf jeden Fall, genau. Also ich habe auch im Vorfeld, also ich war auch gespannt, was auf die Frage zum Beispiel kommt, aber das sind ja schon einige Maßnahmen, die zumindest mal im Hinterkopf teilweise vielleicht sind oder auch schon angestoßen und ich denke auch klar mit dieser Netzwerk-Methode sozusagen, dass sie da jeweils Stützpfiler sozusagen versuchen zu generieren, finde ich eigentlich auch einen sehr interessanten Ansatz und letztendlich stimmt es auch, dass man ja immer nur Impulse geben kann. Das habe ich jetzt auch im Rahmen der Abschlussarbeit gemerkt. Da beschäftigt man sich dann nochmal deutlich intensiver, tiefer mit der Thematik, was mich auch im privaten Bereich nochmal deutlich mehr zu Überlegungen angeregt hat, ne also ich war vorher auch durchaus zugeneigt und hab mir klar meine Gedanken gemacht, aber würde ich jetzt im Nachhinein sagen auch eher auf einer oberflächlichen Ebene, halt ne man hat mal ein

bisschen auf den Konsum geachtet und sonst was. Klar, aber man hat auch noch nicht so auf die Prozesse dahinter geachtet. Und mittlerweile ist es, also merke ich selbst, dass ich deutlich mehr auch die Prozesse mir dahinter anschau oder versucht zu verstehen.

Und was für Auswirkungen, was da alles letztendlich dranhängt, ist ja immer schön so ein Baustein rauszuziehen, aber gerade in der Wirtschaft hängt da ja meistens immer noch deutlich mehr dahinter und das finde ich jetzt auch sehr interessant. Auch im Rahmen dieser Forschung und deshalb freue ich mich auch über die Interviews und auch an der Stelle nochmal danke, dass sie sich so viel Zeit nehmen, finde ich sehr nett und freut mich auch, dass das ein Stück weit angenommen wird.

F1: Absolut, ist ein extrem wichtiges Thema, finde ich. Vielleicht noch ein kurzes Beispiel, soll nicht ausufern, nur kurz, was ganz interessant ist: Man verbindet natürlich auch immer damit, also sie sagten das schön, dass sie sich auch damit beschäftigen und dann das wirklich nochmal auf einer anderen Ebene jetzt da einsteigen. Ich habe gestern mit Kollegen zusammengesessen, bei einer ja halb dienstlichen, halb privaten Veranstaltung. Abends haben wir uns getroffen und da war direkt die Frage: Sie, Herr \*\*\*\*\*, haben garantiert kein Auto oder sie als Nachhaltigkeitsbeauftragter, können doch kein Auto haben? Doch ich habe tatsächlich ein Auto. Ich nutze es zwar so gut wie nie, weil ich immer versucht zu vermeiden, dass ich sage, ich wohne hier in Koblenz. Ich kann den SPNV nutzen, aber ganz ehrlich, wenn ich mal in die in Westerwald, in die Eifel, in den Hund zu dem Termin losfahren, versuchen sie das mal mit dem Zug mit Bus und Zug. Es gibt Ortschaften, die Oberzentren, da klappt das, Fahren sie mal hinter Himmels Emmelshausen in den in den Hunsrück vergessen, dass der fährt, einmal am Tag ein Bus, sind wir auf derselben Ebene zu sagen es ist realistisch, dass man da halt auch eben Notfall Lösung Brauch und ich fand aber interessant, dass mir direkt zugeschrieben wird.

Ja also, sie müssen ja, das ist immer ein Abwägen tatsächlich und genauso. Ich beschäftige mich mit dem Gedanken mir ein neues Smartphone zuzulegen, sehr schwieriger Prozess für mich. Ich wurde auf einer Konferenz, letztens noch, hat jemand einen Witz gemacht, haben sie einen alten Knochen, darum geht es ja, 6 Jahre in Benutzung funktioniert tadellos, aber tadellos ist nicht ganz richtig. So langsam merkt man die Defizite und jetzt habe ich das bestmöglich ausgenutzt, so lang wie es ging. Ich bring es in den Recycling-Kreislauf zurück, aber ich kauf mir jetzt trotzdem ein neues, weil ich es halt auch eben benutze und ich es benötige. Die Technik ist auch nicht abzulehnen.

Und um sich zu verständigen, aber es ging tatsächlich darum, kauf ich mir ein konventionelles Smartphone, weil ich halt eben die Funktion doch wirklich wertschätzte und gerade, wenn man unterwegs ist, dann weiß man, dass das was bringt oder kauf ich mir ein Fairphone. Ich bin hin und hergerissen, also ein aus fair hergestellten Komponenten, die können das reparieren usw., können einzelne Komponenten austauschen das ist eine super Sache, was ich dafür dann aufgeben würde ist die Bequemlichkeit, sie haben keinen Workflow aller Apple oder auch aller Samsung oder so, sondern sie haben das Android System, wo sie sich um alles kümmern müssen, alle Einstellungen machen müssen.

Mir geht es um den Aspekt, wenn sie die Entscheidung treffen, dann haben sie ganz viele Folgeentscheidungen da dran. Sie haben natürlich dann was Gutes getan für die Nachhaltigkeit im Sinne der Umwelt, das Arbeitsrecht. Aber sie haben einen hohen Mehraufwand und dann müssen sich fragen, auch das ist so eine Entscheidungsfindung, wo ich bin seit mehreren Tagen darüber am Brüten immer mal wieder und genauso würde ich das, glaub ich, auch auf anderen Ebenen fortsetzen und mich freut, dass die Leute sich halt mehr Gedanken über die Entscheidung: brauch ich oder brauche ich nicht. Das ist keine nachhaltige Entscheidung mehr, also ein bisschen natürlich schon. Aber je mehr sie da reinkommen, das ist wirklich Rabbit-Hole. Sie können da sich gut verlieren, man muss ja immer den guten Ablauf wieder finden, um auch zu einer Lösung für sich zu kommen, dass wir sagen, das ist beim Handy ein Problem, ist das Sustainable Leadership für mich und genau so darf man sich auch nicht zu weit reingraben, weil es geht um die Grundausrichtung, was ist das Ziel der Führungskraft? Und trotzdem soll die Person immer noch diese neuen Impulse damit aufnehmen können, ne, aber ich will damit sagen, man sollte sich da nicht in der Theorie verlieren. Ich finde deswegen unheimlich schön, dass wir zusammen sprechen können, dass sie auch vielleicht aus den verschiedenen Interviews so n, bisschen daneben was rausfällt, dann können sagen ok, das ist der aktuelle Stand. Das sagt die Literatur, wo wollen wir hin, was ist wirklich das Ziel?

I: Ja, genau, das ist ja nachher dann auch das Ziel der Arbeit und da bin ich auch gespannt, was da jetzt nachher noch so kommt und auch wenn ich mal versuche, dann vielleicht einzelne Unternehmen zu vergleichen, aber auch mir ein Gesamtbild zu machen, wie der Stand ist, bin ich gespannt. Also finde ich interessant und bin ich auch gespannt. Allein hier schon mal sehr schönes Gespräch, konnte ich schon mal vieles mitnehmen, denke ich sehr interessant dafür, auf jeden Fall schon mal vielen Dank.

F1: Sehr gerne, freut mich auch, wenn es ihnen nützt, mir ja auch, das ist ganz gut. Nur eine Frage noch: Nutzen, also interviewen sie die Kollegen der (\*Unternehmensname\*) dann auch?

I: Nee, auch. Also, da sind wir, also wir haben jetzt noch keinen konkreten Termin, da sind wir jetzt gerade in Absprache, auch mit wem ich das Interview führe.

Wollte eventuell auch Personalleitung oder Abteilung da quasi jemanden mit reinnehmen, weil es halt doch sehr in diesen Kompetenzbereich geht, ne, also sind ja diese 2 Bausteine halt mit Nachhaltigkeit, einmal aber auch dieser Kompetenz und Ausbildungs-/Weiterbildungsbereich. Deshalb ist es halt so n bisschen schwierig. Teilweise finde ich oder das ist halt genau die Sache, dass man das ja in der Arbeit integriert, aber in Unternehmen eventuell beziehungsweise werde ich jetzt auch rausfinden mit den Interviews, ob oder wie die Bereiche in den Unternehmen schon integriert sind, ne? Das da sind wir jetzt gerade am Überlegen, wen wir holen, aber werde ich auch auf jeden Fall ein oder sogar zwei machen, obwohl mein Ziel eigentlich eher ist, dass sich möglichst viele verschiedene Unternehmen habe, dementsprechend dann nachher so 8 - 9 Unternehmen wahrscheinlich, die ich interviewe und die meisten hab ich auch schon aber ja, das wird jetzt alles hoffentlich in den nächsten 2-3 Wochen dann auch durch sein, also ich bin halt gerade viel am terminieren und mit den Unternehmen am Sprechen aber es ist halt auch immer.

Also in 2-3 Wochen, hoffe ich, bin ich mit den Interviews durch und dass ich dann halt auch in Ruhe an die Auswertung gehen kann, quasi transkribieren muss ich ja auch noch. Dementsprechend kommt dann noch ein bisschen Arbeit auf mich zu, aber das ist so jetzt eigentlich der Plan, genau.

I: Welche Auswirkungen hat eine nachhaltigkeitsorientierte Führung, also dieser Begriff Sustainable Leadership, eventuelle Vorteile für ihr Unternehmen oder auch generelle Nachteile? Wie schätzen Sie die Entwicklung dieses Führungsverständnisses ein? Welche Auswirkungen können Sie sich in diesem Zusammenhang vorstellen?

F1: Ich glaube, der Vorteil, wenn man das tut, ist tatsächlich, spreche dann nochmal von diesem War of Talents ne, also wir kämpfen ja um die Talente. Wir bemühen uns entsprechend der Mitarbeitenden zu bekommen, die wir benötigen und ich glaube, wenn man das Thema vernachlässigt, dann erreichen sie diese Menschen nicht. Sowohl im Personal,

Entwicklungsbereich oder Personalbereich. Als aber auch in der Produktseite also, wenn wir unseren Versicherungsschutz an bewerben, sozusagen dann sind wir auch mit im Wettstreit mit unseren Mitbewerbern natürlich und wenn sie als Kundin, als Kunde hingehen, sagen, ich will aber das im Thema Nachhaltigkeit da wirklich mitgedacht wird und sich auch äußert in gewissen Aspekten und sie haben dann nichts im Angebot, dann sind sie nicht interessant für diese Menschen und so würde ich auf die Personalarbeit übertragen.

Ich glaube, den Arbeitgeber anzusehen, jetzt nur auf die Reputation zuschauen, glaube ich, haben wir einen guten Ruf auch als einer der größten Arbeitgeber in Koblenz. Das ist, das muss doch gut sein, so ungefähr, das zählt alles mit, das ist überhaupt nicht niedriger zu priorisieren. Aber ich glaube, dass diese Generation sich mehr Gedanken oder andere Gedanken macht und nicht nur auf diesen Aspekt, sondern eben auch auf den Aspekt der Nachhaltigkeit. Insofern würde ich sagen, wenn sie es nicht berücksichtigen, haben Sie den Nachteil, dass sie diese Leute nicht so leicht an sich binden können. Das vielleicht so eine Unzufriedenheit kommt und das ist, selbst wenn sie die an sich binden können und es wird aber nicht gelebt, dass sie dann ein Problem mit der Unternehmenskultur bekommen, irgendwann ne diese dann koppeln sich so 2 Gruppen ab, dann haben sie den Ärger intern ich glaube, dass ist ein Thema.

Dasselbe natürlich auch immer die wirtschaftliche Entwicklungshemmnisse, die sie so ein bisschen berücksichtigen müssen. Also wir haben andere Risiken, die mit dem Thema einhergehen, nicht nur aus dem Personalbereich, aber auch in der Ausstattung von Unternehmen aus dem Unternehmenszweck. Das verändert sich viel durch Nachhaltigkeit, induzierte Entwicklungen, Klimawandel, ne es gibt gewisse Branchen, verlieren ihren Wert, die Ölförder-Industrie hoffentlich zum Beispiel das Netz von Tankstellen betreiben, wird sich wahrscheinlich ändern, wenn es keine E Tankstellen werden, dann fällt ein kompletter Zweig irgendwie weg. Sie haben vielleicht gewisse Sachen, die in der Produktion nicht mehr funktionieren, weil Menschen eben nicht mit zu dem Hungerlohn irgendwo in die Mine krabbeln und Sachen rausschürfen, solche zahlen auf einmal das Fünffache, das Zehnfache, was richtig ist an der Stelle, also all das sind.

I: Aber was den Prozess natürlich auch wieder dann einschränkt oder die Wirtschaftlichkeit letztendlich dahinter, meinen sie?

F1: Absolut, sie sehen leider, ich will jetzt nicht zu weit abschweifen, aber sie sehen gerade die weltpolitische Entwicklung, die uns auch komplett auf den Kopf stellt. Wir haben auf einmal den Bezug von Nahrungsmitteln, ist auf einmal eingeschränkt. Sie haben nicht 24 Stunden / 7 Tage die Woche alles verfügbar. Die Supermarkt Regale sind nicht immer voll, kann man auch mit ein bisschen fehlender Nachhaltigkeit, zu starker Abhängigkeit, zu starken Interdependenzen, also ich will jetzt nicht philosophisch werden. Aber sie können sehen, das hat in so vielen Teilen gewisse Auswirkungen, die man dem Thema durchaus mit Recht zuschreiben kann.

Ich glaub, der Vorteil, wenn man das alles mit bedenkt, dass man und darauf wollte ich wirklich aus, dass man diese Schwankungen, die es in dem eigenen Produktionsprozess gibt, bei Dienstleistungen ehrlicherweise ist nicht so schlimm wie in der produzierenden Wirtschaft oder anderes, dass sie da weniger anfällig für sind. Und ich glaube auch, dass die Menschen, wenn sie zufrieden da sind, das ist der Gedankensprung für mich immer, dem Arbeitgeber treuer bleiben, dass sie sich entwickeln, bessere Leistungen bringen, dass sie persönlich gesünder sind. Zufriedener sind, das unterstützt auch ein bisschen die betriebliche Krankenversicherung, wenn die Leute nicht so oft krank werden.

Nein, im Ernst, das ist ein Witz, aber ernsthaft, sie sehen, ich sehe bei dem Thema ehrlicherweise nur Vorteile, wenn Sie das berücksichtigen. Es gibt mir noch keine bekannten Nachteile, wenn sie es tun.

Ob Sie dann zum Nachhaltigkeits-Champion werden und alles in der hundertprozentig extremen Auslegung schaffen, ehrlich gesagt, wird das niemand tun bzw. schaffen. Das wird dann irgendwann auch kein schönes Leben werden. Aber in den Bereichen, wo man den Hebel hat, wo man für sich definiert, da möchte ich was machen, auch aus der Unternehmensperspektive, dann schließe ich das für mich auch wieder.

Das müssen Sie in der Personalarbeit unbedingt berücksichtigen. Sie müssen an diese Menschen ran und wir leben davon, dass halt eben Menschen in Ruhestand gehen und Leute dazu kommen und entwickelt werden und derart Führungskräfte entwickelt werden möchten. Und da brauchen sie auf beiden Seiten eine Weiterentwicklung im Mindset. Sie brauchen den Input, Sie brauchen aber auch die Prozesse intern, also kann überall angewandt werden.

Um einen Strich drunter zu machen und ihre Frage jetzt wirklich beantworten: Ich glaube halt, das wird auf der Personalarbeit einfach ein untrennbarer Bestandteil sein/werden, dass sie im Recruiting sagen, sie müssen da was haben, sie müssen den irgendwas liefern können, dass sie im Bewerberprozess die Themen auf dem Zettel haben. Dass sie aber

auch in der Führungsarbeit das nicht hinten runterfallen lassen. In welchem Ausprägungsgrad das ist, das muss persönlich gesagt, wir wollen es ja nicht in der Diktatur hier leben, dass alle nur halt Schema F arbeiten.

Aber ich glaube, und damit schließe ich dann wirklich, dass, wenn sie dies ignorieren, dann kommen Sie an den Punkt, wo sie in der Personalarbeit langfristig Probleme bekommen, das ist mein Eindruck.

I: Also sehen Sie da klare Vorteile, quasi wenn man das umsetzt und Nachteile eventuell halt in dem Fall, wenn man das halt verschläft, sag ich jetzt mal, so ein Stück weit oder da sich nicht entwickeln?

F1: Genau, wenn ich mich wirklich an die Sachen, ich bin jetzt auch keinen Generationenforscher, aber wenn ich mich an die Sachen halte, die ich kenne und an die Daten, die mir vorliegen und die Umfrageergebnisse, auch wenn eine Generation sicherlich nicht homogen ist, das ist mir durchaus bewusst, aber allein, dass sich der Fokus auf dieses Thema so massiv verschiebt. Das Thema wird in der Öffentlichkeit deutlich stärker diskutiert und auch spielt es eine stärkere Rolle. Die Generation kennt z.B. eher die Ankündigung der IPC-Klimaberichte, die alle paar Jahre kommen. Die immer wieder neue Hiobsbotschaft nach sich ziehen, das bewirkt etwas mit den Menschen. Das Gefühl der schnellen Zone, defensive Abwehrhaltung.

Und das überträgt sich auf die Stimmung in den Unternehmen, die Leute werden verunsichert, man denkt, a können doch eigentlich unsere kurzfristigen Entscheidungen, müssten vielleicht doch auf längeren Horizont ziehen, müssen gucken, was kann alles zwischendurch passieren? Denn ehrlicherweise den 1-Jahres Horizont, den haben sie schnell entschieden, ja klar, das machen wir ist ja nur ein Jahr, aber wenn sie das noch 5 Jahre auf 10 Jahre strecken oder auch in der Personalplanung gucken wieviel Leute brauchen wir den 10-15 Jahren?

Das muss man ja irgendwie alles genau messen und da ist dann auch wieder der der Ansatz des Sustainable Leadership. Wenn sie aber in 10 Jahren keine Leute haben, die für Sie arbeiten möchten, haben Sie auch ein Problem. Und das auch trotz aller Digitalisierung.

Genau, und wir haben einen sehr großen demografischen Wandel, der uns bevorsteht. Letztlich haben wir auch weniger Menschen, die sie um die offenen Stellen oder Positionen nachher konkurrieren, das vielleicht auch ein wichtiger Punkt.

I: Das meinte ich, weil die aktuelle Generation, diese Boomer Generation, was man sagt, die ist ja aktuell überwiegend würde ich jetzt sagen, zumindest noch im Job. Dies wird sich aber vermutlich in den nächsten 10-15 Jahren verändern. Die Frage wird dann sein, was an Nachwuchs nachkommt, wie man die nächste Generation erreicht und ihr Unternehmen auch für sie interessant ist.

F1: Genau Baby Boom, aber diese sind auf dem Weg, sozusagen in Ruhestand mehr oder weniger, genau also.

Genau und ob die dann auch noch so Lust haben, bei dem Unternehmen, für das sie gerade arbeiten, einzusteigen oder ob die nicht sagen, ich mach was ganz anderes, das weiß ich ja nicht, das ist ja sehr persönliche Neigung, da hilft es vielleicht auch, um das so ein bisschen abzufedern. Entschuldigung für die Eigenwerbung: Aber wir haben halt sehr viele Berufsbilder bei uns in der Firma, das heißt, sie haben nicht nur den klassischen Versicherungskaufmann, sondern sie haben z.B. auch das Berufsbild des Kapitalanleger. Sie haben bei uns genauso die administrativen Dienste, sie haben natürlich das Personalwesen, sie haben Akademien in der Weiterentwicklung, der Kommunikationsabteilung.

Eine Finanzabteilung, natürlich genauso der Versicherungsmathematik, also das geht wirklich in Garten und man kann sagen das ist salopp gesagt, zählen sie nicht nach, aber das Haus der 1000 Berufe. Ob es 1000 sind, würde ich nicht sagen, aber eben jeder hat einen anderen Background, den er mitbringt und trotzdem findet alles da gut zusammen. Haben sie bei einigen Unternehmen, müssen sie auch haben, um halt auch Menschen mit exotischem Backgroundwissen oder exotischeren Studiengängen tatsächlich einen Zugang zu bringen und das Thema Diversität nach vorne zu bringen. Jetzt nicht nur rein auf die auf die Zugehörigkeit der Volksgruppe bezogen, sondern auch einfach das Mindset, was sie mitbringen und wie sie den Prozess verbessern können.

Und diese Menschen erreichen sie eben nicht, wenn sie nicht da auch ein Angebot machen können in ihrem Unternehmen. Genau ja, das ist so meine Meinung dazu.

I: Sehr interessant auf jeden ja, vielen Dank. Also wie gesagt, das war jetzt erstmal auch meine letzte Frage, aber vielen Dank für die ausführlichen Antworten, also ich denke, da kann ich im Nachhinein einiges rausziehen. Nochmal vielen Dank für die Zeit und falls Sie noch offene Fragen haben oder auch Austauschbedarf besteht, stehen ich Ihnen gerne noch zur Verfügung.

F1: Das freut mich, das hoffe ich.

## Transkription Interview 2

I: Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie im persönlichen Rahmen?

F2.1: Ja, ich kann gerne beginnen. Im Grunde genommen ist das ja schon ein fast ausgedienter Begriff. Nicht ausgedient, weil es längst erledigt ist, sondern ich weiß, dass ich 2009 mein Studium an der Hochschule Mainz begonnen hab und meine erste Projektarbeit im ersten Semester ging schon zu diesem Thema, also die wurde zum Thema Nachhaltigkeit durchgeführt. Insofern ist das, glaube ich ein Begriff, der sich schon so viele Jahre vorherrscht, das man sich wahrscheinlich noch viel zu wenig bewusst macht. Für mich persönlich bedeutet das einfach, dass man per Definition Ressourcen schonend umgeht. Das kam ja zunächst aus der Forstwirtschaft, nur so viele Bäume fällen, wie auch die Umwelt nachwachsen lassen kann, nicht überforsten und im Grunde genommen bedeutet, dass das auch für mich persönlich nicht mehr verbrauchen, als da ist und als in einem angemessenen Zeitraum nachproduziert werden kann. Genau.

I: Also sehr bezogen auf die ursprüngliche Definition quasi von Nachhaltigkeit, auf den Ressourcen Zweck und auch die Verwendung. Und das bezogen auf den, sage ich mal, den kleinen persönlichen Rahmen, das auch umzusetzen, einfach diese Ressourcen auch zwar zu verbrauchen, aber bewusst zu verbrauchen und zu wissen, was dahintersteht. Ist dies so richtig?

F2.1: Genau, das war es denn schon natürlich, aber im Grunde genommen, glaube ich, kann man also für mich das auf fast alle Lebensbereiche, ob privat oder beruflich, übertragen, dass man eben immer einen Blick darauf hat. Ist das jetzt gerade notwendig, was ich tue, was ich verbrauche, was ich konsumiere oder was auch immer oder schadet das mehr, als dass es an einer anderen Stelle hilft?

F2.2: Schwierig, da noch was hinzuzufügen an der Stelle, aber für mich auch ganz kurz und knapp: Man geht schonend mit unseren Ressourcen um, man nimmt Rücksicht auf nachfolgende Generation und man wird nicht mehr verbrauchen als das, was nachwachsen kann.

I: Ja, was sie auch eben schon gesagt haben, dass es halt auch dieser Begriff halt, sag ich

mal schon so lange mit rumschwört, ich glaub erstmals definiert wird das 1987 in dem Brundtland Report und da fand ich die Definition, habe ich mir auch rausgesucht, weil ich die relativ gut fand und als fortschrittlicher Prozess, halt einfach als fortlaufender Entwicklungsprozess dargestellt. Aber es ist halt wirklich faszinierend, wie sehr verschieden dieser Begriff definiert wird. Auch in der Forschung, in der Literatur gibt es da viele verschiedene Ansätze. Du kannst es halt auf jede verschiedene Perspektive quasi mit ummünzen, aber das macht es halt im Nachhinein denke ich dann auch so komplex und schwierig das halt umzusetzen, weil man in dieser Thematik doch teils sehr unterschiedliche Perspektiven vertreten kann.

F2.1: Ja, da gebe ich Ihnen definitiv recht.

F2.1: Dann der Schwenk zum Unternehmen: Also inwiefern beschäftigt sich ihr Unternehmen mit Nachhaltigkeit / Sustainability beziehungsweise natürlich auch sie jetzt in ihrem direkten Kontext?

F2.1: Also wir sind, ich weiß gar nicht seit wie vielen Jahren, seit ca. 16/17/18 ja gefordert, ein Nachhaltigkeitsbericht anzulegen, was wir unternehmensseitig auch umsetzen, und ich weiß nicht, ob sie den schon mal, ah ja haben Sie bekommen, also wissen Sie per Bericht tun wir das auf jeden Fall und ich glaube schon, dass wir auch als Unternehmen uns sehr stark mit dem Umweltaspekt auseinandersetzen. Als Energieversorger bleibt uns da im Grunde genommen auch gar nicht viel übrig, das ist unsere Aufgabe. Und wir sind immer wieder gefordert, auch als Bereiche innerhalb der Unternehmensgruppe dazu beizutragen, nachhaltiger zu leben, zu arbeiten, uns zu verhalten und ja, auf unserer Homepage zumindest stehen auch sehr viele Schlagworte zu dem Thema. Ich glaube, das Unternehmen hat sich das schon auf die Fahne geschrieben, Nachhaltigkeit umzusetzen und voranzutreiben. Aber ja, wenn wir sagen, das ist ressourcenschonend, dann ist das bei einem Energieversorger, dessen Kerngeschäft Gas ist, vielleicht gar nicht so. Im ersten Moment, aber wir setzen ja immer stärker auf erneuerbare Energien. Aber klar, wir haben mit Strom und Gas auch noch im überwiegenden Teil, vor allen Dingen im Gas keine erneuerbare Energie im Einsatz, versuchen das dann eben an anderen Stellen zu kompensieren.

I: Also da auch wieder der Blick, sag ich mal auf diese gesamte Thematik, nicht nur einen

Bereich, auch wenn Gas natürlich jetzt nicht zwingend erneuerbar ist oder eher fossil, dass dann über Strom quasi da geht, die Richtung ja doch extrem in klimaneutral, Strom oder grünen Strom in dem Zusammenhang darüber auszugleichen und auch im Gesamtunternehmen, sag ich mal, ist es formuliert und wird auch versucht, das umzusetzen und Prozesse anzustoßen?

F2.1: Ja, genau.

F2.2: Ja, mache einfach damit ergänzend, dass auch vom Vorstand, der Geschäftsführung, das Thema Klimaneutralität als eines der wichtigsten Unternehmensziele definiert wurde. Darüber wird auch regelmäßig berichtet. Über interne Kanäle wie unser soziales, Intranet, in Pia, aber auch beispielsweise über den Nachhaltigkeitsbericht, der immer erstellt wird. Und ich glaube, dass eine ist, so ein bisschen die interne Sicht und dann gibt es aber natürlich auch, sag ich mal, die externe Sicht bezogen auf unsere Produktwelt, die sich ja auch durch sehr viele Bereiche zieht. Ich sag mal, angefangen davon, dass wir schauen, dass wir mit Partnern aus der Region zusammenarbeiten, dass wir versuchen, nachhaltige Lösungen in unserer Produktwelt auch einzusetzen, um einfach einen wertvollen Beitrag für die Region zu leisten. Das fängt an den Bereichen an, wo sie tätig sind mit Audits im Energiemanagement, aber auch in Form von Solar und Windparks unserer Bio-Erdgasanlage, aber auch Lösungen für Kommunen, beispielsweise das Thema Smart Macha oder Smart City Projekte wie die Klima Straße in Koblenz, aber auch, sag ich mal, im Bereich für Privatkunden das Thema, so Larissa, wäre da beispielsweise zu nennen oder auch die PV-Anlagen, die wir vermarkten und auch selbst aus dem Haus heraus bauen. Das Thema neue Heizung, die abgebildet werden, aber auch der Bereich der E Mobilität, das heißt, wir versuchen auch den Kunden und autarkes zuhause zu ermöglichen, aber das über alle Kundengruppen hinweg. Also über andere Arbeitgeber, wo wir für E Ladestationen und Infrastruktur sorgen, aber auch Strukturen in den Kommunen, aber auch für unsere Privatkunden.

I: Also wird auch gerade dann, weil sie das auch angesprochen hatten als regionaler Energieversorger quasi wird da auch versucht, der Fokus in die Umwelt, sag ich mal, in die aus der Unternehmensperspektive direkte Umwelt zu setzen, dass man und sag ich mal Koblenz oder jetzt die Rheinland Umgebung hier auch nachhaltig auf wirtschaftet, in Bezug auf Energie beziehungsweise auch im Privatkundenbereich, dass halt auch die Häuser

dann Richtung Wallboxen führen E-Auto, Erneuerbare Energien unterstützen und das quasi in der Region auch vorhanden ist oder etabliert werden soll sozusagen?

F2.2: Genau, wir sehen uns da ja auch als Lösungsanbieter für den Kunden, das ist ja unsere Vision, dass wir da halt auch eine Komplettlösung dem Kunden anbieten können ne oder auch hundert Prozent Ökostrom, was wir uns ja auch auf die Fahne geschrieben haben, das denke ich auch noch ein Thema und neben dem klassischen Produktmanagement haben wir auch im Innovationsbereich, der sich auch mit neuen Geschäftsfeldern innovativen Produkten auseinandersetzt, Gas ist grad eben ja auch schon mal ganz kurz gefallen. Das Thema Wasserstoff und die kommen womöglich unsere Gasnetze auch für zukünftige Wasserstoff nutzen, das sind ja auch alles Projekte, mit dem wir uns schon seit längerem beschäftigen, auch der grüne Fahrplan zur Klimaneutralität da ist ja (\*Name\*), glaub ich in Projektleitung, weil Projektteam, da will ich nichts vorweggreifen. Dann habe ich zu meiner besten da an der Stelle nochmal nachfragen, was da auch ganz genau, sag ich mal, runterläuft und auch dieses Thema nochmal regionale Partner oder regionale Angebote schaffen. Da wäre auch beispielsweise der Entdecker Bonus zu nennen, wo wir eben auch mit vielen Partnern hier in der Region zusammenarbeiten.

I: Und einmal natürlich auch noch als Arbeitgeber und Arbeitsplätze, also als Sicherung der Arbeitsplätze natürlich in der Region auch kein kleiner Arbeitgeber, denke ich mal.

F2.2: Ja, einer der größten würde ich sagen, hier in der Region.

I: Ok, wie haben Sie sich die Anforderungen an Führungskräfte im Kontext von Nachhaltigkeit / Sustainability in den letzten Jahren verändert? Also sehen Sie die Herausforderungen vor, denen die heutigen Führungskräfte stehen wie schätzen sie vielleicht auch die weitere Entwicklung dahingehend ein?

F2.1: Ich glaube persönlich, dass sich Führung natürlich immer weiterentwickelt. Und an der Stelle, da habe ich mich mit ihrem mit dem Titel Ihrer Abschlussarbeit am schwersten getan, weil ich nicht ganz einordnen kann, inwieweit ist eine Sustainability oder Nachhaltigkeit eben da jetzt nochmal einen besonderen, also vielleicht den Fokus legen, ja aber im Grunde genommen ist es in allen Führungsansätzen, die wir verfolgen auch in der Führungsentwicklung, die wir betreiben, geht es vor allem Dingen aus meiner

Sicht darum, Vorbild zu sein und nicht Dinge vom Mitarbeiter zu verlangen, die man selbst nicht lebt. Und? Da ist natürlich sicherlich ein nachhaltiger Gedanke, und vielleicht bin ich dann eine nachhaltige Führungskraft, wenn ich es schaffe, als Vorbild voranzugehen, mutig zu sein, Innovationskraft habe et cetera. Das ist aber, glaube ich, in all den Jahren eigentlich wäre /hätte das wahrscheinlich immer eine gute Führungskraft definiert. Deshalb weiß ich nicht, ob es da jetzt Veränderungen gibt, hinzu einem Sustainable Leadership. Das kann man sicherlich darunter fassen, aber es ist eigentlich auch bezogen auf alle anderen Themen. Macht mir für eine gute Führungskraft heute sicherlich noch mal mehr aus, dass Sie Vorbild ist, dass sie mutig ist und Innovationen treibt.

I: Ja, das sind auf jeden Fall auch Kriterien, wie ich jetzt im Zusammenhang mit der Literaturanalyse herausgefunden hab und genau darum geht es halt auch, man versucht halt quasi das unter einem Begriff einzuordnen, einfach ein Stück weit auch als Unterschied vielleicht zu den früher autoritären Stil, in der die vielleicht eher mal in den Führungsebenen vorhanden waren, versucht man halt eben Bewusstsein für die Thematik zu schaffen und halt über diese Kompetenzen und Eigenschaften Kategorien einzuordnen, was halt wünschenswert von den Führungspersönlichkeiten heutzutage ist. Allerdings, dass ich das auch jeder, also das ist auch immer persönlich unterschiedlich ist, dass jeder seinen eigenen Führungsstil hat ist, steht ja außer Frage, dass sind eher quasi Richtlinien oder Eigenschaften, die wünschenswert oder wo man mal ein Blick drauf werfen sollte sozusagen.

F2.1: Ja, also wir haben in der (\*Unternehmensname\*) Gruppe jetzt mal die neueste Gesellschaft (\*Unternehmensname\*) Service ausgeklammert. Aber allein bei (\*Unternehmensname\*) und (\*Unternehmensname\*) haben wir über hundert Führungskräfte, da ist es ja mystisch zu glauben, dass die alle gleich führen. Wir versuchen uns, wir haben uns ein Stück weit davon verabschiedet und eigenes Führungsverständnis zu schaffen. Wir haben das zwar per Definition, aber uns geht es vor allen Dingen darum, dass wir die Unternehmenswerte, die wir uns gegeben haben, wie partnerschaftlich, innovativ mitsamt, um jetzt noch mal 3 zu nennen, dass wir die Leben auch als Führungskraft mit Leben füllen und eben Vorbild sind für unsere Mitarbeitenden, aber da zu glauben, dass man es schafft, dass alle gleich ticken. Das wird man nicht hinbekommen, wir haben Anteile an Führungskräfte, die so viele Jahre schon im Unternehmen sind oder so viele Jahre Führungserfahrung schon haben, die eben aus einer Zeit auch kommen, wo es sehr autoritäre war, was der Chef gesagt hat, wurde gemacht. Ob man das gut fand oder nicht?

Da hat sich allein durch den Generationenwechsel schon einiges getan. Jetzt mal von der berühmten Gen Z aus abgesehen, die uns sicherlich nochmal vor neue Herausforderungen stellt, sind wir alle wahrscheinlich schon eher dabei, auch Führungskräfte kritisch zu hinterfragen. Also ich bin zwar Führungskraft, aber auch ich hinterfrage meine eigene Führungskraft kritisch und wenn ich lebe, wenn ich merke, der lebt das nicht. Das ist eine Doppelmoral, die der hier an den Tag legt, auf der einen Seite predigt der Wasser, auf der anderen Seite läuft der Wein, dann sind die heutigen Mitarbeitenden eher so eingestellt, dass sie sich auflehnen oder im schlimmsten Fall den Arbeitgeber wechseln, weil sie das mit sich nicht vereinbaren können. Und ja, das ist auch da nochmal unabhängig von Nachhaltigkeit, ich glaube das bringt jede Generation dann auch neu mit wie eine Führungskraft sich verändern muss. Jeder schreit nach Empowerment, eigenverantwortliches Arbeiten. Da muss sich eine Führungskraft auch drauf einstellen, Macht zu verlieren, womöglich abzugeben, Mitarbeiter dann auch mal eigenverantwortlich arbeiten zu lassen und nur als, wie sagt man so schön, Coach zur Seite zu stehen und eben nicht mehr die Führungskraft zu sein, die vorneweg gibt, der alle wie kleine Entlein hinterherdackeln?

I: Also, wenn sie da ein Stück weit die Anforderungen betrachten, dass es halt offener gestaltet wird, wenn ich das jetzt mal so formulieren kann, quasi halt auch wirklich das Feedback in beide Richtungen geht, dass die Mitarbeiter doch mehr Wert auf eine Führungskraft liegen, die vielleicht sie mit ins Boot nimmt und nicht einfach nur sag ich mal, die Aufgaben verteilt und man stupide seine Aufgaben erledigt und vielleicht gar nicht richtig versteht, abarbeiten soll?

F2.1: Wir merken, dass also ja, so sehe ich das grundsätzlich. Wir merken, dass in sehr vielen Themen, wenn wir Projekte aufsetzen, die kein definiertes Ziel haben, sind die Projekte im Grunde genommen zum Scheitern verurteilt, weil die Mitarbeitenden nicht mehr verstehen, warum sie an dem Thema mitarbeiten. Wo sie nicht wissen wohin soll die Reise denn gehen? Ohne eine gut ausgearbeitete Unternehmensstrategie sind Mitarbeitende nicht mehr in der Lage oder wollen das vielleicht auch nicht mehr, ihre volle Arbeitskraft ihr Herzblut zu geben? Das hat man vielleicht früher einfach hingenommen, dass jemand gesagt hat, macht jetzt mal so heute will man eher sinnerfülltes Arbeiten und wissen, warum man etwas tut und im besten Fall dazu beitragen, dass es eben auch nachhaltig ist, was man macht und nicht nur einen Moment eine Momentaufnahme, die verpufft, die einfach keinen langfristigen Effekt hat.

I: Okay, vielen Dank. Noch Ergänzungen (\*Name\*)?

F2.2: Ja, vielleicht an der einen oder anderen Stelle. Ich denke, gerade zu dem letzten Thema, das die Mitarbeit hat, auch in höheren Gestaltungsspielraum, sag ich mal, einfordern, sich selbst mit einzubringen, gehört zu werden von deren Ideen. Ich glaube, dass das Thema aufgrund der Branche bei uns schon lange grundsätzlich verankert ist. Das sieht man auch in den Führungsgrundsätzen, Erwartungshaltungen auch von Geschäftsführung/Vorstand, die den Führungskräften adressiert werden aber auch im Unternehmen in unseren Unternehmenswerten, die (\*Name\*) gerade auch schon nannte, von daher ist es vielleicht schon Thema, was es halt aktuell aufgrund der Medien halt schon höheren Stellenwert bekommt und spürbarer wird durch die Außenwelt und Einflüsse hier, aber glaube ich uns schon auch länger bekannt und bewusst ist. Was vielleicht zukünftig noch stärker werden wird, dass man halt auch dieses Thema noch aktiver, sag ich mal, als Führungskraft mit einbringt und in der Belegschaft verankert und rein steuert und das Ganze auch mit Leben füllt. Also dieses erlebbar machen, das Sensibilisieren, das Bewusstsein zu schaffen und auch die Einstellung eben entsprechend vorzuleben. Und vielleicht hat auch mitzubeeinflussen. Von daher glaube ich, dass die Anforderungen sich da vielleicht schon leicht verändern mögen, aber auch getrieben durch Themen wie Digitalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und Globalisierung zu nennen. Das heißt, es wird vielleicht für mich vielfältiger, die Aufgaben an eine Führungskraft oder auch die Anforderungen und Erwartungen.

Die originäre Führungsaufgabe ist für mich aber nach wie vor die wichtigere. Und bleibt auch dadurch unverändert. Vielleicht kommen halt noch Teile mit dazu. Vielleicht gibt es andere Teile, die nicht mehr ganz so relevant sind, weil man vielleicht auch mehr Verantwortung an den Mitarbeiter übergeben kann, wo vielleicht früher hat mir die Führungskraft im Lead war. Genau das vielleicht noch als Ergänzung.

I: Ja, ich denke auch, das ist ein ganz wichtiger Punkt, alleine was sie auch gesagt haben, dieses aktive, sag ich mal, ansprechen oder auch einbauen. Ich denke, es ist extrem wichtig, gewisse Bewusstsein für die Thematik zu schaffen, aber ich habe es bei mir zum Beispiel im Rahmen der Abschlussarbeit auch gemerkt, dass ich am Anfang über die Literatur gestolpert bin und auch gedacht hab, da wird hinten und vorne gerade im

Englischen, dann auch noch der gleiche Begriff verwendet. Aber jedes Mal wird irgendwie ein Stück weit ähnlich, aber doch auch wieder anders beschrieben. Aber trotzdem macht man sich halt noch mal mehr Gedanken, eben auch im eigenen, auch für den eigenen Alltag oder hinterfragt nochmal ja, sag ich mal, den Konsum zum Beispiel. In dem Zusammenhang ist es halt wichtig, glaube ich, dass man versucht die Mitarbeiter in diesen eigenen Prozess mitzunehmen, dass die sich halt selbst auch Gedanken machen, weil ich glaub, nur dann quasi wird da auch eine Entwicklung stattfinden. Wenn das nur aufgesetzt wird von oben ist es halt vielleicht dann gezwungen bzw. wird halt dann ja so halbherzig gemacht, aber ich denke, das wäre dann eher der falsche Ansatz. Also meiner Meinung nach geht es quasi eher darum, dass man halt wirklich versucht, den Mitarbeiter da mitzunehmen und ihn auch zum selbstständigen Denken anzuregen und vielleicht dann auch mal, sag ich mal, über den Tellerrand hinauszublicken zu lassen, was das angeht.

F2.2: Ja, sie haben dadurch natürlich auch eine ganz andere Akzeptanz durch den Mitarbeiter, wenn ich selber mitwirke als Mitarbeiter, teile ich das Ganze, haben Sie ein ganz anderes Kommittent, als wenn so was von oben runterkommt. Wobei ich schon noch wichtig ist, dass es von oben auch vorgelebt.

I: Definitiv ja, auf jeden Fall, also keine Frage ist es immer wichtig auch zum Beispiel, dass der Vorstand oder auch die sonstigen Ebenen dahinter stehen, sonst kann man sich ja auch, sag ich mal, als Führungsebene da drunter dann irgendwann auch abrackern, wenn immer nur Gegenwind kommt, im schlimmsten Fall verliert man auch noch die Lust oder merkt, dass da auch nichts vorangeht, ne?

I: Okay, dann würden wir zu den Quellen Qualifying Questions kommen. Wie lange arbeiten Sie bereits als Führungskraft?

F2.1: War bzw. bin aber auch unter, also vor Fusionen (\*Unternehmensname\*) GmbH Ausbildungsverantwortliche gewesen. Da gab es auch einige zu führen, aber tatsächlich, per Definition Führungskraft bin ich seit 2019 Führungskraft.

I: Was verstehen Sie unter dem Begriff Sustainable Leadership, das ist halt dieser bisschen abstrakte Begriff aus jetzt aus der Forschung, aus meiner Arbeit. Auch hier geht es

mir quasi nochmal daran, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, bevor wir dann zu den spezifischen Fragen übergehen würden.

F2.1: Tatsächlich habe ich keine Definition davon, wir haben gerade eben schon ganz viele Stichworte genannt. Die wenn man die zusammenbaut, vielleicht eine Definition geben, eine Führungskraft zu sein, die auf Ressourcen Acht gibt, aber die Menschen auch fördert, die jetzt mal auf uns Personaler bezogen, die der Diversität im Unternehmen fördert. Aber ich habe, kann ihnen jetzt keinen Satz nennen, der ist ein Sustainable Leadership für mich definiert.

I: Ja nee, also es geht mir halt wie gesagt auch eher darum, dass wir ein gemeinsames Verständnis, quasi eine gemeinsame Grundlage zu bilden, wie gesagt, ich habe ja gesagt, in der Forschung wird ja auch x-mal definiert und x-mal ein bisschen anders. Letztendlich, wie sie auch gesagt haben, es geht darum, die Ressourcen immer mit in die Entscheidungen einzubeziehen und das halt auch unter dem langfristigen Aspekt ne, das halt eine nachhaltige Führung und also eine nachhaltige Entwicklung unter einem Prozess immer mit der Langzeitperspektive auf der ganzheitlichen Sicht und da halt immer in dieser Entscheidung der Führungspersönlichkeiten auch dieser Aspekt der Umwelt, Ressourcen-Verwendung dazu gehört, in dem Fall dann auch die menschliche Komponente als Ressource oder auch als eine wichtige Ressource.

F2.2: Ich hätte da nur zwei Wörter hinzuzufügen, für mich würde das Ressourcenschonende Führen bedeuten. Das fasst es vielleicht ganz gut zusammen, was wir gerade eben schon gemeinsam erörtert haben.

I: Ok, sehr gut, dann würden wir schon zu den spezifischen Fragen übergehen. Was sind Voraussetzungen für Sie als Führungskraft, um ein nachhaltiges Verhalten ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können?

F2.1: Ich glaube, es bedarf bei allem einer guten Portion an Mut, auch mal neue Dinge anzugehen.

Man sich womöglich auch mal gegen einen Strom zu stellen, Dinge kritisch zu hinterfragen.

Jetzt wird es schon fast philosophisch. Ja also, ich glaub, das ist wahrscheinlich, im besten

Fall ist das verankert im Unternehmen und ich glaube, das ist das bei der (\*Unternehmensname\*) Gruppe tatsächlich ist, aber sollte es das nicht sein, bedeutet das für mich einfach, dass man mutig ist, Vorbild zu sein. Und die eigenen Überzeugungen, die im besten Fall nachhaltig sind, durchzusetzen, umzusetzen, gemeinsam umzusetzen bzw. durchzusetzen ist ja wieder ne, ich setzt euch was vor und ihr müsst dann friss oder stirb, gemeinsam umzusetzen.

I: Okay, also in erster Linie, sag ich mal, Offenheit oder auch Kapazität für Innovation, sozusagen aber auch immer mit einer kritischen Selbstreflexion, sehen Sie als Grundvoraussetzung für, sag ich mal, ein nachhaltiges Umfeld auch bei den Mitarbeitern in ihrem Team bzw. im Unternehmen generell?

F2.1: Genau. Ich glaube tatsächlich, dass es das ist. Immer darum geht, sich auch selbst und auch Unternehmen kritisch zu hinterfragen, um eine Verbesserung erzielen zu können.

I: Also auch mal zur Not, sag ich mal, einen Schritt wagen, auch wenn sich vielleicht im Nachhinein herausstellt, dass das doch nicht die richtige Richtung war, besser als nur auf der Stelle zu treten?

F2.1: Für mich ist jede Entscheidung besser, als keine Entscheidung zu treffen und wenn es eine falsche ist, muss die revidiert werden. Aber sie sagen, einen Schritt zu gehen kann auch bedeuten, mal einen Schritt zurückzugehen und zu sagen ok, das hier war, wie sie das gesagt haben, die falsche Richtung, jetzt einen Schritt zurück, Abstand nehmen, nochmal das Ganze betrachten und von vorne beginnen. Da muss man einfach selbstkritisch genug sein und das auch aushalten, Fehler zuzugeben, zu sagen es hat jetzt nicht funktioniert. Wir wollen aber, dass langfristig auf gute Beine stellen und lass uns nochmal kurz zusammenrotten und von vorne beginnen.

I: Ja, da ein Stück weit auch wieder kritisch sich selbst hinterfragen authentisch, sag ich mal, seine Werte oder seine Überlegungen darzustellen und wenn es dann halt die falsche Richtung oder der falsche Schritt war, da ein Stück weit dann auch wieder zurück rudern, was ja dann auch letztendlich wieder als Erfahrungsprozess, sag ich mal abgestempelt wird und man den zweiten Schritt dann hoffentlich bessere Entscheidungen treffen kann.

F2.1: Ja, genau, das ist mein Verständnis.

F2.2: Ja, ich würde vielleicht auch noch ein bisschen sachlicher, sozusagen ins Auge nehmen, aber um das Thema von eben aufzugreifen, da würde für mich eine gute Fehlerkultur bedeuten, dass sie vorhanden ist im Unternehmen, das es eben ein gemeinsames Unternehmensziel gibt, wo eben auch das Thema Nachhaltigkeit mit drinsteckt, sodass es um dieses Thema eine Verankerung gibt, dass es im Unternehmen verankert ist, in Zielen in Werten, Führungsverständnis. Dass es schon so ein gemeinsames Kommittent gibt, auch wenn jede Führungskraft am Ende individuell führt, aber das greift auch nochmal so dieses gemeinsame auf, was (\*Name\*) gerade auch schon sagte.

I: Genau ja. Also wie gesagt, das hatte Frau Badstübner, glaub ich eben auch schon gesagt, der Ansatz soll ja keineswegs sein, dass jede Führungspersönlichkeit gleich führt.

Erstens wird das niemals passieren, weil jeder seine Persönlichkeit mitbringt. Und zweitens wäre das glaub ich auch fatal ehrlich gesagt, weil wir dann ja auch wieder irgendwie nicht in diesen Austausch und in diese Diskussion kommen und ich denke, das ist auch ein sehr wichtiger Aspekt dieser Thematik, weil halt vieles auch noch nicht hundertprozentig definiert oder festgesetzt ist. Ob es jetzt im Strom oder sonst was auch in den Werten, in den eigenen Werten oder im eigenen Umfeld kann man die Sachen ja auch auf viele verschiedene Sichten vertreten. Ich hab gestern noch ein Interview geführt, der hat auch angesprochen, dass zum Beispiel Atomstrom dann von den einen als nachhaltig eingestuft wird, von den anderen vielleicht dann auch wieder nicht, weil sie sagen wenn da was passiert, dann ist die Umwelt relativ mitgenommen ist, geht da denk ich schon viel auch um die Diskussion, um diese offene Diskussion, Diskussion auf Augenhöhe und da in dem Fall dann auch die Selbstreflektion und wenn man wenn der gegenüber einen überzeugen kann oder man auch den gegenüber dann wieder mitnehmen kann, ist da denk ich schon viel gewonnen und dieser Bewusstsein dieser Austausch, das denke ich ist ein sehr wichtiges Kriterium auch.

F2.1: Ja, genau. So kann man das zusammenfassen.

I: Welche Persönlichkeitseigenschaften von ihnen beziehungsweise von Führungskräften

allgemein, sind besonders relevant, um ein nachhaltiges Verhalten der Mitarbeiter fördern zu können, also am Arbeitsplatz fördern zu können?

F2.2: Soll ich den Anfang machen? Okay, ja, ich kann das ja auch von meinem Blickwinkel betrachten. Also ich glaub, vieles haben wir schon tatsächlich gemeinsam erörtert. Ich fasse das nochmal zusammen, was das für mich an Eigenschaften bedeutet:

Das ist das Thema Offenheit, das ist das Thema, das man die Rolle des Ermutiger einnimmt, einem Mut gibt, selbst auch mutig ist. Dazu gehört das Thema kritische Selbstreflexion.

Innovationskraft ist ein Thema und dann aber eben auch ganz wichtig, das hat mir glaube ich ganz zu Beginn das hatten sie, Herr Simonis, gesagt, Vermittlungskompetenz, also ich glaube Kommunikation ist mit ganz entscheidend, der absolute Schlüssel. Dazu gehört für mich der kooperative Führungsstil, eben das Einbinden auch der Mitarbeiter, um eben Akzeptanz und Kommittent zu haben, aber auch die Verantwortung zu übernehmen, also Verantwortungsübernahme gleichzeitig der Motivator aber auch zu sein und diese Rolle einzunehmen. Aber auch der Entwickler, dass ich meine Mitarbeiter dahin entwickeln oder auch die Funktion zu übernehmen, um meine Mitarbeiter entsprechend zu entwickeln und zu fördern.

F2.1: Hab nichts zu ergänzen.

I: Okay, ja, ist manchmal ein bisschen schwieriger, aber sehr gut, ja, ich denke genau, wir hatten ja bei den vorherigen Fragen, die ergänzen sich ja auch teilweise dann so ein bisschen beziehungsweise im offenen Gespräch kommt man ja da auch schon auf ein-zwei Persönlichkeitseigenschaften. Ja, ich denke, das war jetzt sehr schön zusammengefasst von dem, was wir auch schon besprochen hatten.

Genau, dann wird es etwas konkreter.

Und zwar was tun Sie oder das Unternehmen in dem Fall auch konkret, um ein nachhaltiges Verhalten ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu fördern? Also gibt es da konkrete Maßnahmen, vielleicht einmal jetzt auch in ihrem eigenen Team, an Maßnahmen, aber auch einmal unternehmensweit, zum Beispiel für Führungskräfte, wie das da eingebunden ist, welche Maßnahmen es gibt?

F2.1: Also wir haben das eingangs auch schon mal erwähnt, dass wir ein abgestimmtes Führungsprogramm haben. Und uns da an den Unternehmenswerten orientieren und da tatsächlich versuchen, Maßnahmen für Führungskräfte zum Teil freiwillig, zum Teil verpflichtend durchzuführen, die eben dazu beitragen, dass die Führungskräfte unsere Unternehmenswerte leben, mit Leben füllen und umsetzen. Dazu gehört es unter anderem, dass wir Schulungen, angeboten haben, um Führungskräfte unternehmerischer Denken und Handeln zu lassen. Und unternehmerischer nicht in dem Sinne, dass man sagt, wir wollen den größten Profit aus allem schlagen, sondern tatsächlich erleben wir häufig Themen, wo wir uns Personaler intern die Frage stellen, würde man so privat entscheiden, also ist es tatsächlich, um den Begriff jetzt aufzugreifen, weil es ihr Thema ist, nachhaltig. Da jetzt so viel Geld für etwas in die Hand zu nehmen, was im Grunde genommen, man privat nie tun würde, nur weil es halt unternehmensseitig verfügbar ist. Das wäre beispielsweise eine Maßnahme, wir haben zahlreiche andere und versuchen, unsere Führungskräfte zu fördern, damit sie in der Lage sind, auch Mitarbeitende zu fördern.

Und ja, personalintern hinterfragen wir halt viel kritisch. Personalern allgemein halt glaub ich auch den Ruf voraus, dass die Kritiker sind. Und dass ein Stück weit verlange ich auch von meinen Mitarbeitern, ne, dass die Dinge kritisch hinterfragen. Auf Sinn und Zweck zu prüfen. Dann tatsächlich auch mutig dafür einstehen, wenn sie der Überzeugung sind, dass es keinen Sinn hat. Und damit macht man sich nicht immer Freunde, aber darum geht es ja auch nicht im Leben.

I: Gemäß dem Prinzip: bei Reibung entsteht Wärme.

F2.1: Genau. So ungefähr ja.

I: Genau also, dass sie da schon versuchen, auch gerade über die Führungspersönlichkeiten ein Umfeld zu schaffen, wo ein Mitarbeiter sag ich mal, sich positiv oder gut entwickeln kann, seine eigenen Kernkompetenzen oder seine eigenen Eigenschaften Stück weit versucht, mit ins Team einzubauen und das letztlich auch stets die Führungskraft, ja also auch hinterfragt wird, natürlich jetzt eher im hoffentlich positiven Zusammenhang.

Aber das, wenn quasi die Mitarbeiter schon auch aufgefordert werden, wenn was nicht

passt oder wenn er/sie da andere Gedankengänge hat, die auch anzusprechen und die auf dem Unternehmen oder in dem Fall der Führungskraft zu teilen und da in den Austausch zu gehen.

F2.1: Ja, also jetzt muss die Frau Paulus da wahrscheinlich zustimmen. Ich glaube aber, dass sie das auch guten Gewissens kann. Wir leben das den Personalbereich schon so, sie sehen das jetzt, ich hätte das mit ihnen alleine führen können, das Gespräch, die Frau Paulus verantwortet bei uns aber die Führungskräfteentwicklung. Deshalb war das auch sinnvoll, dass sie teilnimmt und ich würde akzeptieren und auch sehr gut aushalten, wenn sie mir hier Paroli bieten würde und hätte zu anderen Themen eine andere Meinung, weil wir das Personal intern so leben. Da gibt es nicht darum, dass der Herr Ernst uns Dinge vorgibt und wir den Kopf nicken und das Annehmen und umsetzen, sondern da wird Hierarchie übergreifend vom Sachbearbeiter bis zum Bereichsleiter Themen kritisch diskutiert. Und neue Themen angegangen und umgesetzt, von denen womöglich auch unser Bereichsleiter nicht immer zu 100% überzeugt ist. Und aus meiner Sicht geht es genau darum, eine so offene, vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, dass man innovativ arbeiten kann, sich selbst einbringt, den Sinn hinter seiner Arbeit sieht und ja Themen aber auch immer wieder selbstkritisch hinterfragt. Auch die eigenen, also auch Entscheidungen, die ich getroffen habe, hinterfrage ich immer wieder. Ob das wohl so richtig ist? Da darfst du jetzt nix anderes sagen.

F2.2: Nein, ich verstehe das so auch und würde das vielleicht noch ein bisschen anreichern durch so vielleicht ganz banale operative Dinge. Vielleicht ist das jetzt auch mehr so ein bisschen die Mitarbeiter Perspektive an der Stelle, wie es für mich vielleicht auch erlebt wurde, aber es fängt halt auch für mich dort an, dass wir uns um Digitalisierungsprojekte kümmern. Es gibt ein unternehmensweites Projekt dazu, aber natürlich kümmert sich auch jeder Bereich darum. Also da geht es tatsächlich um Ressourcenschonen, sag ich mal, vielleicht das Thema auszudrücken. So eine Einführung digitaler Personalakten im Bewerbermanagement, digitale Anmeldeprozesse für Seminare, andere Prozess Gestaltung Eintritts-/ Austrittsmanagement, wo wir uns um Workflows gekümmert haben, aber auch im Recruiting weitere Workflows verantworten können. Dass wir da, sag ich mal, den Spielraum auch als Mitarbeiter haben, da uns mit einzubringen, die Projekte voranzutreiben. Wir aber auch die geeignete IT-Ausstattung erhalten, dass sich da auch unsere Führungskräfte für einsetzen, wie Rekruter sind beispielsweise mit einem Tablet

ausgestattet für die Bewerbungsgespräche, weil wir schonmal finden, den Bewerber gegenüber meinem Laptop zu sitzen und da reinzutippen, das ist störend in der Gesprächsatmosphäre. Früher haben wir die Bewerbungsunterlagen halt ordnerweise ausgedruckt, ne?

Dass auch, sag ich mal, die digitale Zusammenarbeit gefördert wird, auch in Richtung Kunde oder bei uns sind ja die Kunden, sag ich mal Bewerber und Mitarbeiter, das sind auch digitale Meetings, dass wo wir Anfahrtswege gespart werden und Ressourcen schonend umgegangen werden kann, das auch gemacht wird. Aber auch im Bereich der Weiterbildung, dass wir digitale Weiterbildungsangebote unseren Mitarbeitern anbieten, beispielsweise unsere E Learning Plattformen oder auch externe andere digitale Weiterbildungsangebote. Und dass wir einiges zum Thema Mitarbeiterbindung tun, denn für mich ist es auch nachhaltig. Die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, also auch mit den Mitarbeitern an sich nachhaltig umzugehen und dann nicht viele auf der Strecke zu verlieren und wieder neu rekrutieren zu müssen.

I: Ja, das ist auch ein interessanter Punkt, der tatsächlich jetzt auch schon häufiger angesprochen wurde, also auch in anderen Interviews. Das ist ja auch eine Ressource, das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter oder auch langjähriger Mitarbeiter, zum Beispiel im Unternehmen zu halten und zu binden. Einmal wird jetzt auch dann vielleicht mit der Boomer Generation sozusagen auch große oder viele Arbeitskräfte, wahrscheinlich viele Führungskräfte verloren gehen, aber das ist ja auch ein Aspekt, wie kann ich dieses Wissen oder diese Kompetenz, welche über Jahre oder Jahrzehnte aufgebaut wurde in dem Unternehmen binden, um dann halt nicht wieder bei 0 anzufangen Stück weit. Genau.

F2.2: Genauso, das Thema Wissensmanagement, dass da ganz entscheidend und auch ein frühzeitiger Aufbau von Nachwuchskräften, was wir eben auch durch die eigene Ausbildung, duale Studiengänge, Einsatz von Werkstudenten eben auch neben den klassischen Recruiting Maßnahmen halt auch schaffen, indem wir, sag ich mal, Talent-Programme immer wieder aufsetzen, um da auch eigene Nachwuchskräfte ans Unternehmen zu binden und heranzuziehen.

I: Okay, eine Nachfrage noch: Bei den Fortbildungen für Führungskräfte, ist da Nachhaltigkeit ein konkretes Thema, also wird das angesprochen bzw. wird versucht, die

Führungskräfte generell in Kompetenzen zu schulen? Also ja, einfach wie das da quasi thematisch eingeordnet wird? Ob es mit schwimmt, ob es vielleicht gar kein Thema ist bei den Fortbildungen, ob versucht wird, über Kompetenzen daran zu gehen? Wie ist das bei diesen Fortbildungsmaßnahmen der Fall?

F2.1: Also wir schulen eher Kompetenzen als das jetzt. Verstehen Sie das nicht falsch, aber das Thema Nachhaltigkeit zu schulen, ist glaub ich zu globalgalaktisch. Das haben Sie in Ihrer Arbeit selbst gemerkt. Das kann man so und so definieren, das hat ganz, ganz viele Facetten und ich glaube, das wäre eine Never Ending Story, wenn wir eine Schulung nachhaltige oder nachhaltiges Führen anbieten würden, und wir versuchen tatsächlich eher, Kompetenzen zu schulen und ja, Schwächen abzubauen und Stärken zu fördern, unter einem Dach quasi oder eine so hoch aufgehängten Thematik eine Schulung anzubieten.

I: Also ist es im Entscheidungsprozess, sag ich mal, in Vorbereitung oder der Weiterentwicklung im Hinblick auf die Kompetenzen oder dem Werteverständnis, was hier auch angesprochen hatten durchaus in der Entscheidungsfindung mit drin, aber es wird jetzt nicht, sag ich mal, konkret unter dem Begriff deklariert, weil der halt auch ja sehr weitläufig leider ist?

F2.1: Genau, das ist es im Grunde genommen. Es werden unseren Werten verankert und damit nimmt es immer Einfluss auf unsere Führungsausbildung, es ist definitiv immer Teil des Ganzen und erhält Berücksichtigung.

I: Gut, dann würden wir schon zur letzten Frage kommen, und zwar: Welche Auswirkungen hat eine nachhaltigkeitsorientierte Führung? Sehen Sie da Hindernisse noch im Moment, vielleicht in der Entwicklung, Vorteile oder Nachteile, langfristig oder kurzfristig, wie schätzen die da die Entwicklung ein?

F2.1: Magst du nochmal übernehmen?

F2.2: Ja, kann ich machen. Ich finde tatsächlich eine der eher schwierigeren Fragen, also natürlich hat dieses Konzept Auswirkungen, für mich im ersten Moment jetzt auch eher

natürlich positive. Also ich denke, es hat Einfluss auf das Thema Arbeitgeberattraktivität, das spüren wir auch in ganz vielen Vorstellungsgesprächen. Das Thema Nachhaltigkeit wird ganz oft schon in den Bewerbungsschreiben thematisiert, dass sie gerne bei dem nachhaltigen Unternehmen, der (\*Unternehmensname\*) arbeiten wollen. Also nach außen glaube ich, können wir das auch schon ganz gut transportieren. Und interne Seite als auch wieder das Thema Mitarbeiterbindung. Es hat natürlich Einfluss auf unsere nachfolgenden Generationen, auf unsere Umwelt und auch generell zudem miteinander.

Dem, sag ich mal, Miteinander unter den Mitarbeitern, aber auch in Richtung Führungskraft, in Richtung Zusammenarbeit, weil wir das ja auch, sag ich mal, umfassender sehen als ein Teil.

I: Also sehen Sie dann erster Linie eher Vorteile und haben das jetzt auch quasi schon gemerkt über ihre Außenwirkung, gerade jetzt vielleicht über das Außenbild oder auch internes Bild bei der (\*Unternehmensname\*), dass sie dann positives Feedback bekommen haben oder bei den Bewerbungsgesprächen zum Beispiel halt die (\*Unternehmensname\*) als nachhaltiges Unternehmen eingeschätzt wurde und dementsprechend man auch gerne für diese Firma, dieses Unternehmen arbeiten würde?

F2.2: Ja, das kann ich so genau so bestätigen, ja.

I: Sehen Sie auch Nachteile oder Hindernisse, die vielleicht aktuell noch vorhanden sind, oder?

F2.2: Ja, ich sage, das Ganze mit Leben zu füllen und erlebbar und greifbar zu machen. Also wir haben jetzt sehr viele verschiedene Berufsbilder in der (\*Unternehmensname\*) Gruppe - über den klassischen kaufmännischen Bereich, aber auch vor allem, und das ist der größte Teil unserer Mitarbeiter im technischen Bereich, da auch über alle ihre Schienen. Was ich meine, die Mitarbeiteranzahl, die ist ja sozusagen auf der Arbeiterebene auch Richtung Monteure beispielsweise auch, wie man dort dieses Thema, sag ich mal verankern kann. Ich glaube, das ist etwas schwieriger das Ganze mit Leben zu füllen. Diese Thematik konkret greifbarer für den Mitarbeiter zu machen.

I: Und also nicht abstrakt, hinter einem Begriff sozusagen zu verstecken, sondern da halt wirklich Maßnahmen oder Strategien zu entwickeln, dass das bei den Mitarbeitern ankommt, das ist halt wirklich, wie sie sagen, greifbar ist und nicht rein theoretisch oder ein großer Begriff ist, wo keiner das gleiche oder beziehungsweise viele verschiedene Aspekte halt mitschwingen?

F2.1: Ich glaube, persönlich, hat man das ja schon im Sprachgebrauch aufgenommen, nachhaltig, etwas nachhaltig tun, da glaube ich hat man gar nicht so die Thematik, aber insbesondere die Facette, die sie aufgezeigt haben, nachhaltige Führung was bedeutet das? Hinter dem wir auch alle etwas anderes verstehen. Da geht es, glaube ich darum, dass für einen Mitarbeiter begreiflich zu machen und gar nicht, dass er nachher definieren kann. Was heißt nachhaltige Führung, sondern tatsächlich de facto einfach sagen kann, meine Führungskraft führt so und so, und das kann ich mit meinen Werten, das stimmt mit meinen Werten überein.

I: Dann höre ich in erster Linie Vorteile raus, über die Werte natürlich eventuell auch was Mehraufwand? Jetzt auch erstmal vielleicht man sich noch mit der Thematik dann auch auseinandersetzen muss oder wie sie Frau Paulus, glaub ich vorhin sagten, es ist halt ein zusätzlicher Baustein, was dann vielleicht erstmal ein Hindernis für viele ist, aber generell sehen sie für das Unternehmen als auch für die Führungspersönlichkeiten eher Vorteile als Nachteile, wenn ich das richtig verstanden habe?

F2.1: Genau richtig.

I: Dann werden wir soweit auch durch würde ich mich an dieser Stelle nochmal für die Zeit bedanken, diese beiden sich genommen haben.

F2.1: Gerne.

### Transkription Interview 3

I: Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie im persönlichen Rahmen?

F3: Also Nachhaltigkeit, das ist ja eigentlich ein Wort, was beschreibt, wie die Menschen möglichst effizient mit den limitierten Ressourcen, die wir haben, umgehen sollten. Für mich persönlich bedeutet das natürlich auch, dass ich meinen Konsum einschränken sollte, versuchen sollte, Abfall zu vermeiden und natürlich auch ein bisschen von meinem Wohlstand abzugeben / zu verzichten. Also ich glaube, das muss halt jeder dann auch in Kauf nehmen, wenn wir wirklich, Ich sag jetzt mal, unseren Planeten retten wollen. Genau und das versuche ich halt auch zu Hause zu machen und finde es auch persönlich wichtig. Natürlich erwischt man sich auch immer wieder, dass man das tut, was nicht nachhaltig ist, wo man sich dann vielleicht auch gar nicht unbedingt einschränken will, aber trotzdem gibt es viele Dinge, wo ich das schon versuche.

I: Also ein Stück weit da eher auf die Ressourcen oder auf den Konsum bezogen? Das halt das, was man selbst für sich braucht, aber auch wieder herstellbar ist und ein Stück weit nicht eine komplette Ressourcenausbeutung vollzogen wird?

F3: Genau. Also ich versuche halt tatsächlich immer zu vermeiden, irgendwas wegzuschmeißen. Zuhause also, dass wir jetzt immer zum Beispiel also ein ganz blödes Beispiel: Wir haben einen Reiskocher zu Hause und wir kochen dann immer mit diesem Reiskocher schon für 3 Tage Reis, den wollen wir dann auch nicht wegschmeißen, sondern den möchten wir auch verbrauchen. Also solche Dinge, dass man nicht einfach in Übermaßen irgendwas kauft und besitzt, es läuft ab oder man verbraucht es. Immerhin tatsächlich habe ich auch sehr mein Konsum eingeschränkt, was Klamotten und sowas angeht. Solche Kleinigkeiten, man versucht halt immer auch lieber mal zu Fuß zu gehen. Gut bei mir ist es einfach, weil ich in der Stadt wohne, da komm ich zu Fuß schnell irgendwo hin, dass man nicht immer das Auto bewegt, dass man zum Arbeiten eine Fahrgemeinschaft hat, dass man nicht mehr jedes Jahr so viel in den Urlaub fliegt. Dass man das natürlich nicht komplett in allen Bereichen aufgegeben habe, finde ich auch in Ordnung. Aber vielleicht einmal mehr auf einen Flug zu verzichten und sich durchaus darüber Gedanken macht, finde ich sehr wichtig.

I: Alles klar, also ein Stück weit Einschränkungen beziehungsweise auch den Wohlstand vielleicht, den wir jetzt gerade in Europa oder jetzt gerade auch in Deutschland genießen, diesen ein Stück weit den schon bewusster zu leben und nicht zwingend nur weil man es kann, halt auch alles verschwenderisch auszugeben oder zu benutzen?

F3: Ja, genau. Ich versuche, auch weil mich das Thema wahrscheinlich sehr interessiert, rede ich halt auch viel mit anderen Menschen darüber und versuche das irgendwie auch zu vermitteln, wie ich das sehe und was wir tun können, vielleicht auch privat. Also ich weiß nicht, vermutlich macht man das eher unbewusst, die anderen Leute auch darauf zu stoßen.

I: Ja, aber das ist ja auch schon mal ein sehr wichtiger Ansatz, allein das Bewusstsein halt für die Thematik zu schüren ne, ich meine wie gesagt, wenn man mal in den Urlaub fährt, ist klar unter der extremen Perspektive sollten wir das vermeiden, aber ich denke, das wird auch jeder verstehen, dass das in Maßen auch mal erlaubt ist, oder?

F3: Ja definitiv.

I: Ok. Inwiefern beschäftigt sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit oder Sustainability?

F3: Also tatsächlich haben wir ja erst, ich sag jetzt mal, vor allem effektiv angefangen was umzusetzen, haben dann natürlich auch jetzt versucht, Ist-Analysen zu machen und zu schauen, was haben wir denn schon und sind dabei auch wirklich darauf gestoßen, dass wir schon einiges tun. Also was wir natürlich haben, wir verkaufen Beatmungsgeräte und alle Produkte werden tatsächlich in Deutschland hergestellt. Zusätzlich versuchen wir Produkte herzustellen, die sehr langlebig sind. Also wir haben hier auch eine komplette Reparatur, sei es für Klinik-/ oder auch für Home-Geräte. Immer aufgearbeitet bis zur Verschrottung und da halten die natürlich auch irgendwie 10 Jahren oder noch länger. Das zum Beispiel, dann haben wir wie gesagt versucht, den kompletten Müll umzustellen. Wir sind da mit einem Unternehmen zusammen, die uns auch sagen was passiert mit unserem Müll, also das heißt diese Umreifungsbänder zum Beispiel, daraus wird Granulat, was wieder genutzt wird. Oder unsere Pappe: Daraus werden hier diese Rehgips-Wände gemacht, das haben wir auch alles erfasst. Wir haben tatsächlich auch schon eine Kreislaufwirtschaft erstellt.

Genau, dann haben wir jetzt zum Beispiel mit unseren Tochtergesellschaften Pendelverpackungen eingeführt.

I: Was genau sind Pendelverpackungen, wenn ich fragen darf?

F3: Das sind dann keine Kartons, sondern das sind so Hartplastikboxen und die verwenden wir dann so lange wie möglich im Kreislauf. Das heißt, wenn die aus Hamburg uns beliefern, nehmen wir halt diese Boxen, die gehen dann wieder zurück und so weiter. Was man halt da keinen Müll produziert. Genau diesbezüglich versuchen wir jetzt unsere Mitarbeiter auch zu sensibilisieren. Ja, gut klar. Die Umsetzung des Lieferkettengesetz, das ist Pflicht, das machen wir auch. Zudem versuchen wir uns auch im sozialen Bereich zu engagieren. Die Leute haben hier z.B. gute Arbeitsbedingungen, sage ich mal.

I: Also ist es nicht mehr nur auf die Ressourcen begrenzt? Also neben der Perspektive auf die Ressourcen, dass das alles recycelbar ist oder wiederverwendet wird bzw. auch eine gewisse Langlebigkeit gehört sicherlich auch dazu, aber zusätzlich fängt Ihr Unternehmen jetzt auch an im gesellschaftlichen als auch sozialen Bereich tätig zu werden?

F3: Nee, das fangen wir tatsächlich nicht an, das tun wir schon eigentlich seit Jahren, also auch wir haben viele soziale Projekte, die wir unterstützen. Auch ich sag mal, da kommen oft auch Mitarbeiter und fragen nach irgendwelchen Spenden oder haben dann Aktionen, an denen die Mitarbeiter teilnehmen können, wie auch zum Beispiel dieses wie heißt, dass diese Geschenke im Schuhkarton oder in Ahrweiler bei der Flut hat der Herr (\*Unternehmensname\*) hier das ganze Material, Autos usw. zur Verfügung gestellt, den Mitarbeitern auch Urlaubstage zurückgegeben, wenn Mitarbeiter sich da engagiert, haben solche Dinge machen, wir spenden viele Geräte auch in arme Länder. Genau also das machen wir aber schon seit Jahren und genau die Mitarbeiter Bedingungen haben sich jetzt auch nicht geändert. Das Einzige, was wir jetzt noch haben, ist so ein Corporate Benefit Programm. Das hatten wir vorher nicht so ausgeprägt, aber genau, ansonsten machen wir im sozialen Bereich tatsächlich schon seit sind seit Jahren sehr viel.

I: Also gerade dann unter diesen CSR-Thematiken quasi diese 3 Bausteine - Umwelt,

Soziales, Governance - komplett ins Unternehmen zu integrieren bzw. es wird auch schon einiges integriert, wenn ich Sie richtig verstanden habe?

F3: Genau, also wie gesagt, das ist dann halt was, das war natürlich unbewusst, sag ich jetzt mal, ist aber im Zuge der Ist-Analyse aufgefallen. Das wir das ja tatsächlich auch schon einiges machen und tun, ohne das zu dokumentieren, sag ich mal für den Bereich CSR.

I: Ist ja auch durchaus ein positiver Aspekt oder spricht ja auch sogar fürs Unternehmen halt, ohne dass das schon effektiv, vielleicht ja von der Strategie gefragt wurde, dennoch schon einiges passiert und in Gang gesetzt wurde.

F3: Genau.

I: Haben sich die Anforderungen an Führungskräfte im Kontext von Nachhaltigkeit in den letzten Jahren verändert? Also sehen Sie da eventuell Herausforderungen, die sie jetzt in der heutigen Zeit oder auch eventuell in naher Zukunft sehen oder wie sie generell die weitere Entwicklung für Führungskräfte in Unternehmen einschätzen?

F3: Also tatsächlich glaube ich nicht, dass sich jetzt für die Führungskräfte so viel ändern wird, außer dass natürlich noch ein Thema dazu kommt. Ich glaub die größte Herausforderung ist natürlich, dass man sich auch weiterbilden muss in dem Bereich, dass man schauen muss, was ist denn wirklich effektiv und zusätzlich umsetzbar im einzelnen Unternehmen. Und natürlich auch immer diese Risikoabwägung zu machen, ob Maßnahme x auch wirtschaftlich ist. Was kann ich für die Nachhaltigkeit tun? Bei uns zum Beispiel ist es auch manchmal schwierig, weil wir ja diese Auflagen für die Medizin Produkte haben. Das heißt, wir haben versucht, tatsächlich eine nachhaltige Maske zu entwickeln bzw. sind auch immer noch dran.

Was aber komplett, also nicht komplett möglich ist, weil wir halt diese anderen Richtlinien einhalten müssen, das ist halt natürlich eine Herausforderung jetzt speziell für unsere Unternehmen wahrscheinlich. Ansonsten denke ich klar, man muss sich mit dem Thema auseinandersetzen. Das haben wahrscheinlich viele noch nicht gemacht.

I: Okay, also wenn sie da in erster Linie die thematischen Herausforderungen auch beziehungsweise diese Offenheit, dass man halt dann noch an zusätzlichen Bausteinen, sag ich mal, mit beachten muss und diesen natürlich auch integrieren bzw. versuchen muss, dann die Mitarbeiter weiterzugeben.

F3: Genau. Und ja, man sollte natürlich auch versuchen, die Mitarbeiter dementsprechend zu sensibilisieren.

I: Zusätzlich stellen die gesetzlichen Anforderungen für sie, speziell im medizinischen Bereich, vor Herausforderungen, meinten Sie?

F3: Ja oder auch ich, sag jetzt mal, im sozialen Bereich. Also dann soll man die Löhne, sag ich mal, die sollen gerecht sein. Na ja, ein Hoch auf den Datenschutz, also da kann man jetzt auch nicht einfach mal jedem sagen, was der andere verdient, aber diese Sachen alle gleich zu halten, das ist manchmal ein bisschen schwierig, würde ich sagen.

I: Ja, die Frage nach Gerechtigkeit, das ist natürlich auch noch mal dann eine andere Perspektive, die definitiv auch wichtig ist, aber leider den Rahmen sprengt.

F3: Ja, genau. Exakt.

I: Wie lange sind Sie als Führungskraft tätig? beziehungsweise dann in ihrem Fall als CSR-Beauftragte? Seit 3 Jahren hatten sie gesagt, begleiten sie jetzt die Position im Qualitätsmanagement?

F3: Genau, ja. Also die CSR-Thematik betreue ich tatsächlich erst seit einem halben Jahr würde ich sagen. Ich hatte vorher nur das Thema Abfall betreut, haben so quasi die Abfallumstellung durchgeführt. Genau und seit einem halben Jahr bin ich aber jetzt, sagen die Projektleitung für Lieferketten, Gesetz und quasi auch die Beauftragte in der Gruppe für Nachhaltigkeitsthemen.

I: Okay, das heißt in dieser Schnittstellenfunktion noch relativ frisch im Geschäft?

F3: Ja, genau.

I: Was verstehen Sie unter dem Begriff Sustainable Leadership? Ist ja ein relativ abstrakter Begriff. Kann man sicherlich auf verschiedene Arten definieren, da geht es mir jetzt quasi einfach nur nochmal darum, dass wir in so ein gemeinsames Verständnis aufbauen, bevor wir dann zu den spezifischen Fragen übergehen.

F3: Na ja, das ist ja quasi ähnlich wie, würde ich mal sagen, wie die Anforderungen, die jetzt so eine Führungskraft hat. Also ich glaube wichtig halt für diese Art der Führungskraft ist wirklich die Weiterbildung, um überhaupt die effizienten Maßnahmen umsetzen zu können. In dem Bereich ist es auch nicht immer einfach den Mittelweg zu finden, umsetzbare Ziele überhaupt für das Unternehmen zu finden. Auch natürlich die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Ich glaube, das ist tatsächlich das A und O. Generell die Kommunikation mit den Mitarbeitern ist meiner Meinung nach eines der wichtigsten Fähigkeiten einer Führungskraft. Das ist die Grundlage, um überhaupt seine Mitarbeiter zu erreichen und Ihnen zum Beispiel auch die Ziele im Team oder des Unternehmens zu vermitteln.

I: Genau, also geht auf jeden Fall in die Richtung, wie ich das jetzt auch für mich beziehungsweise aus der Theorie definiert habe. Es ist halt immer einmal, wie zum Beispiel sie gesagt haben über diese Weiterbildungsmaßnahmen, die natürlich auch sehr wichtig sind, gerade auch um Wissensressourcen im Unternehmen zu halten oder zu entwickeln. Zusätzlich sollte halt in den Entscheidungen einfach immer diese Langfristperspektive jeweils unter den Aspekten der Umwelt und den Ressourcen als auch der sozialen Komponente mitschwingen. Natürlich auch mit der wirtschaftlichen Perspektive als Grundstein, letztendlich kann ein Unternehmen langfristig auch nur mit einem stabilen wirtschaftlichen Fundament überleben. So Inhalte, diese wirtschaftliche Komponente natürlich auch, geht halt weg von dieser extremen Gewinnmaximierung auf Kosten alles Mögliche, alle möglichen anderen Dinge sozusagen, sondern eher, dass diese Bausteine im Einklang sind und man versucht, langfristig eine positive Entwicklung für das Unternehmen generell zu generieren, was natürlich die menschliche Ressource mit und das Wissen mit integriert auch. Letztlich somit dann auch einen positiven Mehrwert für die gesamte Gesellschaft generieren kann.

F3: Ja, genau. Also was natürlich auch gut ist, wenn man so einen technischen Hintergrund hat. Ich glaube das, was uns auch langfristig am meisten weiterbringt, sind halt neue Technologien und dass man da auch das Verständnis hat und aufbaut. Welche Technologien können wir bei uns tatsächlich anwenden? Ich glaube, das ist ein superwichtiges Thema, denn man kann zwar die Mitarbeiter oder auch die Menschen allgemein sensibilisieren, aber ich glaube ehrlicherweise nicht, dass nicht alle ihren Wohlstand so sehr runter drehen, dass wir damit alles retten können und deswegen denke ich halt ist die Technologie tatsächlich wichtiger und benötigt wird für einen Wandel.

Und da ist es natürlich gut, wenn man irgendwie ein technisches Verständnis hat oder das auch irgendwie gut einsetzen kann. Im Unternehmen auch dieses Risiko vielleicht mal ein gehen, was Neues auszuprobieren. Aber die Offenheit für diese neuen Technologien oder auch die Kreativität kommt letztlich wieder über die Mitarbeiter. Sie sind letztlich die treibende Kraft dahinter, deshalb ist es genau richtig und wichtig diese bei dem Veränderungsprozess mitzunehmen.

I: Ja, genau denk ich auch. Also ich finde es gut, wenn man sich auch in manchen Sachen mal einschränkt, gerade jetzt vielleicht zu der heutigen Zeit, wo wir auch noch ganz andere Probleme sowieso überall auf der Welt haben. Aber es ist sicherlich nicht zu erwarten, dass das irgendwie global komplett zu sehen ist beziehungsweise ich sehe da auch eine große Problematik, wenn jetzt, sag ich mal die Schwellenländer halt auch noch irgendwie einen gewissen Wohlstand erreichen, der nahezu von Europa oder USA oder halt da ankommt.

F3: Ja, definitiv.

I: Aktuell, glaub ich, verbrauchen die Industrieländer 80% der Ressourcen der Welt und das sind ja vielleicht ein bisschen mehr als eine Handvoll von Ländern, aber auf jeden Fall nicht der Großteil der Weltbevölkerung oder der Länder. Wenn die natürlich dann auch mal irgendwann bei dem Wohlstand angekommen sind, haben wir noch eine ganz andere Ressourcen Problematik. Das ist ein großer Baustein, sicherlich die Technik halt, aber sie meinen quasi, dass die die Führungskraft dafür offen ist, also offenbleibt und auch versucht, innovativ zu bleiben beziehungsweise sich neuen Techniken oder sich zumindest nicht zu verschließen, habe ich Sie richtig verstanden?

F3: Genau. Da ist es natürlich auch gut, wenn er, wenn wir entweder wenn er oder sie ein gutes Netzwerk hat, dass er sich ich sag mal bei uns jetzt zum Beispiel in der Entwicklung darüber informieren könnte, hier können wir dies bzw. jenes bei uns einsetzen. Funktioniert das oder wenn man halt selbst irgendwie technischen Hintergrund hat und weiß, ob die jeweilige Technik passen würde in dem jeweiligen Unternehmen.

I: Ich denke auch, dass ein Netzwerk, ein sehr wichtiger Baustein ist, weil ich glaube, es ist immer schwierig zu verlangen von den Führungspersonlichkeiten, dass die dann natürlich alle das technische Verständnis haben zu müssen. Das ist schwierig umzusetzen, denke ich auch bei der Fülle von Unternehmen. Dann aber letztlich ein Netzwerk oder Ansprechpartner zu haben und halt genau diese Thematiken zu verknüpfen, wird sehr interessant in der Zukunft und glaube ich auch sehr wichtig werden.

F3: Deswegen glaube ich halt, es ist wichtig, dass diese Stelle sich schon mit dem Thema Nachhaltigkeit auskennt - hauptsächlich, aber natürlich braucht man auch ein super Kommunikationsverständnis, sag ich mal, weil man ja aus jeder Abteilung irgendwie so einen kleinen Baustein dazu nehmen muss. Man muss es alles koordinieren, organisieren, schauen wie die ganzen Prozesse zusammenhängen, dass nicht irgendwie, wenn man was einführt, dass für die andere Abteilung überhaupt nicht mehr nachhaltig ist oder alles andere nicht mehr funktioniert. Und ich glaube, das ist eigentlich die größte Aufgabe dieser Stelle. Ich glaube, das ist wirklich eher Kommunikation und vor allem Koordination enorme Fortschritte in der Integration in die Unternehmensprozesse bringt - natürlich dieses Wissen bezüglich Umwelt, Ressourcen sollte man definitiv auch mitbringen. Man kann es sich aber auch gut im Arbeitsalltag aneignen, wenn das Interesse vorhanden ist.

I: Okay, also das es halt wirklich in die Strategie mit einfließt ohne, dass die ganzen, sag ich mal, Zahn Rädchen anfangen zu knirschen und alles ins Stocken gerät meinen Sie?

F3: Ja, genau ja.

I: Ja, also bin ich auch bin ich auch generell Ihrer Meinung und bin ich gespannt, wie das in Zukunft beziehungsweise auch aktuell schon umgesetzt wird.

F3: Ja, da braucht man tatsächlich ein dickes Fell. Also das habe ich jetzt schon des Öfteren gemerkt, weil wenn man in die kleine Komfortzone des Mitarbeiters geht und stellt da was um, dann ist natürlich das Geschrei erst mal groß.

I: Aber da dafür ist ja auch genau wieder diese Kommunikationsarbeit, die sie halt angesprochen haben. Es ist, denke ich, für die Mitarbeiter auch immer ein Unterschied, wenn sie verstehen, was dahintersteht oder was das Ziel ist. Ich denke, es ist wichtig bei dieser Thematik, zu versuchen die Mitarbeiter in dem Prozess mitzunehmen, was denken Sie dazu?

F3: Ja, ich glaube, das ist schon wichtig, dass einfach alle auch das Verständnis bekommen, aber man merkt halt, dass viele das noch gar nicht haben. Also so ein kleines Beispiel dafür ist jetzt bei uns: Also ich habe in Neuhäusel den Kollegen aus dem Büro alle Restmülleimer weggenommen. Die müssen jetzt quasi in die Küche gehen und dort ihren Restmüll wegschmeißen, denn wir haben natürlich in jedem Restmüll eine Tüte drin und diese Tüte wird jeden Tag, auch wenn nur ein Teebeutel drin liegt, in den Müll geschmissen und eine neue Plastiktüte genommen.

Und ich habe versucht das den Leuten auch zu visualisieren und hab ausgerechnet, wieviel Co<sub>2</sub> die dadurch einsparen, um die Leute zu motivieren. Manche haben es angenommen, natürlich ist es halt ein Eingriff in die Wohlfühlzone, und das ist dann erstmal natürlich für die meisten nicht so schön, aber letztlich lässt sich auch durch so kleine Schritte schonmal einiges vermeiden. Das ist auch ein bisschen diesen Wohlstand aufgeben, denn die gehen ja auch in die Küche und machen sich dort den Kaffee und dann haben wir das aber noch nicht so richtig gesehen auch okay, dann kann ich auch gleich mal mit in die Küche nehmen. Das ist eigentlich kein Umstand, es ist aber dennoch ein bisschen Wohlstand aufgeben, würde ich mal sagen.

I: Also sehen Sie das als also sehen Sie das so, dass einige zwar schon bereit sind bzw. schon gewisses Bewusstsein und Verständnis für die Thematik haben, aber da auch noch viel Potenzial nach oben ist, gerade auf die breite Masse bezogen?

F3: Also ich glaube, was tatsächlich noch das größte Problem ist, dass viele also auch im

\*\*\* steht ja immer drin. Viele wollen gerne, dass wir nachhaltiger werden und was für den Umweltschutz tun. Aber viele möchten natürlich auch, das sieht man ja auch in der Politik, keiner möchte dafür seinen Wohlstand opfern. Ich glaube, das ist das größte Problem dann. Und das sieht man natürlich hier im Kleinen, im Unternehmen, auch.

I: Ja, geh ich auf jeden Fall mit. Die Frage ist natürlich, obwohl es bei mir jetzt auch irgendwie ein Art Sonderfall ist - ich habe jetzt selbst auch gemerkt, dass ich im Laufe hier diese Abschlussarbeit, wo ich mich einfach nochmal viel intensiver mit der Thematik beschäftigt habe, auch wenn es bei mir eher sag ich mal nachher auf die Kompetenzen runtergebrochen wird, beschäftigt man sich ja automatisch mit den CSR-Prinzipien und generell der nachhaltigen Thematik. Finde ich halt immer, also habe ich auch gemerkt, dass ich deutlich mehr mich damit beschäftige und auch meine Ansätze nochmal geändert beziehungsweise intensiviert habe - vielleicht auch auf einer anderen Ebene, habe ich den Eindruck.

Ich glaube, es geht tatsächlich nur für einen selber, bis man dann irgendwann halt an diesen Punkt gelangt und sieht: Der Wohlstand, den ich aufgeben muss, ist vermeintlich klein - es ist vielleicht am Anfang etwas nervig oder was auch immer, aber es ist letztendlich eine gewisse Gewohnheit und wenn man die Gewohnheit mal drin hat, ist es nicht so, dass man den Wohlstand komplett aufgeben muss. Aber ich glaube, bis man zu diesem Verständnis kommt braucht es halt auch wirklich Zeit. Es ist es ein Prozess und ich glaube vor allem auch, dass es ein eigener Prozess ist bei vielen Leuten – es ist schwierig, wenn nur Vorgaben von außen kommen, das Ziel muss sein, dass die Menschen selbstständig überlegen und man es schafft, sie in diesen Prozess miteinzubinden.

F3: Genau, das denke ich auch. Das ist halt die größte Schwierigkeit daran. Aber man tut trotzdem was Gutes und das macht halt Spaß, wenn man weiß, im Unternehmen kann man, ich sag mal, ein bisschen mehr tun bzw. ändern als zu Hause. Das Ausmaß im Unternehmen ist einfach eine etwas größere Kategorie als zu Hause, man merkt, dass man doch etwas bewirken kann.

I: Das das kommt auch nochmal dazu. Auf jeden Fall und man erreicht natürlich auch nochmal viel mehr Menschen und wenn man die Menschen im Unternehmen ein Stück weit dazu gebracht hat, auch da vielleicht ein Umdenken reinzubringen, dann ist die

Wahrscheinlichkeit vielleicht, dass wir einen oder anderen das zu Hause umsetzen oder sich auch noch mal selbst hinterfragen, denke ich relativ hoch.

F3: Ja, das denke ich auch und hoffe, dass ich da auch schon einige in meinem Unternehmen erreichen konnte.

I: Okay, dann würden wir zum letzten Teil kommen. Die spezifischen Fragen und da geht es dann wirklich nochmal ein bisschen konkreter, um Kompetenzen und Eigenschaften.

Was sind Voraussetzungen für Sie als Führungskraft, um ein nachhaltiges Verhalten ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können? Also das ist jetzt eher auf Voraussetzungen, auf die Basics bezogen.

F3: Ja, so grundsätzlich denke ich, das ist nichts anderes, wie bei allen anderen Führungskräften, natürlich, dass man eine gewisse fachlich erweiterte Kompetenz auf jeden Fall mitbringen sollte und auch eine Sozialkompetenz. Diese finde ich allerdings immer superwichtig, dass man auch diese Vorbildfunktion lebt und auch mitmacht anstatt immer nur delegieren oder sich irgendwie abhebt, sich Ausnahmen rausnimmt. Das finde ich auch immer ganz wichtig tatsächlich.

Ja, dass man halt diese Information und das Wissen zum Thema Nachhaltigkeit gerade in dieser sehr komplexen Thematik spielerische und kreative Weise irgendwie den anderen näherbringen kann, dass man da irgendwie so ein kleines Verständnis hat, bisschen kreativ zu sein und Mitarbeiter zu motivieren. Geduld braucht man auf jeden Fall auch, weil man immer wieder merkt, dass das noch vieles irgendwie nicht so funktioniert, wie man sich das vielleicht wünschen würde, im Thema Nachhaltigkeit.

I: Oder halt auch noch nicht hundertprozentig definiert ist, das kommt ja noch dazu. Also ich hab, als ich mich hier auf die Arbeit vorbereitet oder gerade am Anfang, hab ich auch gedacht.

Also ich bin hab zwischenzeitlich wirklich, ja nicht verzweifelt, aber es war anstrengend, weil halt aus verschiedenen Perspektiven, die die Thematik betrachtet wird, x verschiedene auch quasi ja grüßende der dieser Thematik halt was noch alles da zugehört, was nicht und das macht es natürlich auch nicht einfacher, wenn jeder da zwar von Nachhaltigkeit spricht, aber jeder irgendwie auch wieder was anderes darunter versteht.

F3: Richtig, ja genau. Das ist halt ein sehr komplexes Thema und deswegen glaube ich, muss man doch einfach geduldig sein, nix übers Bein brechen. Das tun, was man kann, aber auch wirklich dann auch Vorleben und versuchen, die anderen Mitzuziehen. Und wie gesagt, ansonsten hätte ich gesagt klar: das, was halt eigentlich jeder, jede Führungskraft haben sollte, muss man natürlich irgendwie auch mitbringen und natürlich ein gewisses Organisationstalent, hätte ich mal gesagt, braucht man da wahrscheinlich auch definitiv.

I: Grundsätzlich sehen Sie im Bereich Nachhaltigkeit auch wirklich als wichtig an, dass das Ganze authentisch vorgelebt wird? Ein Stück weit also, dass man die Sachen, die man vielleicht den Mitarbeitern weitergeben will, dass die Mitarbeiter dieses Verhalten auch bei ihnen selbst erkennen - sich wirklich etwas abschauen können und die Führungspersönlichkeiten als Vorbild fungieren?

F3: Genau und teilt diese Wissensweitergabe das ist, glaube ich natürlich in dem Bereich auch superwichtig, damit die Mitarbeiter überhaupt Verständnis dafür haben, warum und wieso machen wir das überhaupt? Was bringen die Maßnahmen oder Ideen und was ist das Ziel dahinter?

I: Welche Persönlichkeitseigenschaften von Ihnen als Führungskraft oder generell auch von Führungskräften allgemein zum Beispiel in ihrem Unternehmen denken Sie sind besonders relevant, um dieses nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern am Arbeitsplatz fördern zu können? Generell aber auch, was sie einfach denken, was da besonders relevant ist in Bezug auf Persönlichkeitseigenschaften.

F3: Ja, also auf jeden Fall, dass man authentisch ist, dass man sehr geduldig ist, dass man auch ein gewisses Fingerspitzengefühl mitbringt, was glaube ich das sind auf jeden Fall erstmal die wichtigsten Eigenschaften.

I: Ja, bis die Fragen sind auch, also finde ich auch selbst nicht immer ganz einfach beziehungsweise schwierig, dann konkret darauf zu antworten, aber es geht mir um das Gesamtbild und ich ziehe das natürlich auch aus ihren vorherigen Fragen zum Beispiel halt hatten sie auch angesprochen, diese Offenheit eventuell für neue Ideen, also diese

innovativen Kapazitäten und diese Langfristperspektive gehört ja auch dazu, dieser anti-zipatorische Kapazität quasi von einer Führungspersönlichkeit.

F3: Ja, aber man muss tatsächlich auch ein bisschen entscheidungsfreudig sein, auch einfach mal was machen und umsetzen und schauen, wie es wird aber - auch das denke ich, ist halt von jeder Führungskraft benötigt, also das muss jeder irgendwie auch mitbringen.

I: Also auch einfach zutrauen, eine Maßnahme umsetzen und zu sehen, wie sich das entwickelt, was danach herauskommt?

F3: Richtig, umstellen kann man immer noch. Und vielleicht auch noch also, dass man sich schon auch zu diesem Thema ein gutes Netzwerk aufbaut. Ich glaube, das ist auch wichtig, gerade in so einer neuen Thematik.

I: Gerade wo vielleicht auch alle dann quasi noch auch ein Stück weit am Testen sind, dass man auch zusätzlich aus den Fehlern von anderen oder aus Erfahrungen da lernen kann, um da nicht alle die gleichen Fehler oder Erfahrungen wieder durchführen zu müssen, oder?

F3: Genau.

I: Alles klar.

Haben Sie Maßnahmen, die sie ergreifen, jetzt einmal vielleicht auch auf die Ressourcen Komponente bezogen, aber einmal vielleicht auch eher auf die zum Beispiel Führungskultur in ihrem Unternehmen? Ob es da ein gewisses Leitbild, eine Strategie gibt oder auch Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskompetenzen oder auch Mitarbeitern generell was sind da so Maßnahmen in ihrem Unternehmen?

F3: Also was wir jetzt einführen, ist eine Ideen-Nachfrage. Zum Beispiel also, dass wir erstmal die Mitarbeiter aufklären, dass wir jetzt hier was für die Nachhaltigkeit machen möchten, und das war ja auch schon viel gemacht haben, was natürlich die Leute im Hintergrund gar nicht so mitbekommen. Genau, also eine Ideen-Nachfrage, wo die Mitarbeiter einfach ihre Ideen zum Thema Umwelt und Soziales äußern können und was

natürlich auch ganz wichtig ist, dass wir ihnen Rückmeldung geben. Wie weit ist der Bearbeitungsstand? Haben wir das vielleicht tatsächlich sogar schon umgesetzt? Diese Ideen, die sie haben und wenn es, ich sag jetzt mal, größere Ideen sind, dass wir den- oder diejenigen auch mit einbeziehen, dass wir uns quasi so eine kleine Skizze machen, wie sie sich das Projekt bzw. die Ideenumsetzung vorstellen. Ob sie da schon tiefgründigere Ideen haben, sich damit beschäftigt haben? Vielleicht also das ist was, was wir gerne machen wollen, beziehungsweise jetzt auch quasi schon in der Pipeline ist.

Ansonsten finde ich wichtig, oder machen wir auch tatsächlich schon, zum Beispiel haben wir jetzt eine Reisekostenprogramm, ein Digitales eingeführt. Das war vorher immer auf einem Blatt Papier, versuchen immer die Ergebnisse von diesen, ich sag jetzt mal, kleinen Umsetzungen zu visualisieren, dass man zum Beispiel sagt: Ok, wir haben jetzt über 20000 Blatt Papier eingespart, das sind zweieinhalb Bäume, die ihr gerettet habt und so und so viel Co2 habt ihr damit gespart.

I: Also die Mitarbeiter auch konkret einbinden, quasi einmal in der Visualisierung Stück weit auch, also den Benefit dahinter zeigen, aber halt auch in der in den Entwicklungen oder in den Maßnahmen wirklich komplett integrieren, sozusagen?

F3: Genau. Zum Beispiel auch dieses Reisekosten Programm. Das wurde eigenständig von der IT entwickelt und durchgeführt. Ich habe es mitbekommen und der Buchhaltung und IT, die beiden Bereiche haben das in Kooperation entwickelt, meine Wertschätzung ausgedrückt. Dann berechnet, wie viel Co2-Emissionen das Unternehmen durch diese Maßnahme sparen konnte und das auch Ihnen bzw. im Unternehmen veröffentlicht. Mit solch kleinen Maßnahmen oder halt diesen konkreten Visualisierungen versuche ich den Menschen die Rückmeldung zu geben, dass es sich durchaus lohnt und man etwas bewirken kann, wenn man sich Gedanken macht. Einfach auch, dass man ein Gefühl dafür bekommt, was zum Beispiel so eine Systemumstellung überhaupt bewirkt.

I: Oder es ist irgendeine Zahl x, die man gespart hat, die vielleicht schön ist und man sich vielleicht freut, wenn die wächst, aber letztendlich ja meistens auch kein direktes Bild dahinter sich vorstellen kann.

F3: Genau, da gibt es halt noch so ein paar andere Ideen: Dass man, ich sag jetzt mal so eine Art Wasseruhr im Intranet darstellt, wenn es jetzt um Wasser einsparen geht zum Beispiel - dass wir Leute darauf aufmerksam machen und die auch selber ihr Ergebnis sehen können. Also das ist jetzt noch nicht umgesetzt, aber das ist noch sowas, was wir umsetzen möchten. Genau ansonsten, die ganze soziale Leistung für die Mitarbeiter haben wir schon gut integriert bzw. sind wir gerade weiter am Umsetzen, aber das geht ja eigentlich zu weit jetzt.

I: Doch durchaus. Mir geht es einfach auch um Maßnahmen beziehungsweise generell, dass ich mir ein Bild auch davon machen kann, was in den Unternehmen schon umgesetzt wird. Die Thematik darauf bezogen ist relativ weitläufig, also gerne auch in den Bereichen.

F3: Genau also, was wir ja schon alles umgesetzt haben, hatte ich ja eben schon erwähnt: Die Müll-Umstellung und sowas, aber wie wir jetzt die Mitarbeiter sich fördern ist halt wirklich nur mit dieser Ideen-Nachfrage und erstmal mit der Visualisierung und natürlich kriegen die halt auch mit, was wir machen, wenn wir halt die um die Mülleimer umstellen oder das Wasser kalt stellen oder wie auch immer und dann versuch ich halt auch immer, Transparenz reinzubringen das mit den Leuten noch immer erklärt warum machen wir das Wasser zum Beispiel haben wir ja ehrlicherweise nicht abgestellt, weil wir es wollten, sondern weil es die Energieeinsparverordnung gibt. Und das versuchen wir dann auch so transparent wie möglich den Mitarbeitern zu transportieren, damit die natürlich nicht genervt sind, sondern auch mitmachen wollen. Genau, was wir jetzt auch noch machen, sind Schulungen im Bereich Mülltrennung, das ist jetzt sozusagen die erste Maßnahme und weitere Schulungen gibt es dann halt noch, wenn wir so weit sind.

I: Okay, aber das heißt quasi versuchen wir aktuell in ihrem Unternehmen also ein stärkeres Bewusstsein bei jedem einzelnen Mitarbeiter quasi generell zu fördern und ihnen generell auch abzuholen über ihre Maßnahmen also warum das jetzt zum Beispiel eingespart wird oder was auch immer dann für Änderungen kommen aber letztendlich auch über sag ich mal diese Visualisierung insoweit abzuholen das er auch sieht, dass er wirklich einen positiven Beitrag dazu geleistet hat. Habe ich das so richtig verstanden?

F3: Genau. Was wir jetzt, ich weiß nicht, ob das auch noch da reinspielt, was wir noch machen: Also wir sind ja sieben Gruppenmitglieder, sag ich mal, von (\*Unternehmensname\*) und versuchen da jetzt ein mehr zusammenzuarbeiten und die Ressourcen als auch Strategien zu integrieren. Wir haben jetzt quasi als Muttergesellschaft für jedes Gruppenmitglied „Steckbriefe“ erstellt. Das heißt, wir haben eine Checkliste ausfüllen lassen von den Gruppenmitgliedern zum Thema Nachhaltigkeit, haben das ausgewertet und haben dann geschaut: okay, welches Gruppenmitglied hat welche Stärken und welche Verbesserungspotentiale? Daraus haben wir dann für die einzelnen Gruppenmitglieder Ziele erstellt bzw. potenzielle Ziele, da jede Gesellschaft ja an sich auch teilweise eigene Ziele hat, die sie umsetzen wollen oder priorisieren. Genau und so versuchen wir, die Kommunikation herzustellen, dass die Gruppenmitglieder miteinander arbeiten. Zum Beispiel haben wir noch eine andere Gesellschaft, von denen wir auch Ware beziehen, da würden wir dann auch diese Pendelverpackung noch einführen wollen. Das ist jetzt genau das, was wir dann auch mit den Mitarbeitern dort machen, die halt für die Nachhaltigkeit zuständig sind. Das hat jetzt nur indirekt was mit den Mitarbeitern zu tun, sie bekommen es ja schon auch irgendwie mit.

I: Ja gut, aber es geht ja trotzdem auch wieder da quasi um den integralen Ansatz, halt noch einmal über das Netzwerk und da wirklich die verschiedenen Ressourcen, die ja letztendlich in der Gruppe sowieso schon vorhanden sind, auch vollständig und effizient zu nutzen und im besten Fall zu erweitern / weiterzuentwickeln.

F3: Genau das machen wir im ersten Schritt über diese Steckbriefe, die wir für die Nachhaltigkeit pro Gruppe erstellen.

I: Alles klar. Gibt es auch konkrete Weiterbildungsmaßnahmen oder generell Maßnahmen für Führungspersönlichkeiten, auch vielleicht im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit oder Kompetenz, Weiterentwicklung oder ist das eher nicht so der Fall?

F3: Also tatsächlich noch nicht aktuell, also ich habe jetzt natürlich so eine Umweltmanagement Weiterbildung gemacht über ein halbes Jahr. Der Einkauf wurde schon geschult

zum Thema Nachhaltigkeit beziehungsweise nachhaltige Beschaffung im Rahmen natürlich das Lieferketten-Gesetzes. Aber ansonsten wurde jetzt keine Führungskraft bisher explizit auf Nachhaltigkeit geschult.

I: Also ist dieser Ansatz noch nicht komplett integriert, sondern eher dann für spezifische Stellen, spezifischen Schnittstellen im Unternehmen?

F3: Also aktuell ist der Stand tatsächlich so, dass wir erstmal alle Daten erheben und alles aufschreiben dokumentieren und uns Ziele setzen und so weiter. Also das ist jetzt quasi das, was wir tun und halt ich sag jetzt mal so ein paar Kleinigkeiten umsetzen, wie den Mitarbeitern das schon mal auszurechnen, was sie mit Ihrem mit ihrer Umsetzung da gemacht haben und solche Sachen halt, die dann aktuell auch erstmal nur nebenbei laufen, weil es ja für mich auch tatsächlich nur eine Drittel Stelle, in der ich 3000 Mitarbeiter in diesen Bereich zuständig bzw. für die Prozesse verantwortlich bin.

I: Ich wollt Grad sagen, also allein, das ist ja auch schon mal ein bisschen arbeiten, ganz schnell geht das ja auch nicht das alles zu dokumentieren und auszuwerten oder zu analysieren.

F3: Na ja, und dann halt auch noch umzustellen. Von daher sind das jetzt erstmal so kleine Schritte. Aber wir bemühen uns Schritt für Schritt voranzugehen - zum Beispiel auch genau, was mir noch einfällt: in den in den Waschräumen oder Toilettenräumen haben wir vorher von CW diese Papierspender mit Batterie gehabt und auch diese Seifenspender mit diesen ganzen Batterien und das haben wir jetzt tatsächlich auch schon umgestellt, dass wir da wieder ganz normale Seifenspender haben und das Papier auch manuell rauszieht.

Genau hatten wir auch schon umgestellt jetzt ja.

I: Okay, also im Moment viele kleine Maßnahmen, die jetzt, sag ich auch mal, im ersten Schwung gut umzusetzen sind oder wo man auch vielleicht direkt kleine Erfolge sieht und letztendlich alles weitere auch im Prozess aktuell integriert wird und natürlich dann auch mit ihrer Stelle auch mit vorangetrieben wird?

F3: Genauso ist es. Also in der Geschäftsleitung oder bei uns gibt es so ein Leader Board - da ist es natürlich auch schon Thema und da wird dann auch diskutiert - Hamburg soll es dann eine Photovoltaikanlage geben; in Neuhäusel, wenn neu gebaut wird, soll das natürlich auch umgesetzt werden. Aber das sind natürlich Maßnahmen, die ja ich sag jetzt mal die Spreng meine nicht meine Kompetenz, aber meinen preislichen Rahmen, sag ich mal, das muss halt die Geschäftsleitung entscheiden, aber das ist bei denen tatsächlich auch Thema ja. Sie sind auf jeden Fall im Bilde und wissen auch um die Bedeutung der Thematik.

I: Ja, genau das wäre jetzt also beziehungsweise das ist auch Thema meiner Arbeit vielleicht, aber eher ja zweitrangig, weil es mir eher um diese Kompetenzen geht, aber trotzdem wichtig halt auch zu wissen für mich generell, dass das auch ein Thema der Geschäftsführung ist, es war die eine Sache oder worum es bei mir in der Forschung nachher auch geht ist, dass die eine Sache das Top Down Ziel Nachhaltigkeit ist halt, ob die Geschäftsführung sagt: Okay, wir wollen nachhaltig wirtschaften. Wir wollen da unsere Prozesse umstellen.

Wenn das aber nur ein Ziel ist, von oben was weitergegeben wird, aber nicht wirklich umgesetzt wird und das geht letztendlich halt über die Führungspersönlichkeiten und dann in den Mitarbeiter, dann wird das ja immer entweder nur halbherzig sein oder halt auch nicht die konkreten, langfristigen Ergebnisse erzielen, und das ist ja genau diesen Schnittstelle nachher, bei meiner Forschung, wo ich versuche Handlungsempfehlungen oder Strategien zu entwickeln, wie das noch besser in Zukunft umgesetzt werden kann oder auch wie es aktuell schon umgesetzt wird.

F3: Ja, genau also die Geschäftsleitung steht da schon dahinter auch alles, was ich umsetze, kommt dann kurz Feedback, finde ich gut oder wie auch immer das in den einzelnen Fällen - definitiv ist das aber Teil der Strategie und die großen Dinge entscheiden, die dann halt auch unter sich, sag ich mal.

I: Aber es erleichtert ihre Arbeit ja auch schon mal, wenn sie da Rückenhalt bekommen, anstatt vielleicht immer nur Hindernisse in den Weg gestellt.

F3: Ja, nee, nee, genau das, das passt schon.

I: Welche Auswirkungen hat eine nachhaltigkeitsorientierte Führung, also dieser Sustainable Leadership Ansatz? Sehen Sie da Vorteile, vielleicht auch Nachteile oder eventuell auch? Nachteile vielleicht in der Gegenwart, jetzt aktuell, langfristig aber vielleicht Vorteile oder andersrum? Also wie schätzen Sie diesen an diesen Führungsstil, diesen Ansatz auch für die zukünftige Entwicklung ein?

F3: Also Nachteil ist natürlich ganz klar das Risiko, dass man hat, gerade, wenn man neue Investitionen mit ich sag jetzt mal mit Produktionsmaschinen oder sowas, man muss Prozesse umstellen. Die Technologie ist noch nicht sehr ausgereift und so weiter. Also es ist halt schon immer ein großes Risiko und ob es dann überhaupt auch so funktioniert, wie das altbewährte, sag ich mal. Letztlich ist natürlich auch ein Kostenfaktor ne also erstmal muss man halt Geld in die Hand nehmen. Genau also, das ist auf jeden Fall, würde ich sagen, ein sehr großer Nachteil davon.

Vorteile sind natürlich, dass man auf jeden Fall wahrscheinlich ein besseres Image hat, also man merkt jetzt auch selbst schon bei Ausschreibungen. Oder bei Kunden, dass sie immer mehr danach fragen, wie nachhaltig wir sind, was wir für die Umwelt tun und das ist natürlich dann der Vorteil, auch neue Kunden irgendwie zu bekommen, wenn das Image besser ist, diesbezüglich. Und Mitarbeiter würde ich mal sagen, es Nachteile unten Vorteil, ne und da kann man natürlich genervte Mitarbeiter haben, weil man sich so n bisschen einschränkt oder man hat halt zufriedener Mitarbeiter, weil viele ja schon eigentlich das Thema mitbekommen und auch fordern, dass die Unternehmen umweltbewusster arbeiten.

I: Okay, also sind Sie da einmal Nachteil, gerade vielleicht kurzfristig aufgrund eventuell erhöhter Kosten oder Investitionskosten gerade bei Produktionsmaschinen? Langfristig könnten sie sich aber vorstellen, dass eventuell auch daraus ein Wettbewerbsvorteil beziehungsweise halt auch Nachteil werden könnte, wenn man das nicht mit integriert, denn sie sagten ja auch, dass Kunden oder auch eventuell neue Interessenten für Job Angebote schon aktiv danach nachfragen und sich auch dafür und interessieren?

F3: Ja, das kann man so zusammenfassen. Definitiv. Also klar, ehrlicherweise man muss ja nachziehen, also das Thema ist jetzt natürlich ganz groß in den Medien und deswegen gibt es ja wahrscheinlich auch sehr viel Greenwashing aktuell, weil jeder damit natürlich sein Image aufpolieren will, das ja irgendwie nachhaltig tatsächlich ist von daher klar

muss man auf jeden Fall mitziehen. Wenn man dann aber natürlich ein gutes Nachhaltigkeitsmanagement hat und das auch wirklich ehrlich meint, so wie wir das auch Vorhaben, deswegen auch nur in kleinen Schritten, dann denk ich mal kann man da schon sein Image definitiv verbessern kann und mehr Kunden von sich überzeugen kann.

I: Also gerade auch wieder dieser Prozess mit kleinen Schritten, aber dafür halt wirklich, wie man so schön sagt, nachhaltigen Schritten, die dann auch wirklich was bringen langfristig.

F3: Richtig. Nachteil ist natürlich halt klar, man braucht halt zumindest erstmal viel mehr Ressourcen, gerade, auch wenn man dann Prozesse umstellen muss. Also wie gesagt, bei uns ist es halt auch gerade in der Entwicklung diese technische Doku, wenn du nur ein Lieferteil umgestellt wird, muss die komplette Dokumentation neu gemacht werden und noch mal bei der Zertifizierung, also bei der Akkreditierungsstelle eingereicht werden. Das ist natürlich dann klar, desto mehr man umstellt an Prozessen und desto mehr Ressourcen braucht man dann natürlich auch irgendwann.

I: Und auch erstmal ein erheblicher Mehraufwand, also gerade im kurzfristigen Moment, gerade auch in ihrem Medizintechnischen Bereich mit sehr viel Aufwand und gebundenen Ressourcen, definitiv ein Nachteil.

F3: Ich glaube, da sind halt einfach auch viele noch unsicher, weil die Thematik bisschen so schwammig ist. Dann kommt der Ukraine Krieg, dann ist die Nachhaltigkeit wieder sonst ins Hinterfeld geraten... Und ich glaube, deswegen sind auch viele noch unsicher, wieviel man da jetzt tatsächlich investieren will.

I: Und auch in welche Richtung oder in welche Technologie eventuell das ist natürlich auch immer noch ein Thema, was bei vielen Sachen halt auch nicht immer hundertprozentig ist, ob es jetzt bei der Energieversorgung mit Wasserstoff oder was auch immer ist ich denke, da gibt es x verschiedene Bereiche für jede verschiedene Möglichkeiten. Als Fazit Generell habe ich aber schon rausgehört, dass sie eigentlich also, dass sie hinter der Thematik stehen, beziehungsweise auch ihr Unternehmen da wirklich die Thematik ernst nimmt, versucht das umzusetzen - letztendlich da natürlich vielleicht auch ein Mehrwert versucht draus zu generieren, aber erstmal wirklich die Sachen Schritt für Schritt

umzusetzen und das wirklich intern im Unternehmen effizienter zu gestalten und da Fortschritte zu erzielen, habe ich Sie richtig verstanden?

F3: Genau, ja definitiv also es ist ein wichtiges Thema. Das sehen wir auch für uns natürlich immer im Vordergrund: Die Patientenversorgung, die darf nicht leiden, weil wir sind auch verantwortlich für die Patienten und deswegen auch zum Beispiel bei der nachhaltigen Beschaffung steht an oberster Priorität, dass wir die Menschen versorgen können, dass wir die Geräte bauen können, auch wenn es dann aus einem Land kommt, wo vielleicht die Menschenrechte nicht eingehalten werden, finden wir natürlich nicht gut versuchen das auch umzustellen, aber wir kaufen es dann trotzdem, damit wir unsere Geräte für die Menschen bauen können und die auch versorgen können, logischerweise.

I: Ja Priorität Nummer 1 ist also da ist natürlich in ihrem Bezug auch erst in erster Linie die Patientenversorgung, aber es ist schon so, dass das bei den Entscheidungen mitbedacht wird und da sich auch Gedanken um die Nachhaltigkeitsperspektive gemacht wird?

F3: Genau also unsere Entwicklung ist jetzt auch schon dran, die überlegen auch schon wie kann man irgendwas ein bisschen nachhaltiger gestalten? Wir haben auch tatsächlich bzw. sind in der Entwicklung - zwar jetzt nicht hier in Bad Ems, sondern in der anderen Entwicklung in Steinbach, ein nachhaltiges Anästhesiegeräte zu bauen, wo die Gase quasi die ausgestoßen werden, aufgefangen werden und wiederverwendet werden. Also solche Ideen gibt es da natürlich schon und die Entwicklung versucht, da auch irgendwas aufzubauen, aber das weiß man ja eine Entwicklung dauert halt teilweise leider auch Jahre.

F3: Also genau, und deswegen tun wir bis dahin einfach das, was wir können Müll umstellen, solche Kleinigkeiten Ressourcen einsparen, Mitarbeiter sensibilisieren, Solarstrom vielleicht irgendwie auf die Dächer usw.

I: Aber sehr interessante Entwicklungen also, und das zeigt ja auch da also, das zeigt ja auch wieder, dass ihr Unternehmen halt durchaus versucht, die Sachen umzusetzen, oder auch in der Entwicklung, die da letztendlich ja auch über Jahre geht, oder auch kostenintensiv. Das Entwicklung denke ich mal nie kostengünstig ist, oder selten. Klar weiß man noch nicht, was da hinten rauskommt, letztendlich aber hoffen wir mal im Zusammenhang wirklich das Beste. Also interessant hatte ich jetzt zum Beispiel auch

noch nicht gehört beziehungsweise im Vorfeld vom Interview habe ich mich natürlich auch ein bisschen informiert und war auch gespannt wie das halt in der Thematik ist halt, weil gerade diese Medizintechnik natürlich nochmal spezielle Facette ist, wo dann halt auch eine Qualität x, sag ich mal, die genormt raus ausgeliefert werden muss, musst du in vielen Bereichen zwar auch, aber gerade bei Beatmungs- oder medizintechnischen Geräten, hat die Qualität des Produktes natürlich nochmal einen anderen Stellenwert und letztlich auch andere Folgen bei Mängeln.

F3: Ja, definitiv klar. Deswegen, wir können ja leider auch nicht irgendwie Verpackungen einfach weglassen, von den ganzen Hygiene jene Sachen, das ist ja ein bisschen schwierig. Von daher haben wir natürlich auch da manchmal sehr viel Müll oder verschicken sehr viel Müll mit, aber das geht halt leider nicht anders.

I: Zumindest Stand jetzt.

F3: Genau also, wenn es nachhaltiges hygienisches Verpackungsmaterial gibt, dann sind wir bestimmt auch sehr, sehr gerne dabei, das sofort zu kaufen, aber das gibt es halt leider noch nicht.

I: Vielen Dank, das wäre von meiner Seite zumindest erstmal alles an der Stelle, dann nochmal vielen Dank, dass sie sich die Zeit genommen haben und auch vielen Dank für das nette Gespräch. Ich würde einmal noch die demographischen Daten abfragen.

## Transkription Interview 4

F1: Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie im persönlichen Rahmen?

F4: Mein persönlicher Rahmen, na gut. Ich habe Kinder und da versucht man die Welt den natürlich so ein bisschen Stück weit besser zu hinterlassen, als man sie vielleicht vorgefunden hat. Ja, so ein ambitioniertes Ziel, aber im persönlichen Bereich, das sage ich mal Kinder auch immer. Es gibt ja immer viel, also gerade da gibt es ja ganz viele Projekte gemeinnütziger Projekte und so, die irgendwo weit draußen in der Welt spielen. Ja, aber ich sag immer: eigentlich kann man vor der Haustür beginnen. Ja also, wir machen ja auch als (\*Unternehmensname\*) ziemlich viel hier mit lokalen Schulen. Man sieht schon auch in so einer reichen Stadt Wiesbaden was alles noch zu tun ist. Deshalb bedeutet das für mich persönlich immer auch, im eigenen Umfeld anzufangen, ja, wo man helfen kann, ja. Das finde ich ganz wichtig, dass man erst mal vor der eigenen Haustür anfängt, bevor man dann in die große Welt hinauszieht, ja.

I: Ja, also gerade im persönlichen Rahmen bezieht es sich für dich wirklich auf das direkte Umfeld von ihnen?

F4: Genau. Projekte vor der Tür ja gibt es ja auch die Schulen und so das, das ist mir wichtig. Ja, wenn man dann auch die Fortschritte sieht, ja und sieht, was man also auch bewegen kann.

I: Und vielleicht dann auch sieht, was ein langfristiger Prozess dahinter dann auch letztendlich bewirkt, wenn man ja dann auch Teil dieses Prozesses ist?

F4: Ja, exakt.

I: Dann der Schwenk zum Unternehmen: Also inwiefern beschäftigt sich ihr Unternehmen mit Nachhaltigkeit / Sustainability beziehungsweise natürlich auch sie jetzt in ihrem direkten Kontext?

F4: Genau das sind ja verschiedene Ansätze: Zum einen das, was ja schon sagte, dass wir sehr stark im gesellschaftlichen Bereich engagieren und das liegt ja auch nahe bei dem Geschäftsmodell der Finanzbildung / Schuldenprävention, aber auch da der Ansatz uns ganz klar: Wir fangen also erst mal vor der eigenen Haustür auch an ja also, dass wir uns

regional engagieren für verschiedene Projekte. In Wiesbaden gibt es zum Beispiel so ein Projekt, wo man Schülern aus dem schwierigen Umfeld helfen wollen. Das sind dann unsere Patenschüler, gestern noch ein Meeting bzw. Treffen mit denen gehabt. In diesem Projekt geht es uns darum, diesen Menschen zu helfen beispielsweise die Schule zu meistern und Ihnen Unterstützung anzubieten, letztlich versuchen wir ihnen auch der Finanzbildung näher zu bringen, dies ist ja schließlich unser Geschäftsmodell. Finanzbildung konkret ist aber ein bundesweites Ziel von uns. Also es muss alles mit uns zu tun haben und auch lokal sein und dann gibt es natürlich die ganzen Sachen drum herum, die der Staat ja zunehmend auch reguliert werden wie z.B. die Umwelt, Lieferketten, Governance. Das sind natürlich die Sachen um die müssen wir uns kümmern, da wollen wir auch gut sein, das wird einen immer größeren Anteil ausmachen. Der Einfluss oder auch Druck der Vertragspartner und auch Kunden wird größer, dass sich Unternehmen zwangsläufig mit der Thematik auseinandersetzen müssen.

I: Also einmal, dass der Druck von der gesetzlichen Lage aktuell deutlich ansteigt, aber auch vom Markt generell Entwicklungen und Fortschritte in Richtung nachhaltiges Wirtschaften gefordert wird meinen Sie?

F4: Genau. Das kann man an einigen Stellen dann auch immer kritisch sehen, ob das dann immer so zielführend ist. Aber im Großen und Ganzen ist die Richtung schon die richtige ja.

Genau und wie gesagt, das sind so 2 Richtungen, einmal das, was von außen kommt und das, was von innen kommt. Ich glaube, das ist auch das, was für sie wahrscheinlich für die Forschungsarbeit, denn ja unter dem Gesichtspunkt Sustainable Leadership dann auch interessant ist.

I: Ja, genau, das sind halt quasi auch diese 2 verschiedenen Baustellen. Einmal dann wirklich das von außen und die die Richtlinien, die die Umsetzung den Lieferketten nachhaltig zu kriegen Co 2 Emissionen zu reduzieren, natürlich aber letztendlich auch das auf die Kompetenzen und die Führungspersönlichkeiten runter zu brechen, dass das halt dann wirklich im Unternehmen auch gelebt wird und nicht nur sag ich mal ein Top Down Ziel ist was Schönes, aber letztendlich sich doch keiner drum genau kümmert.

F4: Genau. Aber da helfen gerade diese lokalen Sachen oder die Finanzbildungsgeschichten oder so oder Special Olympics jetzt auch als Beispiel.

Das auch ein sehr, sehr großer Hebel, wo man dann auch die Mitarbeiter einfach mal begeistert für andere Themen ja.

I: Also gerade in ihrem Bereich CSR, also Corporate Social Responsibility, versuchen sie, diese Bausteine alle quasi mit abzudecken und gerade über die lokalen Projekte oder hier diese Special Olympics, dann sozusagen der Gesellschaft auch wieder ein Teil zurückzugeben und Mehrwert zu schaffen.

F4: Genau, beziehungsweise auch über den eigenen Bereich hinaus zu gehen, also über das eigene Team z.B. hin zur IT oder auch der Vertrieb von Finanzen, ja also auch andere Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, die vielleicht ansonsten weniger Gedanken um diese Thematiken machen. Obwohl das stimmt so nicht, dass sie wenig Berührungspunkte haben. Viele von denen machen selber was im Umfeld, sie sind selber aktiv und versuchen das Miteinander zu verbinden, das ist das eigentlich spannende.

I: Dann sozusagen ein Netzwerk daraus zu entwickeln, dass man halt verschiedene Säulen hat und das nicht nur in einem Team, vielleicht gelebt wird, sondern nachher wirklich überschwingt in andere Bereiche und generell in die Entscheidungsfindung des Unternehmens?

F4: Richtig. Genau, also jetzt nur als Beispiel: Wir haben ja in Köln, Hannover auch Standorte und dort gibt es wie auch in Wiesbaden so ein sogenanntes „Host Town“ Programm von den Special Olympics, wo die Stadt und der Standort sich etwas überlegen. Dann kommt eine Delegation aus, in unserem Fall, Indonesien oder Belgien oder sonst woher und was machen wir mit dieser Delegation? Und dann bringen wir uns als Unternehmen stark ein. Das funktioniert aber nur, wenn Mitarbeiter vor Ort sind, auch machen und dann sieht man auch menschlich, da gibt es eine Mitarbeiterin, die super vernetzt schon in der Stadt. Ja, dann kann die das hier übernehmen. Für sie ist es eine große Motivation, einfach ihre Kenntnisse einzubringen ja, und für uns ist super das eine Mitarbeiterin oder Mitarbeiter vor Ort zu haben, die sich da einbringen. Also es hat ganz viele Facetten, die bei dieser Thematik mitzubetrachten sind.

I: Ja, generell die Thematik, also die Komplexität, kann ich nur bejahen, jetzt auch gerade

wo ich den theoretischen Teil aufgearbeitet habe. Es war am Anfang anstrengend, weil du halt von x verschiedenen Quellen, du hast überall irgendwie schon mal eine Forschung gehabt, die also jetzt gerade in den letzten Jahren auch relativ intensiviert wurde, aber auch alles in verschiedenen Gesichtspunkten unter verschiedenen Aspekten, also sehr, sehr facettenreich und das war auch am Anfang dann so ein bisschen schwierig, da dann auch schon alleine das erstmal zu definieren, was das heißt, ne, da gibt es auf x verschiedene Ansätze quasi eine oder wie weitreichend das etwas wird.

F4: Genau also ich glaube, in der in der Praxis, das merke ich auch – man darf auch nicht zu viel wollen. Also man sollte nicht versuchen, mit einem Projekt irgendwie alles zu bedienen, was geht. Das geht am Ende nicht, aber manchmal ergeben sich zufällig neue Aspekte ja und dann muss man sehen, was hier die Unternehmensstrategie dahinter ist. Aber ja, wie Sie sagen, es gibt ganz viele Facetten und die dann so zu filtern, dass man das Richtige tut, das ist nicht immer so ganz einfach.

I: Das stimmt. Kann ich nachvollziehen, aber gerade auch diese Gelegenheiten, die kann man ja auch nur greifen, wenn man offen für die Thematik ist und sich durchaus Gedanken macht, versucht den Prozess dahinter zu verstehen.

F4: Genau.

I: Wie haben sich die Anforderungen an Führungskräfte im Kontext von Sustainability in den letzten Jahren verändert? Vor welchen Herausforderungen sie vielleicht in der heutigen Zeit als Führungskraft stehen, wie sie eventuell auch weitere Entwicklungen sehen, was da beeinflussende Faktoren für sie darstellen?

F4: Na also, wenn ich jetzt mal von meinem Jobprofil ausgehe. Also das vielleicht für jemand, der im Vertrieb arbeitet nochmal was anderes, aber jetzt, wenn man tatsächlich auch ja mit CSR, also wenn das die Kernaufgabe ist, dann sind das vor allem so, die die stärkeren rechtlichen Regularien glaube ich hat massiv zugenommen und dafür Verständnis zu entwickeln.

Das kann die Führungskraft nicht immer allein, er braucht die Leute, die das können und auch Luft haben sich tiefer in die Thematik einzuarbeiten. Also da habe ich glücklicherweise auch eine Mitarbeiterin, die da sehr, sehr tief drin ist und solche Prozesse sind extrem wichtig, dass man sich mit diesen ganzen zunehmenden gesetzlichen, formellen als auch informellen Entwicklungen auseinandersetzt.

I: Und auch quasi, was dann darauf als Folgendes entwickelt werden kann oder umgesetzt werden muss? Das sind dann die Grundlagen oder die, sag ich mal die Mindestanforderungen halt, die man für die weitere Entwicklung definitiv umsetzen muss.

F4: Genau, es geht wirklich um diese Fragen: Was muss ich leisten, was kann ich leisten, was will ich leisten? Also ich muss da auch ein Blick für entwickeln muss, auf Veranstaltungen gehen, vielleicht eine Beratung noch in Anspruch nehmen oder so. Aber das wird sicherlich massiv zunehmen.

I: Das hat sich jetzt also ist ja schon deutlich stärker geworden, gehen sie aber auch von aus, dass das noch deutlich anzieht, wenn ich das richtig rausgehört habe?

F4: Das das das hängt natürlich auch von der Branche ab, muss man sagen. Also wir sind sicherlich jetzt im ersten Schritt nur nicht so betroffen wie große Unternehmen, die irgendwie an der Börse notiert sind. Oder so ja, das muss man auch sagen, das heißt für uns kommen die großen Sachen noch, aber es gibt viele Unternehmen, die schon in diesen Prozessen drin sind, so würde ich es formulieren. Ja, die EU will ja dann auch die Verkehr- und Lieferkettengesetze wahrscheinlich noch weiter verschärfen, gibt es ja bereits Vorschläge, die diskutiert werden. Dieses Lieferketten- /Sorgfaltspflichten-Gesetz gibt es ja schon Deutschland. So, dann kommt da nochmal was obendrauf. Von daher, in unserem konkreten Fall, kommen die Großen noch ja, es wird andere geben, die vielleicht sagen: Ne, das Wichtigste haben wir schon gemacht.

I: Gerade in ihrem Kontext mit CSR, sind einfach die gesetzlichen Anforderungen enorm wichtig, einfach ein riesiger Baustein bzw. auch eine Grundlage für die Strategie des Unternehmens.

F4: Genau. Die Datenerhebung, die Daten dann überhaupt verfügbar zu haben bzw. zu

machen, das ist sicherlich eine ganz große Herausforderung. Und das können Sie nicht allein machen. Ich bin kein Experte für alle Themen, z.B. kann ich nicht wie vielleicht Versorger eine Klimabilanz aufstellen. Ja das, das müssen dann die Kollegen im Einkauf machen oder Kontakte zu Dienstleistern oder ähnliches aufbauen. Einmal zu erkennen was kommt auf uns zu? Und dann zu schauen, wer im Unternehmen kann mir denn da helfen oder mit wem muss ich da (vielleicht auch außerhalb des Unternehmens) zusammenarbeiten? Das ist vielleicht dann ganz wichtig, also das wird nicht mehr gehen, dass jeder da nur vor sich hin seine Sachen macht, die CSR-Abteilung für Spiel und Spaß zuständig ist und vielleicht noch mal ein Bericht veröffentlicht, sondern das muss dann integriert in das restliche Unternehmen sein, das ist sicherlich eine enorme Herausforderung in den nächsten Jahren.

I: Ja, also sehen Sie gerade auch in dem integralen Prozess eine große Herausforderung, dass es halt wirklich unternehmensweit oder auch natürlich im späteren Zeitpunkt des Prozesses noch auf Lieferketten erweitert wird, da der integrale Prozess im Vordergrund stehen wird.

F4: Genau, das wird definitiv nochmal eine große Herausforderung für viele Unternehmen.

I: Okay. Dann würden wir schon Richtung Qualifying Questions übergehen, das wäre einmal, wie lange sie als Führungskraft bereits tätig sind, hatten wir eben schon mal angesprochen, 4 Jahre in ihrem Bereich, ist das richtig? Also wie lange sind Sie bereits als Führungskraft tätig?

F4: Ja seit 2018, das kommt hin, ca. 4 Jahre.

I: Okay. Davor waren sie auch schon bei der (\*Unternehmensname\*) in einer Führungsposition?

F4: Davor war ich 2 Jahre bei der (\*Unternehmensname\*), aber sozusagen als ich kam, gab es CSR nur als einzelne Stelle und dann ist daraus ein Team entstanden. Ja, und vorher war ich im Bereich Kommunikation-/und Politikberatung tätig. Ich hatte da auch eher

mit diesem ganzen Corporate Citizenship Team zu tun, also gesellschaftliches Engagement, weniger die Umwelt-Themen. Die sind dann hier erst eigentlich mit der CSR-Stelle, so sag ich mal, schon sehr ähnlicher Bereich. Ja und da hatte ich auch schon für die (\*Unternehmensname\*) gearbeitet, dann aber eher auf Beratungsseite.

I: Das heißt, Sie haben das CSR-Team dann wirklich komplett von 0 auf im Unternehmen mit hochgezogen?

F4: Ja. Genau, das ist richtig. Ich war von Anfang an dabei.

I: Ok was verstehen Sie unter dem Begriff Sustainable Leadership? Also ist natürlich auch ein abstrakter Begriff. Hier geht es mir einfach nochmal darum, dass wir quasi ein gemeinsames Verständnis von dem Begriff haben, das dann auch quasi für die spezifischen Fragen danach auch dient.

F4: Ja na ja, das hat ja eigentlich 2 Bedeutungen: Das eine auf die Führungskraft bezogen ja, dass die Führungskraft im Bereich Nachhaltigkeit auch eine gewisse Funktion bzw. Vorbildfunktion ausstrahlt. Und zum anderen aber auch ja fürs Unternehmen, dass das Unternehmen vielleicht in der Branche die Führerschaft übernimmt. Das sind eigentlich zwei Aspekte, letztlich ist es ja auch der Anspruch dann zu sagen: Wir sind als Unternehmen nicht irgendwo weit hinten dran, sondern sind das Unternehmen weit vorne an der Spitze zum Beispiel.

I: Genau. Das trifft es auch sehr gut. Sind halt diese zwei Aspekte: Einmal natürlich auf die Führungskompetenzen auf die Leadership bezogen und die Thematik Nachhaltigkeit und wo es eigentlich auch darum geht, dass man immer diese Langfristperspektive im Kontext der drei Bausteine Soziales, Umwelt und Governance in die Entscheidungsfindung mit einbezieht. Letztlich geht es ja auch ihrer Meinung darum, die Ressourcen des Unternehmens innerhalb dieser Bausteine und auch der Perspektive so einzusetzen, um letztlich einen Mehrwert generieren zu können. Habe ich dies so richtig verstanden?

F4: Ja, exakt. Das haben Sie genau so richtig verstanden.

I: Ok genau dann, wenn wir jetzt zum zweiten Teil beziehungsweise zum letzten Teil auch schon übergehen. Das werden die spezifischen Fragen.

Da wäre die erste Frage was sind Voraussetzungen für Sie als Führungskraft, um ein nachhaltiges Verhalten ihrer Mitarbeiter haben Arbeitsplatz fördern zu können?

F4: Effektiv behaupte ich mal im Team ist es so, dass manche Leute, die hier arbeiten, die müssen ja schon in irgendeiner Form mit Nachhaltigkeit zu tun haben. Dies liegt auch einfach an der Thematik des Bereiches, aber wenn wir mal ins Unternehmen rausgehen: Ich denke mal zum einen, dass es eine Art Vorbild Funktion ist. Ja also ich kann nicht irgendwie jeden Tag nur großen SUV hier vorfahren und trotzdem den ganzen Tag von Nachhaltigkeit predigen? Ja, das ist das ist glaube ich schwierig, sondern oder man muss auch voran gehen, also das eigene Verhalten ist schon ziemlich wichtig und man sollte seine Einstellungen authentisch vorleben. Diese Authentizität sollte etwas drin sein, aber ich glaube, das kommt letztlich auch nach und nach. Also jemand, der seinen Job in dieser Thematik bzw. Bereich macht, der ist ja in der Regel, also wenn ich das mal sagen darf, ein Stück weit Überzeugungstäter. Also dort arbeiten schon eher Leute, die das auch für sinnvoll halten. Also da sitzt keiner, der sagt: Ne, ich mach Nachhaltigkeit, weil ich muss.

Ja, sondern man muss schon eine innere Motivation haben, um zu sagen, ich will mich zum Beispiel gesellschaftlich engagieren oder zum Beispiel, dass mir die Umwelt wichtig ist und ich mich in diesem Zusammenhang auch engagieren will oder zumindest etwas verändern will. Von den wollen wir uns widmen oder so ja, also jeder hat irgendeine Art von eigener Motivation das zu machen. Und die ist eigentlich grundlegend. Ohne diese intrinsische Motivation brauchen Sie das eigentlich gar nicht anfangen, mit ihr sind sie automatisch auch authentisch, ja.

Letztlich, was Sie auch vorhin mal angedeutet haben, finde ich die Offenheit für die Thematik und die Veränderung sehr wichtig. Wenn ich die Voraussetzungen auf ein Wort runterbrechen müsste, wäre es wohl das Wort Offenheit. Offen sein für die verschiedenen Prozesse, also es kommen auch immer mal von Mitarbeitern den rein, man schaut sich andere Unternehmen an ja, da kann man vieles lernen, also das ist enorm wichtig, ja.

I: Also sehen Sie ja genau, also sehen Sie als Grundvoraussetzung quasi einmal auch, dass man sich im persönlichen Bereichen, sag ich mal, auch da wohl fühlt beziehungsweise engagieren will oder die Wichtigkeit zumindest auch erkannt hat und einmal auch, dass man also nicht abgeschlossen gegenüber neuen Produkten oder neuen Vorschlägen,

neuen kreativen Prozessen, nenne ich das jetzt mal da auf keinen Fall verschlossen, sondern die eher begrüßt und fördert, ob das jetzt von Mitarbeitern oder auch aus anderen Unternehmen z.B. von Lieferanten kommen?

F4: Genau. Also Neugier ist eigentlich auch ein sehr schönes Wort dafür. Ja, muss schon Ticket neugierig sein und man muss, wenn es jetzt um gesellschaftliches Engagement geht, dann muss man auch schon Interesse an Menschen haben mehr. So das sollte sein, dass man sich interessiert dafür, was die anderen Menschen denken und was oder warum andere Menschen Dinge tun, die sie tun. Das ist, glaube ich, ganz wichtig, kommen wir schon psychologischen Bereich, bin kein Psychologe, aber das finde ich immer ganz wichtig und dann können Sie auch überzeugen. Die Überzeugungsfähigkeit ist ganz, ganz wichtig, weil mit der Thematik vielleicht auf kurzfristige Sicht nicht direkt Geld verdienen sondern es auch meistens erstmal ein Mehraufwand darstellt. Das heißt, Sie müssen rechtfertigen, warum Sie das denn da tun, warum sie jetzt so ein Riesenbudget haben für, sagen wir mal Special Olympics haben oder fordern.

Wir müssen überzeugen können. Dann ist eine Idee haben, aber wenn sie das haben, die Motivation, eigenes Engagement, die Offenheit und verstehen, wie man die Sachen zusammen verbinden kann, dann können sie damit auch schaffen das Unternehmen anzutreiben und weiterzuentwickeln.

I: Würden wir ein bisschen mehr gegen also bezüglich der Kompetenzen quasi von Führungspersönlichkeiten, welche Persönlichkeitseigenschaften von ihnen beziehungsweise auch von Führungskräften allgemein vielleicht im Unternehmen oder was sie natürlich damit bekommen sind Ihrer Meinung nach besonders relevant, um halt dieses nachhaltige Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können?

F4: Also im Prinzip die Sachen, die ich eben schon gesagt hatte, ich kann wiederholen, dass ein oder andere wie gesagt, ging ja auch schon in Richtung Persönlichkeitseigenschaften.

Motivation, seine innere Haltung ja, die ist ganz wichtig. Haltung ist vielleicht ein ganz gutes Wort, wie gesagt auch Offenheit und Überzeugungsfähigkeit.

Das sind aus meiner Sicht die drei wichtigsten Dinge, weil alles andere, wie jetzt so eine Expertise oder so, also sie müssen schon wissen, wovon Sie reden, das können Sie sich an lesen.

I: Also letztendlich, was sie halt eben schon quasi ausformuliert haben: Einfach Interesse und Bewusstsein für die Wichtigkeit der Thematik, was einfach schon mal ein dicker Fundus ist und der Rest sagen Sie, kommt dann mit der Arbeit und der Auseinandersetzung quasi automatisch im Arbeitsalltag dazu.

F4: Genau und das und dann vielleicht nochmal, das werden wahrscheinlich viele auch unterschreiben, ist natürlich ein langer Atem. Man verändert Dinge oder Prozesse nicht sofort, es braucht Zeit. Da braucht Zeit, bis man vielleicht alle überzeugt hat, oder einen großen Teil überzeugt hat, das zu tun, oder auch die Sachen umzusetzen, also das sind häufig langfristige Projekte. Also es gibt auch Sprints. Bei einigen Projekten im Takt gemacht werden, so aber in vielen Dingen jetzt gerade, wenn es um diese ganzen Berichtspflichten geht, das ist ein Marathon.

I: Oder halt auch eventuell, bis man sozusagen die positiven Auswirkungen von seinen Special Events sieht, ist vielleicht im ersten Moment erstmal eine Geld Ausgabe, sag ich mal, bis man die Auswirkungen oder den positiven Effekt sieht, kann das ja leider dann auch bis zu einigen Jahren oder noch länger dauern.

F4: Genau, das kann dauern und erfordert teilweise einen langen Atem.

I: Was tun Sie konkret, um oder halt das Unternehmen also oder in Ihrem Unternehmen, um ein nachhaltiges Verhalten ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu fördern? Also gibt es da konkrete Maßnahmen, die sie vielleicht auch in ihrem Team verankern und versuchen ihnen dann Mehrwert zu schaffen, also Ihren Mitarbeitern oder eventuell auch was für Maßnahmen vom Unternehmen gibt, um der Thematik Aufmerksamkeit zu geben oder da die Personen die Führungskräfte weiterzuentwickeln, oder auch die Mitarbeiter.

F4: Ja, also vielleicht ganz, ganz wichtig sind alle Sachen, die Mitmachcharakter haben. Also zum Beispiel in Special Olympics. Mitarbeiter sagte ich habe Interesse, da mitzuarbeiten, das ist schon Luxus, das wird auch hier immer ermöglicht. Ich hatte von den Programmen erzählt, wo wir Paten sind, für Schülerinnen und Schüler. In Absprache mit

dem Vorgesetzten können Mitarbeiter jederzeit sagen, da möchte ich mich engagieren. Mach bei uns mit, also diese dieser Mitmachcharakter ist gemeinsam erleben das halte ich für ganz wichtig. Dann gibt es natürlich Maßnahmen. Ich sage mal, das müssen Sie eher von oben machen, also zum Beispiel bei unseren Druckern wurde irgendwann mal eingeführt, dass die Druckaufträge über Nacht verloren gehen oder standardmäßig nur doppelseitig schwarz/weiß gedruckt wird. Zum Teil muss es eher verordnet werden, um solche Einsparpotenziale durchzusetzen, andererseits müssen wir Angebote machen, also zum Beispiel haben wir hier unten jetzt eine Fahrradstation aufgebaut, wo man sein Fahrrad auch reparieren kann. Somit versucht man durch dieses Angebot den Mitarbeiter zu motivieren, auch mal mit dem Fahrrad zu kommen.

Also da versuchen wir Mitmachangebote zu machen, das ist wichtig. Teile müssen von oben verordnet bzw. angeordnet werden, das geht nicht immer auf Freiwilligkeit und wie gesagt, das Dritte ist auch, Angebote zu machen, einfach zu unterstützen.

Und das sind im Übrigen auch teilweise Dinge gewesen, die von den Mitarbeitern kommen.

Da haben wir auch wieder das Thema der Offenheit. Wir sind ein Ideenmanagement und dann sagten Mitarbeiter: Mensch wäre doch gut, wenn wir mal bisschen mehr Energie sparen oder wenn wir Druckerpatronen sparen würden, Papier auch und geben auch konkrete Vorschläge, so können wir das machen.

I: Also geht die Schulungsmethode in ihrem Unternehmen auch viel über, sag ich mal Eigeninitiative oder ein Umfeld zu schaffen, in denen jeder Mitarbeiter sozusagen seine eigenen Kompetenzen oder Stärken mit einbringen kann und letztlich selbst kreativ werden kann und Ideen im Unternehmen integriert?

F4: Das ist sicherlich das Ziel, ja. Das ist natürlich immer so ein idealer Anspruch und dann werden sicher viele Mitarbeiter sagen ne, aber bei mir in der Abteilung ist genau das Gegenteil, das ist leider immer mal so. Aber ich habe gerade z.B. auch ein Kulturprojekt aufgesetzt, wo exakt solche Sachen gefördert werden sollen. Wird sich erst später zeigen, ob ich damit Erfolg hatte.

I: Okay, also ist das quasi dann zumindest das Ziel der Führungskultur bzw. diese Führungskultur in ihrem Unternehmen zu etablieren?

F4: Genau.

I: Okay, dann wären wir schon bei der letzten Frage angekommen, und zwar welche Auswirkungen hat ihrer Meinung nach eine nachhaltigkeitsorientierte Führung? Ob das jetzt Vorteile sind, diese konkret sehen oder denken, dass das vielleicht langfristige Vorteile bildet, eventuell aber auch Nachteile kurzfristig als auch langfristig, wie sie da die Entwicklung als auch die Auswirkungen einschätzen?

F4: Na ja, Sie haben ja eigentlich schon angedeutet, also langfristig sollte es so sein, dass es dann das Unternehmen auch absichert. Das muss man ganz klar sagen, gerade wenn wir in diesem ganzen gesetzlichen Bereich hineingehen, du brauchst eine nachhaltige Unternehmensstrategie.

Ich meine dabei generell das Unternehmen, also die (\*Unternehmensname\*) gibt es ja schon fast hundert Jahre, und ich hoffe dir geht es dann nochmal weitere hundert Jahre, da müssen wir eben halt auch sehen wie sind wir im Bereich Nachhaltigkeit, der natürlich immer eine größere Rolle spielt. Einfach ja, was wird gesellschaftlich eingefordert, wird politisch und auch wirtschaftlich von den Stakeholdern eingefordert. Da sind wir jetzt gefordert und müssen noch das ein oder andere aus uns rausholen, auch einfach die Notwendigkeit erkennen, das Unternehmen abzusichern. Der eine Punkt trägt hoffentlich zum anderen bei. Aber ich habe den Eindruck, dass die Mitarbeiter Motivation höher ist und auch das Bewusstsein stetig steigt. Die Menschen verstehen langsam, dass es zu einem Umdenken kommen muss. Ich glaube, Mitarbeiter und gerade die Menschen der jüngeren Generation möchten lieber in einem Unternehmen arbeiten, das nachhaltig ist, als in einem, das nicht nachhaltig ist. Ich glaube, dass der demographische Wandel und die jüngeren Leute, ich meine sie selber sind vielleicht auch ein Beispiel dafür, diese Menschen interessieren deutlich mehr für die Thematik und versucht aus der Vergangenheit zu lernen. Somit musst du als Unternehmen, das weiß ich nicht, z.B. erneuerbare Energien eher als irgendwie Kohle verstromt oder so. Ich denke mal, dass da der Trend hin geht, also einfach attraktiv zu sein für Mitarbeiter und zu zeigen: Guck mal, wir tun hier was, wir haben es erkannt, wir wissen, dass wir das

ändern müssen, ja, das sind verschiedene Aspekte. Auch wenn das kurz-/mittelfristig natürlich sehr anstrengend ist. Es ist viel Arbeit, ja gut, ich für mich, es ist mein Job, meine Aufgabenbeschreibung, aber es gibt sicherlich auch viele Mitarbeiter sagen: Oh, jetzt muss ich so ganzen Umweltdaten zusammensuchen, das ist anstrengend und wann soll ich das jetzt zusätzlich machen, ich habe doch eh schon keine Zeit. Solche Veränderungsprozesse sind erstmal auch schwierig.

I: Und für diesen Veränderungsprozess sehen Sie diesen Mehraufwand erstmal als ein Hindernis an?

F4: Mehraufwand, genau. Oder manche sagen bestimmt auch: was für ein Nonsens haben wir auch früher nicht gebraucht, gibt es alles ja. Also sie müssen halt natürlich da aufpassen, dass sie die Leute auch mitnehmen. Sie werden auch dann auf der Reise ein paar Leute verlieren, das war ja auch mal ganz deutlich, das ist leider so. Aber das ist die große Herausforderung in den nächsten Jahren.

I: Also sehen Sie da kurzfristig durchaus ich will es jetzt nicht zwingend als negative Auswirkungen beschreiben, aber quasi doch einige Herausforderungen, die auf uns zukommen einmal mehr Aufwand, eventuell auch Mehrkosten zum Beispiel? Aber langfristig sehen Sie schon da enormes Potenzial beziehungsweise auch die Notwendigkeit, in die Richtung zu gehen, auch vielleicht in Bezug auf die nächsten Generationen, die ja auch dann jetzt langsam, aber sicher in den Arbeitsmarkt, ja auch mit eintreten?

F4: Genau, richtig so und dann natürlich das ganze Umfeld drum herum, ja, das meine ich.

Das haben wir jetzt auch bei den Special Olympics gemerkt. Wenn wir uns auch in den einzelnen Städten engagieren, haben sie eine ganz andere Aufmerksamkeit. In einigen Stellen bekommen wir als Feedback: Oh wusste gar nicht, dass die (\*Unternehmensname\*) hier so ein großes Büro hat; bis hinzu: ja schön, dass sich überhaupt ein Unternehmen engagiert, weil ansonsten engagiert sich in solchen Bereichen niemand / wenige. Haben sie dort jetzt zumindest lokal und vielleicht dann auch irgendwie regional eine ganz andere Verbindung hergestellt als Unternehmen. Das kann dem Unternehmen helfen, wenn die Menschen ihr Unternehmen auch mal aus einer anderen Perspektive als nur dem üblichen Geschäftsfeld wahrnehmen. Bei den aktuellen Zeiten, das ist so und

muss man auch sehen, Reputation ist enorm wichtig und durch soziale Medien auch noch eine deutlich größere Reichweite als früher.

I: Sozusagen, dass das auch, also gerade in ihrem Bereich natürlich als sehr also positiv aufgefasst wird, dass sie der versuchen Gesellschaft was zurückzugeben? Wobei so eine Veranstaltung machen sie ja in erster Linie nicht vielleicht wegen des Profits, sondern eher aus dem Grund, dass man der Gesellschaft wieder was zurückgibt und einen Mehrwert bietet?

F4: Genau. Und wir selbst, das muss ich dann vielleicht auch anmerken, die Special Olympics haben wirklich für uns sehr gute Punkte. Wir lernen dadurch als Unternehmen enorm, ich meine zur (\*Unternehmensname\*) brauche ich nicht zu erzählen. Die wenigsten Leute aber wissen genau, was sie so macht, versuchen zu erklären, aber waren damit bisher nicht so richtig erfolgreich. Vielleicht auch, weil wir das zu kompliziert erklärt haben. So haben wir eine konkrete Zielgruppe bei den Special Olympics. Wir müssen ganz einfach erklären. Schaffen wir es dieser Zielgruppe das richtig erklären, dass sie es verstehen, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass es andere verstehen. Das ist eine Chance für uns, vielleicht müssen wir die Finanzbildung deutlich einfacher oder über andere Wege den Menschen näherbringen.

Vielleicht müssen wir nahbarer werden, vielleicht müssen wir dies und das verändern oder Stichwort Inklusion am Arbeitsplatz. Da sind wir noch nicht weit, ist nicht schlimm. Special Olympics sind dann halt jetzt mal ein Auftakt darüber nachzudenken, was für in Zukunft ändern und besser integrieren können. Können wir vielleicht Menschen mit Beeinträchtigungen an dieser oder jener Stelle auch einstellen? Ich hab's auch an dem Arbeitstag, also der Arbeitsatmosphäre und dem Ruf als Arbeitgeber gemerkt, das ist so ein Lernprozess. Manchmal ist die Richtung, in die wir laufen nicht die Richtige und merken jetzt bringt es uns überhaupt nicht weiter.

I: Ja, sehr interessant auf jeden Fall. Also Sie sehen das auch ganz klar als langfristigen Prozess, wo vielleicht auch mal einen Weg in die falsche Richtung geht, oder was heißt falsche Richtung bzw. diesen Weg als Teil Erfahrung sehen muss, um das dann wieder umzuorientieren und die Strategie zu adaptieren?

F4: Das wird nicht ausbleiben. Genau. Wie gesagt, ich bin jetzt auch schon 6 Jahre dabei.

Ich habe also einige Projekten gemacht, hatte welche, da war alles gut und man bekommt eventuell sogar einen direkten positiven Output. Aber es gab definitiv auch Fälle und da werden noch viele Projekte dazukommen, wo ich dir sage: Hätte man lassen können oder ist total nach hinten los gegangen, aber das müssen Sie auch ausprobieren.

I: Also immer auf die ganzheitliche Perspektive und sich auch mal trauen, eventuell Fehler bzw. im Nachhinein nicht optimal bewertete Projekte durchzuführen?

F4: Genau also das Lernen, lernen ist ganz wichtig. Diese Lernerfahrungen muss man teilweise einfach mitnehmen, um sich positiv zu entwickeln und um überhaupt auch erkennen zu können, was der richtige Weg für ihr Unternehmen ist.

I: Es gab in der Theorie / Literaturanalyse sicher einige, auch teils etwas verschiedene Ansätze der Definition, aber gerade dieser Aspekt hat mir eigentlich gefallen, fand ich eine sehr gute Definition: Das es wirklich als fortlaufender Prozess definiert wird, immer auch wieder ein Stück weit mit der Selbstreflexion, was sie dann einmal persönlich, vielleicht aber auch für ihr Unternehmen, dann auch verwirklichen und immer wieder versuchen neue Ansätze zu finden, die letztlich auf ihren eigenen als auch der Erfahrungen des Umfeldes basieren. Abschließend gegenüber verschiedenen Sachen, sondern da wirklich ja auch kreativ versuchen, neue Prozesse zu fördern.

F4: Genau und dann haben wir natürlich den Luxus als Unternehmen, das wir nicht so ganz klein sind. Mit dem CSR-Team haben wir eine eigene Abteilung, das finanziell gut ausgestattet ist. Das ist keine Selbstverständlichkeit, da kenne ich andere Unternehmen. Es gibt auch Unternehmen, die sind riesengroß und sind wahrscheinlich wirtschaftlich auch viel stärker, da wird dieser Bereich nicht so gefördert. Das heißt, wenn von der Unternehmensspitze und da haben wir Glück, dass die Unternehmensspitze voll dahintersteht und die selbst sagen: Ja, zum Beispiel jetzt Special Olympics mache ich mit oder wenn irgendwie eine Aktion oder Radfahren, der Vorstand fährt sehr gerne Fahrrad. So, dann haben sie auch jemand, der das treibt und das Vorleben kann. Letztlich ist es halt wichtig, dass Sie von ganz oben die Unterstützung haben. Nur so können Sie die ganze Thematik strukturell in ihr Unternehmen integrieren und bekommen auch die gewisse Autorität, die Thematik in den verschiedenen Bereichen voranzutreiben.

I: Und man stößt nicht immer nur gegen Hindernisse, sondern bekommt vielleicht sogar Rückenwind für die verschiedenen Aufgaben oder auch Projekte, die man umsetzen will?

F4: Ja genau. Wenn sie einen Vorstand haben, der wirklich nur auf die Zahlen guckt, aufs Geld, dann schwierig.

I: Dadurch, dass man die (hoffentlich) positiven Auswirkungen vielleicht erst in ein paar Jahren oder Jahrzehnten ausschlaggebend sind, ist es dann halt erstmal ein Kostenfaktor bzw. teurer Faktor, zumindest aus der kurzfristigen Perspektive. Das meinten Sie?

F4: Genau, also natürlich ist es richtig, wir sind ein Unternehmen, wir müssen auch Geld verdienen. Das wäre aus der Perspektive eines Unternehmens durchaus nicht falsch, also es ist gut aufs Geld zu schauen, aber die Frage ist guck ich da kurzfristig drauf oder langfristig?

Will ich kurzfristig ganz viel Gewinn machen oder will ich auch in hundert Jahren noch Gewinn machen? Je nach dem aus welcher Perspektive man seine Unternehmensaufgabe sieht, muss ich an die Geschichte ganz anders rangehen.

I: Vielen Dank auf jeden Fall erstmal für die für die Beantwortung meiner Fragen fand ich sehr interessant für mich auf, also hoffe ich will einmal hoffe ich natürlich, dass es der Umwelt oder der Gesellschaft hilft, aber für mich sehr interessant jetzt auf jeden Fall auch. Also auch Projekte, die sie jetzt angerissen haben, war für mich immer sehr interessant zu hören. Gerade aus diesem CSR-Bereich, da habe ich mich natürlich jetzt in der Theorie mit beschäftigt, ist trotzdem was anderes, wenn man da vom Unternehmen nochmal hört, was vielleicht auch konkreter gemacht wird.

## Transkription Interview 5

F1: Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie im persönlichen Rahmen?

F5: Oh, das ist eine sehr schwierige Frage, da Nachhaltigkeit meiner Meinung nach nicht klar definiert ist, ne, also von daher tatsächlich schwierig, schwierig. Natürlich momentan in aller Munde, das Thema Nachhaltigkeit, in Bezug auf Umwelt und Erhaltung dieser natürlich.

Das ist natürlich ein sehr vielfältiges Thema, hat ja mit vielen Sachen zu tun, hauptsächlich natürlich momentan das Thema Co 2 Reduzierung. Ist das eine und das andere, wenn ich es auf das Thema Führung beziehen würde, dann ist es natürlich für mich die Zufriedenheit, die dauerhafte Zufriedenheit der Mitarbeiter. Und die Motivation der Mitarbeiter. Weil ich glaube, das ist eines der wesentlichen Themen: Wie kriege ich dauerhaft meine Mitarbeiter motiviert? Dann auch gute Leistungen zu erbringen und das ja, das sind / werden vielleicht so die 2 Punkte: einmal auf die Umwelt und einmal auf Führung bezogen.

I: Okay, und im persönlichen Bereich, sag ich mal, ist es da bei Ihnen auch ein bestimmtes Thema oder inwiefern achten Sie darauf, besondere Sachen oder ja, gibt's da Richtung?

F5: Also, ja schon, bin jetzt gerade zum 1. Januar bzw. steige ich um auf das Jobticket. Ich bin gespannt, bin jetzt die letzten 20 Jahre, glaub ich Auto gefahren und jetzt auf das Jobticket, bin mal gespannt, was das für mich heißt. Denn ich glaube schon, das ist ein gewisser Komfort Verlust natürlich, weil die Flexibilität ein bisschen flöten geht, natürlich. Ansonsten tatsächlich im privaten Bereich, kaufen wir ausschließlich hundert Prozent groß Strom wir. Nutzen / versuchen so wenig wie möglich, Plastikmüll zu zukaufen, also wir gehen normalerweise bei Alnatura oder Dennis einkaufen und haben, sag ich mal auch unsere Obst Beutelchen immer wieder mit und verwenden die immer neu, also wir machen so viele kleine Sachen, sage ich mal jetzt. Und versuchen da schon bewusst, sage ich mal, mit dem Thema umzugehen. Aber es hat halt eben auch alles irgendwo seine Grenzen natürlich super, dieses Jahr auch in Urlaub geflogen. Also was heißt nicht natürlich? Wir versuchen auch, das einzugrenzen, also wir sind jetzt logischerweise durch Corona natürlich nicht geflogen, aber davor auch nicht also, wenn wir alle 4-5 Jahre mal fliegen, dann ist das so die Range, also die für uns steht. Nächstes Jahr zum Beispiel steht schon fest, dass wir nicht fliegen werden,

das war irgendwas anderes machen werden. Ja, also versuchen wir halt eben irgendwie da auch ein bisschen was zu tun.

I: Ja, also gerade auch im direkten Umfeld, einfach ein Stück weit bewusst mit der Thematik auseinandersetzen und immer im Hinterkopf behalten, dass man vielleicht auch mal ein Tick verzichten muss, sozusagen halt versuchen, eine gute Mischung daraus zu kreieren?

F5: Ja genau. Also zum Beispiel: wir kaufen nur sag ich jetzt mal Fleisch aus Öko-Landhaltungen, dafür halt eben auch weniger, weil es halt eben schon teuer ist. Das muss man schon sagen, aber wenn ich jetzt überlege, man kauft irgendwie so eine Weihnachtsgans und die kostet mal eben so irgendwie hundert Euro oder was also nicht gerade günstig ist. Das kann ja, ich sag jetzt mal auch wir sind glücklicherweise in der Lage sind uns das leisten zu können. Das kann jetzt auch nicht jeder ne, das muss man ja auch auf der anderen Seite auch wieder sehen und der andere wird vielleicht auch machen. Aber kann sie vielleicht auch gar nicht leisten? Das kostet auch ein Stück weit Geld, ne also von daher ja, wir versuchen es irgendwie an verschiedenen Ecken bisschen zu tun, aber das wie gesagt, auf alles verzichten ist dann auch irgendwie für uns dann nicht der richtige Weg, ne?

I: Ja, ist also ich denke ich auch schon mal ein sehr wichtiger oder gute Ansatz einfach, dass die Menschen generell sich auch im direkten Umfeld da Gedanken machen. Wie sie auch sagten, gerade dadurch, dass Nachhaltigkeit ja noch nicht so richtig definiert ist, man das auf sehr viele verschiedene Perspektiven auslegen kann und das ist halt auch einfach dann sehr komplex wird, die Thematik, das hab ich auch jetzt mitbekommen, weil ich sage ich mal mit der Theorie Lage nochmal etwas deutlicher auseinandergesetzt hab, wie man es vielleicht sonst im Alltag nicht zwingend macht. Aber es sind halt x verschiedene Richtungen, wo das ausgelegt werden, kann ich verschiedene Perspektiven, da erstmal sich das für sich zu definieren oder für sich Gedanken zu machen ist glaub ich auch erstmal ein sehr wichtiger Schritt.

F5: Ja, es ist ja so, für mich ist ja gerade das Thema Strom, ist ja da so n für mich ein ganz relevanter Faktor. Ich meine da sieht man ja, dass wir als Deutschland sagen Naja, Atomstrom ist nicht nachhaltig, der ist nicht grün, der ist böse und irgendwie sieht ganz Europa

ja irgendwie anders, ne, und nicht nur Europa. Da gibt es noch ein paar andere Länder, weiß ich China und so, da weiß ich nicht wieviel gerade, 40 neue Kraftwerke bauen oder was.

Also da sieht man schon, sag ich mal, dass Nachhaltigkeit unterschiedlich definiert ist, ne so und von daher das ist jetzt ein ganz großes prominentes Beispiel mit der Stromerzeugung ne, wo Deutschland einen anderen Weg geht, aber so ist es im kleinen Halt eben auch, für jeden bedeutet Nachhaltigkeit irgendwas anderes.

I: Ja. Definitiv. Sehr gut dann der Umschränkt zum Unternehmen quasi inwiefern beschäftigt sich ihr Unternehmen mit Nachhaltigkeit oder Sustainability der englische Begriff?

F5: Also wir haben natürlich auf der einen Seite, machen wir ja schon seit einigen Jahren, auch in der Kooperation mit der (\*Unternehmensname\*), den Nachhaltigkeitsbericht. Wir sind ja auch über die die Bankaufsicht dazu aufgefordert, den Nachhaltigkeitsbericht zu machen, das geht ja auch immer weiter, also das wird ja auch immer mehr von den Bankenaufsichten, von der Bankaufsicht gefordert. Das wird glaub ich auch jetzt regulatorisch, bis jetzt ist alles noch auf freiwilliger Basis, aber ich glaube, das kommt jetzt mehr und mehr auch regulatorisch als Auflage.

Und ich sag mal, ich bin ja hier für den Immobilienbestand zuständig. So und wir achten natürlich darauf, dass unsere Objekte, also alle, die wir in den letzten Jahren, also ich bin jetzt seit 3 Jahren hier im Unternehmen, also die wir jetzt in den 3 Jahren neu gebaut haben, haben alle zum Beispiel eine Photovoltaikanlage. Wir versuchen natürlich, unser prominentestes Objekt zurzeit ist ja die Sanierung vom Haus in Wöllershof und im Hochhaus, wo oben diese Uhr draufsteht. Das werden Dinge, die wir Gold zertifizieren lassen, sind auch da dran eine BG 40 nach BG 55 Standards mindestens zu bauen. Leider kriegen wir BG 40 nicht hin, das hängt einfach damit zusammen, dass wir für die Größe des Gebäudes, wir anscheinend nicht ausreichend Photovoltaik Flächen generiert bekommen. Und da war ich jetzt aber auch vor kurzem bei ihrem Herrn Doktor weil, weil wir in der direkten Nachbarschaft ein Parkhaus haben. Das Parkhaus am Saarplatz da wollen wir an Photovoltaik Dach drauf bauen, aber leider können wir die Fläche ja nicht zum Wöllershof dazu zählen, deswegen kriegen wir leider den BG 40 Standard nicht hin, weil wir einfach die Flächen für Photovoltaik nicht geregelt kriegen. Das Lustige ist ja, wir kriegen

theoretisch, die Last-Leistung, die wir brauchen, kriegen wir hin. Aber in der Berechnungsmethode zur BG 40 Förderung, wenn ich das richtig verstanden habe, sind die Einzusetzenden Lasten so gering, dass die heutigen Photovoltaikmodule wesentlich mehr schaffen, ja zu produzieren, als da in der Norm steht, aber man kann halt eben nur die Flächen ansetzen. Nach diesen Regeln und dann haut's halt nicht hin. Trotzdem werden wir so wie es momentan aussieht, weitestgehend dem BG 40 Standard versuchen umzusetzen, was natürlich die Gebäudedämmung, die Dachdämmung, die Fenster, die Türen betrifft, das werden wir alles versuchen hinzukriegen und selbst in der Haustechnik sind wir auf BG 40 Standard. Das waren wir von Anfang an. Während der mit einem Blockheizkraftwerk arbeiten mit entsprechenden Luftwärmepumpen arbeiten mit Photovoltaik arbeiten. Ja also von daher achten wir da auch schon drauf, dass wir da auf dem richtigen Weg unterwegs sind. Wir haben jetzt gerade bei uns und Herrn X. im Projekt aufgesetzt, wo wir uns alle Bestandsobjekte angucken werden. Das hängt damit zusammen, dass es eine vom (\*Unternehmensname\*)-verband eine Freiwillige selbst-Verpflichtung gibt, wo man möchte, dass die (\*Unternehmensname\*)n, ich glaub bis 2035 CO<sub>2</sub> neutral sein sollen. Wir haben das bisher nicht unterschrieben, weil wir sagen, wenn wir es unterschreiben, dann möchten wir es auch einhalten, also ich halte nichts von der freiwilligen Selbstverpflichtung. Ja, mach ich mal, da unterschreib ich mal und dann warte ich mal was genau und dann warten wir mal ab was kommt und dann sehen wir mal weiter. Also wir wollen das grundsätzlich auch unterschreiben, aber wir wollen vorher wissen, was das eigentlich heißt, und deswegen werden wir jetzt im nächsten Jahr beginnen, sag ich mal alle unsere Bestandsobjekte zu untersuchen und zu sagen was müssen wir eigentlich tun? Um den Co<sub>2</sub> Ausstoß bei den Immobilien so gut es geht zu reduzieren, das wäre ja der Auftrag und da müssen wir mal gucken, was das am Ende eigentlich heißt.

I: Ja, dann auch ein sehr, sag ich mal, interessante Stelle aktuell halt dann auch sehr viel los und gerade in der dem Aspekt, wenn ich das jetzt richtig verstanden hab, versuchen sie da sehr strukturiert und Schritt für Schritt ran zugehen sozusagen, bevor man sich große Ziele setzt oder was weiß ich, wie Sie sagen unterschreiben, erstmal wirklich die Bestandsaufnahme zu schauen, was muss passieren, um dieses Ziel überhaupt zu realisieren?

F5: Korrekt also, wir haben ja bei uns ist also wir haben natürlich den Vorteil momentan, dass wir seit einigen Jahren massiv in unseren Immobilienbestand investieren, sieht man

ja auch gerade an dieser Großinvestition Wöllershof, das ist natürlich sehr bekanntes Objekt in Koblenz. Und diese Objekte, die wir da alle, Neubauten sind natürlich nach neuesten Standards gebaut, trotzdem stoßen sie natürlich oder produzieren sie natürlich Co 2 in Art und Weise. Deswegen muss man mal gucken, ich sag mal, das eine ist natürlich irgendwelche Co 2 Zertifikate zu zukaufen, das andere ist, womit wir uns halt immer auch beschäftigen wollen, erstmal zu gucken, ob wir das nicht selbst machen können, also ob wir nicht selber irgendwo in Aufforstungsflächen investieren können, ob das überhaupt geht. Ob das anrechenbar ist? Also das sind also Themen, mit denen wir uns da jetzt mal beschäftigen werden, also jetzt noch nicht zu gekommen. Aber dann haben wir für nächstes Jahr auf der Agenda und dann müssen wir mal gucken, was da rauskommt. Ne also, ich bin jetzt nicht so euphorisch, dass ich sage, wir werden die Immobilien aufm Hof alle Co2-frei kriegen, also irgendwie werden wir so schnell schlicht und ergreifend nicht vom Gas freibekommen. Wir machen jetzt, wir sind gerade dabei ein neues Objekt zu bauen mit einer großen Geschäftsstelle, noch 2 kleineren Gewerbeflächen und insgesamt ich glaube 38 oder 39 Wohnungen. Wir haben das jetzt mal versucht, das werden wir jetzt versuchen, aber geplant auf Erdgas zu verzichten, also das wäre, dass wir wirklich nur noch über regenerative Energien das Objekt betreiben. Ja, mal gucken, also ich bin gespannt, wie das nachher im Betrieb funktioniert, ne weil wir haben da kein Netz, ne das ist ja jetzt wirklich: Vertrauen auf die Planer, dass das, was gerechnet wird hinterher auch funktioniert, ne also und ob die Wärmepumpen und die die Photovoltaikanlage ausreichend produzieren? Ich bin gespannt, ja.

I: Ja und auch stabil genug, letztendlich halt, ne ja also ich habe auch den Eindruck, ich hatte jetzt letztens auch mit einem Unternehmen aus der Produktion quasi geredet, also in der Fischindustrie tatsächlich und der versucht gerade auch sein Unternehmen, klimaneutral für die Zukunft quasi auszurichten, Lieferketten und so weiter, aber halt auch sein eigenes Unternehmen und hat. Ist da auch bereit zu investieren. Also will das eigentlich. Das stellt sich aber halt auch als nicht gerade einfach raus ne, er hat versucht halt auch erst ganz komplett aufs Gas zu verzichten, hatte schon mal irgendwie gedacht, dass das halt auch vielleicht mit einer Wasserstoffanlage machbar wäre, aber das ist halt alles so da muss man erstmal aktuell einen finden, der das überhaupt berechnet, der das wirklich halt berechnet und nachher auch installieren kann ne und auch die Technik dazu hat das ist halt aktuell alles noch so ein bisschen wage leider auch ne ja.

F5: Ja, das ist so also: Wir haben auch beim Wöllershof versucht, das Erdgas komplett

rauszukriegen, das ist uns nicht gelungen, also das ist uns rechnerisch nicht mal gelungen. Dafür ist das Objekt zu groß und wie gesagt, dafür reichen die heute zur Verfügung stehenden Anlagen nicht aus, das Gas komplett weg zu kriegen. Also deswegen werden wir nach wie vor ein BHKW im Keller haben, was dann im Zweifel die Spitzenlasten übernimmt, wollen, dass dann das ist auch so ausgelegt, dass gegebenenfalls mit Bio-Erdgas betrieben werden kann, gucken also das wie gesagt, wir versuchen das schon, ich glaube halt eben tatsächlich gerade uns auch, das betrifft nicht nur uns (\*Unternehmensname\*)n, ich glaube uns hier vor Ort regional verankerte Finanzinstitute. Ich glaube, es wird mehr und mehr in das Bewusstsein, das des Kunden kommen, und ich glaube, dass der Kunde sehr bewusst ich glaube, dass diese „Geiz ist geil“-Mentalität durch ist, die sagen, wir brauchen unbedingt das 0% Konto und Gebühren sind böse und natürlich gibt es diese Kunden, die einzig und allein sagen: da, wo ich Gebühren zahle, da geh ich nicht hin ja, ich brauch dass das 0 Kosten Konto so ungefähr. Aber ich glaube, das ist ein Großteil der Menschen schon sehr wohl ein gewisses Preis, Leistungsverhältnis, ein Wertes und auch Gebühren bereit sind zu zahlen, wenn sie dafür eine entsprechende Gegenleistung kriegen. Und ich glaube, das ist auch dieses Thema Nachhaltigkeit und Zukunft. Das betrifft nicht nur uns als Finanzinstitute, das betrifft halt eben auch solchen Fisch, Lieferanten oder wen auch immer, da werden die Menschen in Zukunft glaub ich stärker darauf schauen und dann wird es auch eine Entscheidungskriterium sein, wo ich hin gehe, ne.

I: Ja, habe ich also ja gut wie gesagt, ich bin ich finde bei mir ist es jetzt aktuell noch mal ein bisschen Sondersituation, weil ich mich halt durch die Forschung sehr intensiv damit beschäftige und dann halt auch natürlich das ein oder andere im Gespräch vielleicht auch eher nochmal aufkommt, ne aber ich hab trotzdem auf den Eindruck, dass es schon ein Thema wird. Wir haben in Deutschland einen gewissen Wohlstand und ich habe auch den Eindruck, dass viele auch sagen, gut ganz verzichten will, glaub ich keiner, aber das ist denke ich auch nicht der richtige Ansatz, wenn man sagt, man muss nur noch verzichten sozusagen ich denke, wenn da jeder drauf achtet und man ein Bewusstsein für die Thematik schafft und auch wie sie als (\*Unternehmensname\*) dann ein Stück weit Gebühren bzw. der Kunde letztendlich vielleicht ein paar höhere Gebühren zahlt, wenn er dafür auch sieht, dass da was passiert und man versucht, die älteren Gebäude zum Beispiel auch zu sanieren und da effizienter zu arbeiten, bin ich auch der Meinung oder habe ich den

Eindruck, dass das durchaus bei den Kunden ankommt und das halt auch die den Mehrwert dahinter sehen letztendlich und das ist ja auch dann diese Verantwortung von den Unternehmen, die sich eine Gesellschaft im Gegenzug wünscht, im Optimalfall.

F5: Genau, wir haben jetzt alleine beim Wöllershof, haben das Mal gerechnet, also wir könnten jetzt ganz normal ne 2 Scheiben-Isolierverglasung einbauen, die Stand-heute der Technik ist und die auch der BEG 55 Regelungen entsprechen würde. Wir haben aber parallel daneben mal gestellt. Ich glaube, da geht es um mehr Kosten 350.000€, sowas in der Range. Dann hätten wir 3 Scheiben-Verglasung. Und wir würden alleine rechnerisch über die Erhöhung dieser Qualitäten in der Dämmung, in der Fassade, also Dach Dämmung, Fassadendämmung und der Fenster 100 Tonnen Co 2 pro Jahr sparen. So das ist natürlich gesamt global jetzt irgendwie ein Tropfen auf den heißen Stein, aber das ist halt eben das, wo wir sagen ok, das ist irgendwie jetzt, wenn wir es jetzt anpacken und dieses Wissen haben, dann ist es einfach richtig das zu tun. Und deswegen, also das ist noch nicht abschließend entschieden, aber es stehen alle Ampeln, sag ich mal jetzt, auf hellgrün und dann mal gucken, was nachher wirklich die Ausschreibung bringt und dann werden wir weitersehen, aber ich sag mal, das sind die Richtungen, in die es glaube ich gehen muss und da muss jeder irgendwie sein, seinen Beitrag zu leisten.

I: Ja, schön. Also ist ja dann ein Stück weit auch eine kleine Vorbildfunktion halt, ne, hundert Tonnen Co 2 muss man selber im persönlichen Umfeld erstmal schaffen einzusparen halt, ne?

F5: Ja, es ist auch es ist auch tatsächlich, das ist ja das Kuriose. Es gibt ja Kunden Befragungen, die ja ausweisen, dass gerade der der Kunde von Finanzinstituten diese Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit, Energieeinsparungen von seinen regionalen Finanzinstituten erwartet, also von den Volksbanken, Raiffeisenbanken, (\*Unternehmensname\*)n, weil sie nicht PSD Banken und wie sie alle heißen, Sparda Banken also erwartet, dass eigentlich von seiner regionalen Bank und gar nicht von der Deutschen Bank, von der Commerzbank eher erwarten. Wieso wird das vom Kunden überhaupt nicht erwartet? Aber vom regionalen Institut wird das erwartet? Das ist schon sehr, sehr erstaunlich. Wie da auch differenziert wird ne, weil

ich werde, ich werde jetzt genau andersrum, ich hätte jetzt erwartet, dass die Großen müssen jetzt mal den Vorreiter machen ne und die, die Deutschland oder weltweit / europaweit aktiv sind. Die müssten dann die Vorreiterrolle gehen. Aber Nein, der Kunde erwartet es von seiner regionalen Bank genauso deswegen, sag mal, muss man sich den Sachen einfach stellen.

I: Ja, die sehen da ja definitiv, aber klar es ist halt im direkten Blickfeld. Nur eine (\*Unternehmensname\*) in Koblenz sag ich mal, oder? Eine Sparda-Bank in Koblenz, die ist halt direkt vor Ort, ne? Ja, die Menschen haben vielleicht ein direkter Kontakt zu denen, eher als jetzt zu einer Deutschen Bank oder eine Commerzbank im Hintergrund sozusagen, ne?

F5: So ist das genau. Blick auf die Uhr also ich habe genau eine Stunde Zeit, ne, ich wollte nur einmal, wollte nur einmal erwähnen, ne.

I: Ja genau, habe ich jetzt auch gerade gemerkt. Genau dann würden wir zum nächsten gehen. Wir haben sich die Anforderungen an Führungskräfte im Kontext von System Mobility in den letzten Jahren verändert, also sehen sie da Herausforderungen für Führungskräfte in der heutigen Zeit eventuell auch, wie man die weitere Entwicklung in den nächsten Jahren einschätzt?

F5: Ja, also ich behaupte immer von mir eine ganz gute Führungskraft zu sein. Ich glaube, dass da schon ein Riesenspannungsbogen ist. Auf der einen Seite, das hängt, also ist halt immer die Frage, wie man jetzt an der Stelle Nachhaltigkeit definiert. Ich glaube, man hat halt eben wahnsinnig großen Altersunterschied, also ich bin froh: Bei mir im Bereich arbeiten Mitarbeiter mit Anfang / Mitte 20 bis hoch kurz vor Rente mit Anfang 60 und wir haben alle Altersschichten, die dazwischen sind, eigentlich dabei. Das ist natürlich in der Führung relativ einfach, da kann, ich sag mal, in Anführungsstrichen Befehle erteilen und dann wird los gelaufen wird das gemacht. Die Generation, die jetzt gerade nachkommt, die ist da ganz anders unterwegs, ne also alle, die jetzt so 20 und jünger sind auch schon Mitte 20? Vielleicht sogar auch noch entlocken älter das ist eine Generation, die möchte verstehen, warum sie es machen, so oder warum sie es machen sollen, und da muss ich mehr auf das Thema eingehen, wieso tust du das? Und das meinte ich vorhin mit Motivation, also wenn ein Mitarbeiter versteht, warum er etwas machen

soll, warum das auch gut ist, dass er das macht, dann macht er es gern und dann macht er es auch gut. Und wenn der Mitarbeiter genau das nicht versteht, also zumindest die nachwachsende Generation, da kann ich nicht mehr einfach einen Auftrag erteilen und sagen du machst das jetzt, dann macht er das vielleicht auch, aber wenn er es nicht versteht, warum er es tut, und was dahintersteht, dann macht er es nicht gerne, wenn das nicht gerne macht, macht er/sie das nicht gut.

So und das das ist für mich der der Riesenunterschied, also ich werde jetzt auch selber nächstes Jahr, wollte ich dieses Jahr schon, das hat leider aufgrund einer Terminkollision nicht funktioniert. Es gibt ja verschiedene Seminare, die sich genau mit diesen mit diesen unterschiedlichen Generationen befassen, dann werde ich mich auch nochmal schlau machen, wo man da in jeder einzelnen Generation bisschen drauf achten muss, aber das ist für mich das Hauptthema ist vielmehr: Führung durch Motivation, durch Erklären des Hintergrundes, was ist das Ziel und warum ist dieses Ziel wichtig, um damit die Mitarbeiter zu motivieren? Wie schaffe ich es, dass sie die Aufgaben gerne erledigen und diese dann auch gut? Das ist für mich, und das ist sicherlich der Hauptunterschied.

I: Also, dass die Anforderungen, quasi so ein bisschen den Mitarbeiter mehr mitzunehmen, als es vielleicht früher notwendig war, sozusagen als Führungspersönlichkeit auf Augenhöhe den Mitarbeiter versuchen mitzunehmen, in das Ziel, und die Thematik dahinter sozusagen?

F5: Genau. Genau und das auch weniger, ich sag mal, früher war die Anerkennung, glaub ich auch immer das, was auf dem Lohnstreifen stand so und ich glaube, das ist so mein Gefühl, dass auch die nachwachsende Generation, das Geld ist natürlich immer noch wichtig, aber es ist nicht das einzig wichtige mehr. Also da sind auch andere Faktoren, die spielen eine Rolle und dann ist es, gerade jetzt bei uns hier in der (\*Unternehmensname\*) sind, dass solche Themen wie mobiles Arbeiten, ne also unsere Mitarbeiter können 40% mobil arbeiten also irgendwie 2 Tage die Woche. Ja, aus dem Home-Office oder von wo auch immer eine gewisse Flexibilität, also das sind dann ganz viele Kleinigkeiten. Ich glaube, meine Mitarbeiter können sich auf mich verlassen. Ich setze mich für die Interessen der Mitarbeiter ein, also das sind dann so ganz banale Sachen. Das sind Mitarbeiter bei mir nicht fragen muss, ob er Urlaub kriegt und wann er Urlaub kriegt.

Sondern, dass er, wenn er jetzt am Wochenende am Sonntag am Rechner sitzt und findet irgendein Urlaubsschnäppchen wurde. Boah, da wollte ich schon mal immerhin und für den Preis, aber ich kann ja jetzt nicht buchen, denn ich muss erstmal gucken, ob ich Urlaub kriege, das brauchen meine Mitarbeiter nicht, die können das quasi buchen können, dann ihren Urlaubsantrag einreichen und also der muss schon ganz, ganz, ganz, ganz viel zusammenkommen, dass ich ein Urlaubsantrag nicht genehmige. Und das sind so für mich ganz, ganz viele kleine Dinge, die dazu gehören auch, sag ich mal, das positive Feedback auch im normalen Alltag und Tagesgeschäft, die positiven Worte. Ich bin jemand, ich gehe zum Beispiel: da kann es also es gibt natürlich auch Tage, wo ich nicht gut drauf bin, trotzdem laufe ich freudestrahlend rein und Grüße jeden, weil ich davon ausgehe, dass mein Verhalten, meine Stimmung extremen Einfluss hat, auf die Stimmung hier im Bereich. Also wenn ich hier wutschnaubend reinkomme und jeden anmaule, dann wird die Stimmung hier nicht gut sein. Wenn ich hier aber Freude strahlen durchlaufen und für jeden positives Wort habe, dann ist die Stimmung glaub ich auch eine andere. Das sind so ganz viele Themen, die glaube ich, die Arbeits-Motivation der Mitarbeiter in Zukunft mehr prägen wird als der Gehaltscheck und der Befehl.

I: Okay, also da sehen Sie durchaus einen Umschwung oder eine Adaption des Führungsstiles, auch an ihren eigenen Führungsstil. Also ich merke auch, dass sie sich da durchaus auch Gedanken machen oder jetzt auch auf die Weiterbildungsmaßnahme, vielleicht nächstes Jahr, sich durchaus versuchen, auch die neue Generation zu öffnen und zu hören was wollen die und was bieten die, ja? Also wirklich auf das Gesamtpaket zu achten?

F5: Definitiv. Also es ist einfach so also ich kann mich ja der Sache auch nicht verschließen, also ich find ja auch nicht alle Positionen, also ich stelle das an meinen eigenen Kindern fest, ne 3 Kinder, eine Tochter und 2 Jungs. So und der eine hat jetzt ein Studium bei der Polizei angefangen, die eine Tochter macht gerade eine Ausbildung zum Tischler und andere Tochter macht jetzt gerade noch hier Hobby und die sind aber alle 18, im Alter 18 - 20. Ich finde auch nicht jede Einstellung, die da verkündet wird, positiv und sag, schüttele auch manchmal mit dem Kopf. Aber es hilft ja nicht, ich sag mal, zurück in meiner Position als Führungskraft muss ich ja genau, weil das ist ja kein Einzelfall. So ganz Banalen hat unsere Tochter jetzt ihren Schüler Job hingeschmissen, weil sie gesagt hat, ja, der Chef ist doof. Ja, das ist irgendwie schlechte Stimmung, ich sehe du hast dann Aushilfsjobs, weil jetzt Regale auffüllen, sag ich mal im Supermarkt, ne, ich sage: Du hast ja mit dem Chef gar nichts zu tun, ja, aber der behandelt die anderen nicht gut ja,

aber schau mal, das ist bei uns direkt um die Ecke. Du kannst dahinlaufen. Du kannst da flexibel arbeiten. Du hast alle Vorteile, du hast Urlaub. Du kriegst Krankengeld, also wenn du krank bist, kriegst du Lohnfortzahlung. Ich sage was willst du eigentlich? Ja ne, das mach ich nicht, ich ok, da habe ich dann nur relativ wenig Verständnis für solche Aktionen, aber das ist es halt eben. Das ist genau das, was ich meine und das ist jetzt kein Einzelfall. Das ist ja die Generation, die da kommt, die jetzt irgendwie 18, 20-25 sind das genau die, die ganz andere Prinzipien haben, ganz andere Dinge, worauf sie achten, und darauf muss man sich am Ende einstellen als Führungskraft, erst recht unter dem Kontext. Ich bin auch jemand, der sagt uns fehlen nicht nur Fachkräfte, sondern insgesamt Arbeitskräfte und uns werden jetzt in den nächsten Jahren viele weitere fehlen, da muss man jetzt auch kein großer Prophet sein. Das geht durch die Presse. Die ganzen Babyboomer Generation wird in den nächsten 8 Jahren in Rente gehen. Uns fehlen jedes Jahr, ich glaub irgendwie 300000-400000 Menschen, die danach kommen quasi, die mehr in Rente gehen als junge Generation nachkommen und wir werden, das fängt jetzt schon an und wir werden einen Kampf um Arbeitskräfte kriegen und an der Stelle ist es nicht nur der Gehaltscheck, sondern sind ganz, ganz viele Dinge. Genauso ist das Gesamtpaket und darauf muss man sich als Unternehmen einstellen. Und muss man muss sich als Führungskraft einstellen, ob ich das jetzt immer gut finde oder nicht, ist ein ganz anderes Thema ne, ich muss am Ende damit umgehen und das ist auch die Anforderung, die ich an mich als Führungskraft habe, da die Mitarbeiter halt den mitzunehmen. Ganz ehrlich, wenn eine gute Stimmung ist und die Leute Spaß macht es einem selbst auch mehr Spaß, ne war ja auch mal sagen also von daher. Aber so ist das also von daher glaube ich, steht dann Wandel bevor oder ist schon im Gange glaub ich auch schon.

I: Okay, sehr gut genau. Dann würden wir zu den Qualifying Questions übergehen, da geht es jetzt nochmal in 2 Fragen, um Sie als Führungskraft. Einmal: wie lange sind Sie bereits als Führungskraft tätig? Wie lange sind Sie als Führungskraft tätig?

F5: Ja, das ist schwer zu sagen ich habe ja, ich bin ja eigentlich als Bauingenieur, wenn ich so will schon über 20 Jahre, weil ich natürlich am Anfang angefangen habe als Bauleiter, sag ich mal, Baustellen zu managen und die natürlich eigenes Personal hatten, gewerbliche Angestellte, also sprich Maurer, Zimmer etc., die halt eben auf Baustellen die Arbeit gemacht haben, aber natürlich auch Fremdunternehmen, die dann auf der Baustelle da geführt werden sollten. Also wenn ich in der Rolle das so sehe, war ich schon

immer irgendwie Führungskraft in Unterschieden, nicht immer mit eigenen Leuten, also ich habe auch mal 5 Jahre für ein Architekturbüro gearbeitet, hatte ich keine eigenen unterstellten Mitarbeiter. Aber war natürlich Projektleiter für Großbauvorhaben also immer so im Bereich sag ich mal 25-30000000 aufwärts haben wir Projekte realisiert und da war es natürlich bei einer Aufgabe als Projektleiter für die Umsetzung, die Planung und die Ausführung zu koordinieren und natürlich auch zu lenken und zu leiten. Ja, und in den letzten sag ich mal 12 Jahren, dann im Finanzwesen, wo ich dann auch eigene Mitarbeiter hatte, also seit 2010 war ich erst in einem Finanzinstitut in Niedersachsen, in Braunschweig und jetzt seit 3 Jahren bin ich jetzt hier in Koblenz.

I: Und auch seit 3 Jahren schon als Bereichsleiter quasi Immobilien?

F5: Genau, ich bin hier als Bereichsleiter eingestellt worden, um den Bereich aufzubauen, umzustrukturieren und nach vorn zu bringen. Und ja, das war jetzt seit 3 Jahren dabei, genau, von Anfang als Bereichsleiter eingestellt worden genau.

I: Okay, sehr gut was verstehen Sie unter dem Begriff Sustainable Leadership? Also, da geht es quasi das jetzt die letzte Frage vor den spezifischen Fragen auf meine Forschungsfrage bezogen sozusagen geht es auch noch mal darum, gemeinsames Verständnis gemeinsame Grundlage nochmal für die spezifischen Fragen zu aufzubauen.

F5: Ja, das ist schwierig. Ehrlich gesagt habe ich mir gar nichts vorgestellt, also hab es einfach auf mich zukommen lassen. Bleiben wir erstmal, also ich hatte da jetzt keinen, wie gesagt ich bin immer tatsächlich bei diesem Thema Nachhaltigkeit, bin ich der erste, der immer fragt: Bitte mal definieren, worüber reden wir gerade? Also genau das Problem ist, dass unter Nachhaltigkeit jeder was anderes versteht und ich sag mal ich, ich habe es eingangs ja gesagt. Für mich ist das Thema Nachhaltigkeit im in Führungspositionen: Eigentlich also sie merken, ich bin kein Freund von englischen Worten im Deutschen ne also.

I: Ja, habe ich.

F5: Liegt mir irgendwie immer ein bisschen fern, ich versuche das immer irgendwie zu

umschiffen und zu vermeiden. Und von daher ist es für mich genau das, eine dauerhafte Motivation der Mitarbeiter zu generieren, damit sie ihren Job gut machen und damit sie gerne machen. Also weil ich glaube, also man darf aber nicht vergessen, wieviel Zeit man mit Arbeit verbringt, das ist bei vielen Menschen der größte Teil des Tages und ich glaube, das hat einen immensen, einen unheimlichen Einfluss aufs Privatleben, glaube ich und in dem Moment, wo ein Mitarbeiter hier zufrieden und glücklich die Tür verlässt, ist er glaub ich auch zufriedener und glücklicher im Privatleben. Und ich glaube, umgekehrt gibt es die Situation nicht so stark, also wenn man im Privatleben unglücklich ist, wirkt sich das glaub ich auch auf das Arbeitsleben aus, aber nicht ganz so stark und deswegen ist es mir wirklich ein Wichtiges, die Mitarbeiter zu motivieren und hier gute Laune zu verbreiten, dass sie, auch wenn es stressig ist und auch wenn es mal anstrengend ist und auch wenn es mal nicht gut läuft, sie trotzdem motiviert sind, diesen Job zu tun, ne. Natürlich läuft halt eben nicht immer gut, ne das passiert immer irgendwas, erst recht auf Baustellen, da gibt es immer irgendwelche Einschläge an irgendwelchen Stellen und damit muss man umgehen. Da gibt es dann auch mal ernste Worte, aber da ist gerade beim Thema Feedback ne, dass das trotzdem, sag ich mal, nicht laut, nicht beleidigen, also diese ganzen Regeln, die man dann eigentlich so kennt und dass man dann trotzdem wertschätzend miteinander umgeht, ne das das ist für mich immer so ganz wichtig und das verstehe ich unter der nachhaltigen Führungskultur. Ja, so kann man es, glaube ich formulieren.

I: Ja, genau also wie gesagt, Kritik oder konstruktive Kritik, um das jetzt mal dann zu beschreiben gehört definitiv dazu und dann, also gerade die junge Generation, die haben zwar teilweise natürlich auch Ansichten bzw. vielleicht auch andere Ansichten als die ältere Generation auch einfach aufgrund anderer Erfahrungen, aber letztendlich sind wir doch noch in den Sachen die Jungen oder Unerfahrenen und wollen da ja auch lernen, ne und das hoffe ich halt immer, dass das eine gemeinsame quasi Linie gibt zwischen Führungspersonen und halt den neuen Mitarbeitern. Dass sie halt schon auch zu lernen wollen, ohne das jetzt dann cholerischer Chef sitzt und dir jeden Tag irgendwie 1 auf den Deckel gibt, so gefühlt, da hat auch irgendwann dann keiner mehr eine nachhaltige Motivation, wie sie das eben geschrieben haben, ne?

F5: So ist das und ich sag mal so jede Generation, wir haben jetzt gerade vor kurzem habe ich mit meinem Team, sondern Team Building Maßnahme gemacht und da war es mir

ganz wichtig, rüberzubringen, dass jede Generation Vorteile hat und einen anderen Blick hat, sowie auch jede Persönlichkeit. Vorteil hat also ich kann nicht nur Führungsleute gebrauchen, ich kann auch nicht nur stille Mäuschen gebrauchen, also ich brauch am Ende von jedem was und das ist genau wichtig transparent zu machen, dass jede Persönlichkeit der Laute, der freudestrahlend durchs Büro hüpf und permanent lacht ist genauso wichtig, wie der der Stille in seinem Kämmerchen sitzende und die Fleißarbeit macht, weil wenn der laut durchs Büro läuft, im Zweifel genau nicht diese Detailarbeit macht und vielleicht sogar froh ist, dass es jemand anderen gibt, der es macht, aber das für sich selber gar nicht bewusst ist und das vielleicht auch gar nicht so erkennt und an der Stelle war es mir wichtig, genau das mal dem Team beizubringen und zu sagen Leute, jeder in seiner Persönlichkeit ist wichtig für uns. Jeder mit seinen Fähigkeiten ist auch gut, und ich sag mal, ich muss auch das junge Ungestüme, die vielleicht einfach mal machen, ohne darüber nachzudenken, was am Ende rauskommt, ja vielleicht auch nicht verkehrt, ne und manchmal muss man sich auch die Hörner abstoßen und man muss auch mal losgehen und vielleicht nicht die letzte Konsequenz bedacht haben. Um einfach auch Erfahrungen zusammen und nicht ganz ehrlich das, was am meisten hängen bleibt, sind die Sachen, die schief gegangen sind. Doch das ist so ne also. Genau.

I: Okay, das ja definitiv und sollen wir daraus lernt, ist es ja letztendlich dann auch wieder sinnvoll, ne genau.

F5: Genau. Das ist die Wichtigste.

I: Genau. Also das es geht eigentlich in die Richtung halt, gerade diese Entwicklung mit Blick einer Langzeitperspektive immer dann in den Entscheidungsfindungen halt ein Stück weit die Ressourcen der Umwelt zu bedenken und da zählt nur der Mensch als Ressource oder mit als ja eine der wichtigen Ressourcen, auf jeden Fall mit dazu genau.

F5: Das ist definitiv so. Ich bin zum Beispiel auch jemand, der bei meinen Mitarbeitern, wenn jetzt irgendwo was passiert, was jetzt nicht gut gelaufen ist, bin ich nicht dabei, als Erstes zu fragen, wer wieso warum, sondern erst mal das Problem zu lösen und relativ schnell in die Problemlösung zu kommen, weil in dem Moment, wo ich das Problem

schnell gelöst habe, ist die Konsequenz auch gering und dann muss ich nicht auf irgendjemand mit dem Finger zeigen und sagen du, ich kann dann im Nachhinein, wenn das Problem gelöst, mit denen nochmal sprechen und sagen warum ist es jetzt so gekommen, was hast du dir dabei gedacht?

So und ich sage auch jedem meiner Mitarbeiter Fehler sind nicht verboten, ich möchte aber nur nicht, dass sie 2 mal passieren und ich möchte, dass ihr euch Gedanken gemacht haben, über welche Entscheidungen ihr getroffen habt und wenn mir jemand plausibel erklärt, warum er diese Entscheidung so getroffen hat, dann bin ich der letzte, der die nicht akzeptiert - naja ok, alles klar, du hast dir Gedanken gemacht, bist den Weg gegangen, hat jetzt leider nicht funktioniert, ist so. Aber dann hat er sich Gedanken gemacht und ich finde gerade so Aussagen wie ja, das haben wir schon immer so gemacht und das war schon immer so und ich kenne das nicht anders und das war der einfachste Weg, da komm ich überhaupt nicht gut drauf. Klar ne so.

I: Ja, kann ich sehr nachvollziehen, ja sehr ähnlich.

F5: Ja, so und ja, so arbeiten wir hier und momentan habe ich das Gefühl, funktioniert das ganz gut. Also ich bin selbst gespannt, wir haben Anfang nächsten Jahres eine Mitarbeiterbefragung, wo ja auch dann die Führungskräfte bewertet werden, da bin mal gespannt, was da kommt.

I: Frage ich nochmal nach, bin dann in diesem Februar fertig, dann melde ich nochmal und frag mal nach, wie es lief.

F5: Genau, wie Führungskräfte Feedback gelaufen ist, ja genau.

I: Genau okay, dann würden wir noch kurz einen Abstecker zu den spezifischen Fragen machen.

Mit der Blick auf die Zeit genau. Was sind Voraussetzungen oder auch Persönlichkeitseigenschaften für Sie als Führungskraft, um ein nachhaltiges Verhalten ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können?

F5: Tja, das ist eine gute Frage. Also ich glaube, das eine ist Kommunikation.

Also ich glaube schon, dass man kommunikationsstark sein sollte, weil das immer wichtiger wird. Auch Durchsetzungsvermögen, daran hat sich glaub ich nichts geändert. Man muss am Ende auch Dinge durchsetzen, aber anders als früher, da war es vielleicht einfach der reine Befehl, heute ist es halt eben die Kommunikation und das Erklären. Und dann glaube ich, Empathie ist glaube ich auch ein wesentlicher Baustein. Auch einen Mitarbeiter mal zu fragen: wie geht es dir eigentlich? Aber auch die Frage oder die Antwort aushalten zu können also. Ich sag mal, das ist immer so meine Regel, ne Frage nie etwas, wenn du die Antwort nicht hören möchtest und weil ich brauch jetzt nicht so eine Floskel Frage zu stellen, sondern ich muss dann auch damit leben können, wenn mir der Mitarbeiter in dem Moment sagt, mir geht es gar nicht gut so weit, dann muss ich muss ich mein Gespräch auch darauf ausrichten und muss damit auch umgehen können. Deswegen ist das glaube ich auch das Thema Empathie und auch ein wesentlicher Faktor muss ich ehrlich sagen. Ich will meine Baustelle, ja, ich arbeiten muss, ich kenne mein Persönlichkeitsprofil, ich weiß, wo meine Stärken, meine Schwächen sind, gerade im empathischen Bereich habe ich meine Schwächen also das ist etwas, woran ich immer wieder arbeiten muss, aber ich bin immer noch der Meinung, dass ich so selbstreflektiert bin, dass auch wahrzunehmen und dann auch wie gesagt aktiv daran zu arbeiten.

I: Ein Stück weit einmal auf die Selbstreflexion, also sich als Führungskraft immer wieder selbst zu reflektieren und da halt auch im besten Fall sich wieder zu entwickeln beziehungsweise anzupassen und letztendlich auch seine Werte, die man für sich ein Stück weit definiert hat, authentisch vorzuleben?

F5: Korrekt. Sowieso, also Authentizität ist extrem wichtig, also alles andere wird nicht funktionieren, ist meine Meinung, also wenn ich nicht für das stehe, was ich da erzähle, dann werde ich glaube ich relativ schnell durchschaut, dass ich das authentisch vorlebe, ist glaube ich unheimlich wichtig. Und das ist aber auch einer der Gründe, weshalb ich hier zum Beispiel von dem vorhin erwähnten Teamtraining, habe ich darum gebeten, dass die (\*Unternehmensname\*) jeden einzelnen Mitarbeiter so eine Persönlichkeitsanalyse machen lässt. Damit die Mitarbeiter genau das kennen, ihre Stärken, ihre Schwächen kennen, genau wissen wie ticken Sie eigentlich? Und wir haben uns dann im Zuge des Teamtrainings auch darüber unterhalten, wie der andere tickt, um da vielleicht auch mal ein bisschen Verständnis hinzukriegen und das ist gerade bei mir auch jemand, wenn jemand von mir eine Entscheidung haben will: Dann geht das ruckzuck ne Zahlen, Daten, Fakten und dann treffe ich eine Entscheidung,

wäre dann bei mir reinkommt und eine Viertelstunde Small-Talk treiben will, um mir dann irgendwann mal eine Frage zu stellen. So und das ist aber auch wichtig, genau das zu kommunizieren und zu sagen Leute, ich bin so, dass das ist nun mal mein Charakter, so hast du einen anderen Charakter und dann macht es doch Sinn, dass wir uns irgendwie gegeneinander auf oder uns untereinander/aufeinander einstellen, ne so und jeder den anderen irgendwie respektiert ne und dann muss es vielleicht nicht die Viertelstunde Small Talk sein, dann reichen vielleicht auch 5 Minuten, dann kommt man vielleicht doch zu Zahlen, Daten, Fakten und wie gesagt und diese Authentizität muss schon sein. So ist das.

I: Aber es war auch definitiv wichtig, also einmal für sie als Führungskraft, aber auch für die Mitarbeiter, das zu wissen oder auch zu wissen, dass das also so klar zu kommunizieren, dass man sich darauf einstellen kann Stück weit ne, weil für den Mitarbeiter ist es ja auch so: Der hatte vielleicht auch schon andere Chefs, die vielleicht lieber mal irgendwie mit ein paar Minuten Small Talk ins Gespräch gestartet sind, bloß, bevor man überhaupt zu Fakten kommt halt ne, das ist ja auch wichtig für die Teamzusammenarbeit, für die Chemie, nachher dann letztendlich ne.

F5: Genau, deswegen habe ich gesagt, es ist mir wichtig, dass jeder Mitarbeiter das einmal macht, damit erstmal jeder von sich selber weiß, wo sind eigentlich seine Stärken und seine Schwächen und vielleicht auch mal versteht, warum er das eine oder andere nicht hinkriegt. Also ich fand das ganz interessant. Ich habe 2016 das erste Mal so eine Persönlichkeitsanalyse gemacht und die ist ja insgesamt über 50 Seiten lang und die ersten anderthalb Seiten sind dann so die Zusammenfassung und wo ich damals gelesen habe, habe ich gedacht: Ach \*\*\*\*\*, passt wie \*\*\*\*\* auf einmal ne, also das ist genauso und da stand aber auch genau drin, was ich gut mache und genau drin, was ich halt eben nicht gut mache. Der wird ja ok, dann kennst du deine Baustellen, sich die Baustellen auch immer bewusst zu machen, also auch bewusst zu machen, natürlich was meine Stärken sind, aber auch bewusst zu machen was sind meine Schwächen, damit ich auch weiß, woran ich arbeiten kann und vielleicht auch mal weiß, warum das ein oder andere einfach nicht funktioniert und ich dann sagen kann okay, jetzt weiß ich, wo ich ansetzen kann, um die Stellschrauben zu drehen, und das war mir auch wichtig, weil für mich war das 2016 tatsächlich schon eine Erkenntnis und deswegen möchte ich auch, dass jeder Mitarbeiter das hier einmal hat und quasi diese Erkenntnis hat über sich selbst, sich selbst besser kennenzulernen und dann halt eben auch das Verständnis dem anderen gegenüber

aufzubringen, wenn der andere anders ist und der andere ist gut, wenn der anders ist, also der ist deswegen nicht schlechter, der ist nur anders so, aber dieses andere brauchen wir, nur gleich funktioniert auch nicht.

I: Das stimmt. Sehr gut ok. Was tun Sie konkret, um oder das Unternehmen auch in dem Fall also einmal sie als Führungskraft, vielleicht für Ihren Bereich? Aber auch das Unternehmen, um ein nachhaltiges Verhalten ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu fördern, gibt es da konkrete Maßnahmen, die sie einmal vielleicht als Unternehmen ergreifen? Vielleicht in der Führungskultur verankert, quasi solche Richtungen oder Strategien?

F5: Ja, da gibt es ganz verschiedene Dinge: Das eine ist, wenn ich beim Unternehmen anfangen, ist natürlich die Investitionen in die Arbeitsflächen, also wir sind schon der Meinung als Haus, dass wir moderne, zukunftsfähige Arbeitsorte zur Verfügung stellen müssen und das ist auch einer der Gründe, weshalb wir den Wöllershof sanieren, weshalb wir schon in den vergangenen Jahren immer wieder in unseren Geschäftsstellen investieren. Das hat natürlich auch eine Strahlwirkung auf den Kunden, der möchte natürlich auch eine moderne, saubere Geschäftsstelle haben und nicht so angeranztes Ding da irgendwie aus den Achtzigern. Aber das ist auch für die Mitarbeiter wichtig, dass sie halt zeitgemäße Flächen und Technik haben, das ist das eine. Das andere ist: Vor 2-3 Jahren haben wir einen so genannten Werte-Beirat gegründet, hier bei uns, der aus Mitarbeitern bestückt sind, die keine Führungskräfte sind, die halt eben das Thema Werte des Unternehmens immer wieder auf die Tagesordnung holen und sagen, wann und welche Schrauben müssen wir da drehen, um diese Werte auch leben zu können? Dann sind solche Sachen, das natürlich immer wieder in Weiterbildung von Mitarbeitern investiert wird, sei es jetzt wie bei uns in so einer Teambuilding Maßnahme, aber auch in Einzelmaßnahmen, dass Mitarbeiter natürlich regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen besuchen können, um sich dann natürlich immer auf dem Stand des Wissens zu halten. Wir haben dazu regelmäßige Jour-Fix-Termine, also wir haben ja eine separate Personalentwicklung, die mit uns als Führungskräften zusammenarbeiten und regelmäßig schauen, auf welches Potential haben die einzelnen Mitarbeiter und da den aufzusuchen, wo finden wir die Perle vielleicht, die vielleicht für mich als Führungskraft unheimlich wertvoll ist, aber die ich vielleicht für das Unternehmen aus meinem Bereich raus entwickeln kann und damit dann vielleicht woanders an zukünftiger Stelle eine zukünftige Führungskraft entsteht und solche Personalentwicklungs-Themen haben wir halt eben. Und ja, das ist gleich mal alles so dieses ganze Thema und dann natürlich haben wir auch

ein Job Ticket, wir haben Betriebsrestaurant, was natürlich zum Teil quer finanziert wird, damit ein günstiges Mittagessen angeboten werden kann. Wir haben das Angebot eines Job Bikes.

Ja, und so gibt es ganz viele Dinge noch, die da auch dazu beitragen, dass der Mitarbeiter da, glaube ich eine gewisse Zufriedenheit auch auf die Dauer hat, hören was anderes halt eben bei den Führungskräften, da kann ich nur von mir selbst sprechen. Dass ich ja, das weiß ich schon erwähnt habe, eigentlich diese ganzen Themen Kommunikation dicht dran an den Mitarbeitern, dafür regelmäßige Gespräche. Ich mache auch einmal im Jahr ein sogenanntes Mitarbeiterorientierung Gespräch, wo ich mich wirklich mit jedem einzelnen Mitarbeiter wirklich auch 2 Stunden hinsetzen, wenn es dauert, 2 Stunden, zweieinhalb dauert, wo man mal ein bisschen rechts und links auch spricht. Wir haben jetzt heute Abend unser Weihnachtsessen, wo wir gemeinsam unterwegs sind, jetzt wieder bei Corona ist das alles ein bisschen eingeschlafen, aber wir machen dann auch so kleine Team Events, wo wir uns im Sommer mal einfach treffen und einfach zusammen grillen oder so um einfach die die Zusammenarbeit die Kommunikation zu fördern. Damit man auch mal sich nicht nur bei der Arbeit trifft, sondern auch an anderen Stellen. Ja, so ist der ein großer bunter Blumenstrauß.

I: Okay, genau was weiß ich gerade? Auch in die Richtung sein, aber genau also es sind einmal quasi so Finanz ich sag jetzt mal finanzielle materielle Maßnahmen, wie jetzt dann irgendwie der Arbeitsplatz, neue Technik usw. als auch halt wohl bewusst, dass wir versucht, die Mitarbeiter mit ins Boot zu nehmen über diese Werteorientierung auch bewusst von keinen Führungspersönlichkeiten sozusagen und halt in ihrem eigenen Team. Klar, dass, was sie auch angesprochen hatten, aber auch viel, dass diese Kommunikation sehr wichtig für sie als Führungskraft ist, habe ich das so richtig verstanden?

F5: Ja, definitiv. Also die Kommunikation ist eigentlich meiner Meinung nach eines der wichtigsten Themen, also ich habe zum Beispiel, ich versuch das immer so einzuhalten sind jetzt gerade auch umgezogen, weil wir aus dem Wöllershof raus müssen. Ich sitze bei mir im Bereich wieder ganz hinten. Das heißt, wenn ich komme und wenn ich gehe, muss ich immer durch den ganzen Bereich durch, also auch tagsüber, wenn ich hin und her laufe. Zu irgendwelchen Terminen muss ich immer durchs ganze Haus durch und es ist tatsächlich extrem selten, dass ich direkt mein Büro an Steuern kann, denn in der Regel hat immer irgendeiner Frage. Wo ich sie gerade sehe, so ich bin übrigens noch einer, ich Sieze meinem Mitarbeiter und möchte auch gesiezt werden. Ich duze mich gerne mit allen

anderen im Haus, aber nicht mit den mir unterstellten Mitarbeitern, weil das für mich auch noch ein Stück weit diese professionelle Distanz ist. Und ich sag mal auch ein gewisser Respekt einfach da ist, da komme ich nicht über meinen Schatten drüber, das machen andere anders, mag auch woanders anders funktionieren, weiß ich nicht, ich bin da halt eben noch Holzkohle. Mich siezen Sie alle.

I: Ich finde aber auch aus solchen, ich wollte sie nicht unterbrechen, also ich finde in dem Zusammenhang auch ne, ich finde man kann beide Wege gehen, solange es klar kommuniziert ist, finde ich das auch überhaupt kein Problem ne, also sehe ich genauso, ob es dann das Sie oder Du ist. In dem Zusammenhang finde ich, kommt es letztendlich drauf an, wie Sie das handhaben wollen.

F5: Genau. Es wird nur dann schwierig, wenn ich die Hälfte sieze, so die Hälfte duzen dann, dann wird es wieder schwierig. An der Stelle habe ich mich ganz klar entschieden, außer meiner Assistenz, mit der duze ich mich, mit allen anderen sieze ich mich und wie gesagt das ist auch so ein Stück weit Respekt, aber das ist genau das, sag ich mal, diese tägliche, immer wiederkehrende Kommunikation und ich bin auch zum Beispiel jemand, ich bin jeden Tag im Büro, also ich selber mache so gut wie kein Homeoffice. Habe auch die Möglichkeit natürlich, ich könnte das auch machen, ich für mich gibt es aber gewisse Positionen, die nicht ins Home Office oder ins Mobil arbeiten gehören und das sind für mich Führungskräfte und zum Beispiel auch Auszubildende auszubilden. Wie sollen die zu Hause was lernen? Also die können nur lernen, wenn sie mit dabei sind und nicht, wenn sie irgendwie zu Hause abseits sind. Wir können natürlich auch mal irgendwas zuhause lernen natürlich, aber ansonsten sollten sie schon irgendwie am Puls der Zeit sein und deswegen vertrete ich die Meinung, der Mitarbeiter soll die Verlässlichkeit haben, dass wenn er im Büro eine Frage hat, mich auch irgendwie findet und mich sieht, ich finde diesen persönlichen Kontakt wesentlich besser als das immer nur irgendwie am Telefon zu machen oder über Videokonferenzen, also dass man dann doch mal spontan sich auf dem Flur unterhält oder sich mal kurz und Besprechungsraum trifft, das finde ich wesentlich wichtiger, deswegen bin ich in der Regel von montags bis freitags immer im Büro. Natürlich habe ich auch Termine und bin unterwegs, aber ich bin jetzt nicht im Home-Office forced. Genau.

I: Okay, finde ich einen sehr schönen Aspekt, also ich habe es jetzt auch letztes Jahr

gemerkt, da hatte ich bei der (\*Unternehmensname\*) angefangen, quasi im Team von der Frau (\*Name\*) und da haben wurde auch geschaut, dass ich halt auch immer jemanden im Büro hatte, meine Chefin natürlich auch, aber die ist halt auch viel auf Zertifizierung oder Beratung unterwegs, aber es wurde auch versucht immer das jemand gerade bei der Einarbeitungsphase halt vor Ort ist ne und es hat mir auch die Sache erleichtert, weil es ist einfach angenehmer für jemanden, der neu anfängt halt oder die Sachen sich auch aneignen will, da auch mal zwischendurch eine kleine Rückfrage zu stellen einfach nur vielleicht für ein besseres Verständnis und man sich da willkommen fühlt, als wenn man daheim dann jedes Mal anrufen muss separat nochmal, das sind Unterschiede finde ich.

F5: Ja, also ich finde auch. Ich sag mal Gestik, Mimik, Haltung. Eine Videokonferenz, vielleicht noch ein bisschen, aber auch nicht wirklich und ich sag mal, das sind für mich Themen, dann nehme ich den Mitarbeiter in seiner kompletten Haltung wahr. Wie sitzt er da, wie reagiert er? Lacht der Mitarbeiter oder lacht er nicht, wie gesagt über Videokonferenz geht es noch halbwegs, aber spätestens beim Telefon ist das weg und deswegen ist es mir wichtig, diesen persönlichen Kontakt einfach zu halten und zu haben.

I: Das stimmt. So kommen wir zur letzten Frage, denke dann bleiben wir noch im Zeitrahmen.

F5: Ja, ja, alles gut.

I: Welche Auswirkungen hat Nachhaltigkeitsorientierte Führung ihrer Meinung also? Sie sind da ja durchaus beziehungsweise haben das wieder für ihren Führungsstil auch definiert, ihre Werte quasi ihre ihrer nachhaltigkeitsorientierte Führung in dem Zusammenhang sehen Sie da Vorteile in der Zukunft? Nachteile vielleicht auch kurzfristig oder langfristig? Wie schätzen Sie das ein?

F5: Also ich kann jetzt wieder nur von mir sprechen, ich bei meinem Führungsstil sehe da eigentlich nur Vorteile. Es mag sein, dass der Mitarbeiter den einen oder anderen Nachteile sieht, das kann ich jetzt nicht ganz bewerten, könnte sicherlich sein. Wenn er es als Nachteil sieht, dass er mich nicht so nicht duzen darf, dann mag das so sein. Bei mir ist es glaub ich auch so, dass ich jemand bin, wenn ich bei den Nachteilen anfangen. Ich glaube, es kann Vorteile und Nachteile geben. Ich bin sehr straight, also ich bin schon,

ich weiß, wo ich hinwill, ich weiß, wie ich dahin will und da ist es für den Mitarbeiter schon schwierig, sage ich mal mich von etwas anderem zu überzeugen, aber in der Regel gehe ich da mit den Mitarbeitern in die Diskussion, aber das ist schon schwierig mich da von meinem Weg abzubringen, ansonsten sehe ich eigentlich die Vorteile darin, dass ein Mitarbeiter dauerhaft zufrieden ist, dass er natürlich auch lange bleibt und gute Leistungen abliefern. Und ein permanenter Personalwechsel ich sag mal, wir werden in Zukunft das Problem erstmal kriegen, gute Mitarbeiter überhaupt zu generieren und zu finden. Und das geht aber auch immer einher mit Wissensverlust, da geht immer irgendwas flöten, wenn ich Mitarbeiter 5 oder 10 Jahre im Unternehmen hatte und der wechselt, wo auch immer er dann hinget, natürlich sein Wissen auch mit neuen Mitarbeitern muss ich wieder einarbeiten, der muss sich überall erstmal reinfummeln, der muss wieder irgendwie alles neue erstmal, da geht am Anfang natürlich Zeit verloren, der macht dann vielleicht die Fehler, die der erste Mitarbeiter schon gemacht hat und nicht mehr macht, der vielleicht auch nochmal neu so und deswegen ist für mich das eigentlich der Riesepunkt.

Also ein eingespieltes Team zu haben, dass das gut in sich funktioniert, aber auch die Leistungen, die erwartet werden gut kennt, das Unternehmen gut kennt ist natürlich für jemanden der neu kommt wesentlich schwieriger, gewisse Schnittstellen zu koordinieren als für einen, der schon 10 Jahre da ist, weil er genau weiß, bei wem anrufen muss und auch genau weiß, wie er mit demjenigen entsprechen muss, ne so und das sind für mich eigentlich die Riesenvorteile weniger Fluktuation und damit weniger Wissensverlust und schnellere, effektivere Abläufe. So natürlich kriegt ich einen neuen Mitarbeiter auch wieder eingearbeitet und nach ein 2 Jahren arbeitet er vielleicht auch wieder so, aber ist trotzdem bleibt da was auf der Strecke erstmal. So, und das ist für mich eigentlich das Wesentliche ne, dass ich gerne eine Mannschaft haben möchte. Gerade das Immobiliengeschäft ist ein sehr langwieriges Geschäft, ne, das ist ja jetzt nix, wo ich heute mal anfangen und übermorgen fertig bin und daher ist es halt eben auch wichtig, eine beständige Personaldecke zu haben, mit der ich eben langfristig auch auf Ziele hinarbeiten kann.

I: Und die dann letztendlich auch also einmal die Ressourcen, sag ich jetzt mal, im Nachhaltigkeitsaspekt, Umwelt usw. zu binden, aber auch das Wissen und die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter?

F5: So ist das. Also alleine das Projekt Wöllershoff, das wird uns jetzt insgesamt über 5-

6 Jahre begleiten, wenn sie da zwischendurch 2 Personalwechsel drin haben, geht der automatisch Wissen verloren, ne und dann muss ich wieder irgendeiner diese ganzen Unterlagen einlesen, der weiß aber nicht was alles schon besprochen wurde, was nicht gesprochen wurde, der kann nur auf das aufsetzen, was halt Plan vielleicht lesen kann, aber nicht was dahinter steckt, warum man das so entschieden hat, wie es da jetzt im Plan ist und so also und deswegen ist das schon so ein wichtiger Aspekt und deswegen ist es für mich halt ebenso, dass ich sage ich möchte meine Mitarbeiter dauerhaft motivieren, damit sie halt eben auch gar nicht irgendwie auf Wechselgedanken kommen, ne? Weil ich schau mal, das ist ja genau das, was zwangsläufig und wir brauchen uns allen nichts vormachen. Alle meine Mitarbeiter werden regelmäßig Angebote kriegen, da bin ich mir ziemlich sicher ja, weil gerade im Immobilienbereich habe ich hier vorrangig Architekten und Immobilien Fachleute sitzen, also Immobilienkaufleute und die sind zurzeit gefragt. Und die werden alle regelmäßig irgendwelche Angebote kriegen so und ich sag mal da, die werden auch regelmäßig mehr Geld angeboten bekommen. Da bin ich mir auch relativ sicher und dann müssen halt eben genau andere Werte ziehen. Dass der Mitarbeiter sofort gar nicht wechselwillig ist, ist alles gut, wie es ist so und das sind halt eben ganz, ganz, ganz viele Faktoren, die da reinspielen.

I: Ja, verstehe. Alles klar, vielen Dank.

F5: Ja, gerne sind alle Ihre Fragen beantwortet?

I: Ja, perfekt, danke.

F5: Sehr gut. Gerne, gerne.

I: Ok, vielen Dank, ich will jetzt auch nicht den Termin zeitlich sprengen. Daher an dieser Stelle nochmal vielen Dank für ihre Zeit für das ausführliche Interview genau demographische Daten Hotel ja haben wir alles. Durch demographische Daten müsste ich haben genau Position ja, genau in diesem Sinne. Vielen Dank auf jeden Fall für die Zeit hat mir sehr weitergeholfen und ich schaue, dass ich da gute Auswertung ausziehe.

I: Das freut mich ja.

F5: Gerne mir jetzt auch sehr viel Spaß gemacht, von daher vielen Dank und dann wie gesagt, für ihre Arbeit gutes Gelingen und wenn wir hinterher das Ergebnis vielleicht haben dürfen, würde ich mich darüber freuen.

## Transkription Interview 6

I: Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie im persönlichen Rahmen?

F6: Genau. Also ich habe schon ein bisschen den Kopf zerbrochen, was mir halt was mir halt auffällt, ist normalerweise Nachhaltigkeit klar, dass man praktisch mit seinem Unternehmen so erfolgreich wie man im Moment wirtschaftet, das über einen langen Zeitraum machen kann, das ist also nicht nur ein Erfolg ist, der in diesem Jahr funktioniert oder nächsten, sondern strategisch über die nächsten Jahrzehnte funktioniert, ich will jetzt nicht über Jahrhunderte reden. Unserem Verlag gibt es seit 1842 und das. Wird wahrscheinlich auch noch eine längere Zeit geben, was aber an ganz anderen Sachen hängt, denke ich mal. Aber natürlich geht es darum, dass man das nicht, dass man dann nichts verheißt, nimmer so schön sagt, sondern dass das auch längerfristig funktioniert, stimmt's?

Und bei vielen Dingen ist es ja so sag ich mal, ich, das ist ja in vielen Produktionsbetrieben ist es vermutlich so, dass die mit limitierten Materialien arbeiten, und dass die halt versuchen, die Ressourcen vernünftig zu nutzen. Damit die auch in Zukunft damit arbeiten können, aber das haben wir in dem Ausmaß eigentlich nicht so oder ganz, ganz anders also unsere Ressourcen, sag ich mal um Bücher oder Zeitschriften zu drucken, dann erstmal Papier. Davon gibt es auf dem Weltmarkt sag ich mal noch genug. Die Preise haben sich zwar verdoppelt, im letzten Jahr.

I: Wie alles ungefähr, leider.

F6: Wie alles brutal angestiegen die Preise und was mir oft auch merken ist, dass zum Beispiel unsere Papierlieferanten auf dem Weltmarkt mit unserem (\*Unternehmensname\*) Rabatt einkaufen. Und dann teilweise an andere Verlage verkaufen, weil wir halt die großen Abnehmer sind, ist eine kleine, andere kleinere andere Verlage, dann die Bücher drucken ganz, ganz wichtiges Phänomen und da sind wir auch gerade auf der ja du lachst die kaufen aber groß ein und drucken dann Bücher für andere wo ist natürlich eine größere Marge machen können, weil deren Preise pro Buch, die den bezahlen oder sind und dann machen sie halt viel Geld da draußen. Ne und es sind auch im Moment gerade daran, Dinge zu entwickeln das die also das Papier dann auch bei uns landet und nicht bei den anderen Verlagen, aber im Prinzip haben wir Glück, dass das irgendwie weiter vorhanden sein wird das Papier. Da gibt es gewisse Engpässe, aber keine katastrophalen und

was bei uns auch eine ganz, ganz große Bewegung ist, ist im Prinzip haben wir Büchern, Zeitschriften, Druckform. Aber der Anteil, der dieser Online-Medien nehmen immer mehr zu. Das heißt viele unserer Kunden benutzen bereits unsere Datenbank. (\*Unternehmensname\*) Datenbank, was die viel mehr Sinn macht, wenn Wissenschaftler zum Beispiel den Zusammenhang herstellen muss zwischen Diabetes und Hodenkrebs, kann der dann natürlich Hunderte von Zeitschriften und Bücher lesen, oder er gibt es in unsere Datenbank ein. Diabetes und Krebs und kriegt dann 50 Treffer, ließ dann jeweils die erste Seite und kann dann den Rest des Artikels kaufen und das für den natürlich viel sinnvoller und schneller, wie wir da zu einer Lösung kommen.

I: Genau das wollte ich auch noch nachfragen. Also es ist halt wirklich schon so, dass ihr beim gesperrten Geschäftsmodell, die Digitalisierung in dem Maße auch merkt, dass wahrscheinlich weniger Papier als früher gedruckt wird oder ist das trotzdem noch der größte Bedarf? Wie sieht die Nutzung dieses dualen Systems bei Ihnen aus?

F6: Also grundsätzlich verschieben sich bei uns jetzt in einem wissenschaftlichen Verlag, gerade bei uns, verschieben sich gewisse Dinge. Ich weiß es so genau, da ist eine gewünschte Verschiebung da. Und die versuche, ich mal folgendermaßen zu erklären also. Der Verlag sitzt er in der Mitte zwischen den Autoren und den Endkunden, die das dann kaufen und die Endkunden können sein - wir sind wissenschaftliche am Wachsen - hauptsächlich private Ärzte, Universitäten, Bibliotheken, Laboratorien, Pharmaunternehmen, solche Sachen, die kaufen unser Zeug. Und die Autoren sind halt Wissenschaftler. Wir haben 200 Nobelpreisträger und solche Leute, die es werden wollen, also sind eigentlich ziemlich clevere Leute, früher war das so. Die Autoren haben ein bisschen Geld bekommen, ein bisschen aber nicht viel Geld. Man wird nicht wirklich reich. Sie haben uns Manuskripte geschickt, davon haben wir die eine Hälfte aussortiert, weil man gesagt haben, ist entweder wissenschaftlich nicht richtig oder ist nicht sexy genug, nicht interessant genug und die andere Hälfte drucken wir halt in der Zeitschrift oder in den Büchern oder in online Artikeln und dann wird das praktisch an die Kunden verkauft und hinten die Kunden bezahlen. Für den Inhalt und jetzt sind wir im Moment angekommen bei einer anderen Finanzierungsformen, und zwar das vorne Institutionen, für die die Autoren arbeiten, die Veröffentlichung bezahlen. Ja, da gibt es zum Beispiel Leute, die arbeiten in einem Forschungsinstitut und in deren Arbeitsvertrag steht drin: zweimal im Jahr können die ein Manuskript bei (\*Unternehmensname\*) einreichen und die entsprechende Forschungsinstitutionen des Instituts, für die Arbeiten bezahlt. Die Veröffentlichung dieses

Artikels du musst dir vorstellen, so eine Veröffentlichung in einem Buch kostet ca. 34.5000 €, plus minus.

Und die wird von dem Institut bezahlt. Also vorne bezahlt, nicht hinten von den Kunden und hinten wird es dann open Access, das Weiß wird digital jedem zur Verfügung gestellt, der ist lesen will oder auch nicht, aber kostenlos. Und da hat sich die Kette verschoben, ja so und bei der bei dem Open Access ist es so, dass in vielen Fällen nicht immer gedruckt werden muss, manchmal drücken auch die besten Artikel dann noch ein Buch, je nachdem, wenn der Kunde es wünscht. Aber auch dafür würde dann teilweise vorne vom Autorenbereich oder von seinem Institut ist bezahlt werden und nicht von den Endverbrauchern.

I: Also eher so eine Art Abo-Modell, mal weit gefasst, über die Institute, die dann halt zwei oder mehr Veröffentlichungen pro Jahr bei euch können und dann wird das aber an die Kunden quasi eher als Open Access, als wissenschaftliche Ressourcen zur Verfügung gestellt?

F6: Genau.

I: Die Institute übernehmen, quasi die Marge oder die Bezahlung der Autoren und das wird aber in erster Linie digital dann zur Verfügung gestellt, vielleicht ein paar Bestseller werden gedruckt? Aber das ist generell eher Verschiebung in die digitale Datenbank?

F6: Die Datenbank generell ist erstmal online, ja. Es gibt es auch alle Sachen ausgedruckt, je nachdem, was gewollt ist, aber das Papier würde ich jetzt nicht unbedingt als Engpass bezeichnen bei uns. Ist nicht so also ja, die Preise sind angestiegen. Manchmal haben wir auch gibt es auch Situationen, wo n bisschen wenig Papier gibt, aber ich glaub. Langfristig ist das Wetter irgendwann mal ein Engpass. Der Druck wird glaube ich nicht zu einem Engpass bei uns werden, trotzdem sollte man heutzutage natürlich drauf achten, Papier zu sparen.

I: Wenn du sagst, dass dort eher kein Engpass kommt, wo vermutest du eher einen?

F6: Ja genau also. Wie soll ich denn beschreiben? Da gibt es andere Engpässe ne also.

Andere Person würde ich sagen, von den Ressourcen her werden erst mal, wenn diese Wissenschaftler sagen, wir sind nicht der Verlag, bei denen, die das veröffentlichen wollen, das werden Problem im Moment haben wir das Glück. Wir sind einer der renommiertesten Wissenschaftsverlage weltweit, das heißt für viele dieser wissenschaftlichen Mitarbeiter ist das ein Riesengewinn, wenn deren Artikel in einem unserer Journals oder Bücher veröffentlicht wird oder auf unserer Datenbank, das ist oft so, wenn einer Doktor ist und er will Professor werden, musste er 5-6 Publikationen in dem renommierten Fachjournal vorweisen, damit er zum Professor werden kann. Die Veröffentlichung ist die Grundlage für diese Menschen, das verdient praktisch wieso eine Art Orden auf deren Brust, wenn die von uns veröffentlicht werden im normalen Journal. Das heißt, da freuen sich tierisch, wenn die angenommen werden und das veröffentlicht wird. Aus anderen Modellen praktisch dran, wie man das schaffen kann, dass die das gute Manuskript dann einen Sponsor findet, der für die Publikation bezahlt, dass sie trotzdem veröffentlich?

I: Ja, das ist also auch für Leute, die da vielleicht nicht die richtigen Kontakte oder einfach nicht die finanziellen Mittel haben sowas rauszubringen, quasi unterstützt werden.

F6: Genau richtig, weil wichtig ist er für uns auch, dass praktisch das Wissen geteilt wird, ist ja auch eines unserer Anliegen, oder? Ich kann zum Beispiel sagen, dass alles, was mit dem Thema Corona zu tun hatte, was erforscht wurde in den letzten paar Jahren, das ist komplett kostenlos bei uns verfügbar ist und da wird für nichts irgendwo Geld verlangt. Also kann man auch jetzt als Amateur und auch alle Ärzte auf die Online-Inhalte zum Thema Corona kostenlos Zugang bei uns bekommen. Früher war das hinter so einer Paywall, alles, was Kronach betrifft.

I: Was wir dann auch ein Aspekt, der nachhaltig ist, dann der kostenfreie Zugang / der öffentliche Zugang der Ressourcen zu Wissen, zu Kompetenzen, die dann letztendlich auch langfristig der Gesellschaft zur Verfügung stehen sollen, sehe ich das richtig?

F6: Genau. Die wissenschaftlichen Verlage werden auch seit vielen Jahren schon kritisch hinterfragt - viele Leute sagen zum Beispiel wie kann es denn sein, dass ein Autor etwas erforscht, was mit Staats Fördermittel schon bezahlt ist, aber trotzdem muss ich nachher für das Buch noch Geld bezahlen?

Aber den kann man halt auch entgegenhalten, dass auch was kostet, dieses Buch zu drucken, dass die Peer-Review zu machen und das zu editieren. Ich meine, du musst ja auch irgendjemand bezahlen und die Periode und den Buchdruck ist jetzt kostenlos haben, was wir nicht machen, wir müssen ja auch alle Geld verdienen. Ja, aber im Prinzip stimmt schon man muss ich sagen, man kann das auch teilweise kritisch hinterfragen und nicht auf alles gibt es wirklich eine großartige Antwort, wir wollen hier ja auch ehrlich sein. Genau, aber dann wären viel mehr kritische Ressourcen. Wenn vielmehr, sag ich mal, die Autoren, dass sie weiterhin für uns schreiben wollen, ist eine kritische Ressource, also das Wissen der Autoren und dann natürlich die Motivation der Mitarbeiter, der Kompetenzen im Haus wären Ressourcen, die schützenswert wäre meiner Meinung nach zum Thema Nachhaltigkeit. Da sehe ich, wie viel mehr Probleme als bei dem Papier, stand jetzt. Müsste doch irgendwie verfügbar sein, denke ich mal und wenn das Papier weiterhin teurer wird und wenn das Papier weiterhin schlechter verfügbar wird, müssen wir gucken, dass wir einfach unsere Online-Quote weiter erhöhen, das ist halt nicht 80/20 oder 70/30 ist und 60/40 oder 50/50 und dann kriegt man auch das Problem bestimmt hin.

I: Also da siehst du dein Unternehmen eigentlich eher gut aufgestellt bzw. auch zukunftsorientiert aufgestellt, dass man da halt dann zur Not auch Ausweichmöglichkeiten hat?

F6: Ja, auf jeden Fall, da hast du recht und der Trend geht ja eh immer mehr Richtung digital.

Somit reagieren wir automatisch auf eine eventuelle Papierknappheit. Oder man kann den Kunden auch sagen, wenn er ein Buch kaufen will, kann man zudem noch sagen: Tut uns leid, im Moment kriegen wir kein Papier auf dem Weltmarkt, und zeigt man mal eine Grafik, wie die Weltmarktpreise für Papier angestiegen sind. Also ich sage jetzt einfach mal, wenn ich jetzt einfach mal sagen Weltmarktpreise, Papieren, Moment mal gucken? Kann man direkt auf Statistika.de nachschauen. So ne, und wenn du das halt siehst, dass die Papierpreise von Oktober 21 bis Oktober 22 30,5% angestiegen sind.

I: Ordentlich.

F6: Das ist alles ordentlich teurer geworden ne, aber Papier ist sehr deutlich teurer geworden, ne?

Genau und das wird auch, könnte auch sein, dass es weiter anhält, aber wie gesagt, da können wir mit unserer Online-Quote dagegen arbeiten und für uns ist es viel, viel besser. Wenn das online gedruckt wird, weil der dieser Druckprozess für uns nicht, dass es teuer ist, also wir kriegen so ein Buch, was wir dann nachher von 99,00€ verkaufen, kriegen wir für 5/6/7€ gedruckt, aber ist halt auch nur ein Prozess von vielen. Es muss praktisch Peer-Review gemacht werden. Das musst du drucken, das muss vom Drucker transportiert werden, hin und her und so das ist schon Aufwand mit allem drum und dran. Es wäre für alle eigentlich besser, wenn es online wäre und der zweite große, charmante Vorteil ist, wenn der Wissenschaftler heute einen Artikel schreibt, merkt drei Monate später, dass sich da was geändert hat, ja und online verfügbar, kann da problemlos einen neuen Absatz in seinem Artikel einfügen und kann sagen nach neuesten Erkenntnissen könnte auch sein, dass hier und da bitte verifizieren sie, dass keine Ahnung was, wenn es was medizinisches ist, im gedruckten Buch ist klar, das liegt bei den Kunden im Regal, da kann keiner was ändern, stimmt's?

I: Ja, gerade bei so Sachen, oder gerade bei den wissenschaftlichen Artikeln sehe ich das auch so. Also ich bin auch noch ein Fan von Büchern, teilweise halt grad irgendwie, wenn du mal auch so dickere Bände so Grundlagen Werke, sag ich mal halt ne, weil es einfach ganz angenehm finde, wenn das Mal gesammelt ist und du hast im Regal hast und auch bei Bedarf dann direkt nochmal auf Blättern kannst halt ne, aber das ist natürlich was dran, dass es im Online-Format letztlich immer aktuell verfügbar ist.

F6: Aber auch da ist es so, wenn du jetzt die eigene Programmiersprache aneignen oder irgendwas und da ist ein Buch 6 Jahre alt, dann gibt es dann vielleicht vier neue Befehle, die das viel eleganter lösen als die das dann beschreiben hatten. Oder du willst irgendwas basteln, Stück Code und dann sagst du einfach, zack Download, guckst du das irgendwo zum Beispiel Code, den du schon findest, du musst nur noch anpassen, das vereinfacht vieles unglaublich.

I: Das stimmt auf jeden Fall, ja. Okay, das war quasi eher Richtung Unternehmen bezogen, also unternehmensbezogene Nachhaltigkeit in deinem persönlichen Umfeld oder

generell im Alltag quasi, spielt da Nachhaltigkeit für dich eine Rolle, was hast du da für Ansichten?

F6: Also was mir halt jetzt aufhält, also ich habe ja habe ich ja mal erwähnt: Ich habe ja vor 10 Jahren gemeinsam mit einem Kollegen eine IT-Abteilung in Indien gegründet, weil wir zu viel Arbeit hatten, wir wollten Wissen outsourcen. Dann haben wir da in Indien mit 2 Personen angefangen und jetzt sind es 70. Da ist das Thema Nachhaltigkeit schon viel, viel stärker aufgehängt, weil diese zwischen Rat, also die die Zahl der Leute, die uns jedes Jahr verlassen, in Indien halt vergleichsweise viel höher ist als hier in Deutschland. Die Menschen in Indien fühlen sich viel weniger mit dem Unternehmen verbunden und wenn auf der anderen Straßenseite jemand 20€ mehr im Monat anbietet, dann sind die weg. So und da ist es halt erstmal unser Problem. Es ist ein ganz, ganz große Probleme erstmal überhaupt diese Verbindung zu schaffen zwischen diesen Leuten, die da in Indien sitzen und zwischen den Business Department oder den IT-Architekten, die hier in Europa sitzen, dass die praktisch miteinander arbeiten können, das war erstmal ein langer Prozess, einen praktischen Workflow aufgestellt hat. Wie kann man denn Arbeit übergeben, das hier in Architektur und Konzept entwickelt, dort wird aber das Programm dann entwickelt. Es kommt wieder zurück und dann guckt man sich das an, dann lässt noch etwas korrigieren und dann geht es ans Business Department ums abzusegnen - also diesen Workflow erstmals klären, wie man die Kollegen in die Arbeit einbindet. Das war erstmal viel Arbeit.

Und dieser Workflow muss neuen Mitarbeiter in Indien auch immer wieder erklärt werden. Ne so, ich habe auch das Gefühl da geht einer, ein Neuer fängt an. Da kannst du wieder bei 0 anfangen, ne das nicht so man kann den Leuten von Anfang an wieder das beibringen, wie funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen Leuten in Europa, Nordamerika was wird von denen erwartet? An welche Spielregeln müssen sie sich halten? Ne? Und das war immer so, dass ich praktisch, also unter meinen Kollegen, sag ich mal so, man ist nicht bei jedem beliebt, wenn man Spielregeln aufstellt. An die sich andere halten müssen, muss man auch ganz klipp und klar sagen, mein damaliger Chef der jetzt hier Director Medien Gruppe, der hat halt immer gesagt: Okay, wenn es irgend so ein Konzept aufzustellen gab wo so ein Regel Konstrukt gab, das hat er gerne bei mir den Tisch gelegt, hab ich gesagt: ich weiß nicht warum das bei mir nicht legst, sagt ja, weiß auch sag ich ja: Ich bin schon unbeliebt genug, du bist nicht halbherzig. Weil er wusste, wenn irgendwas durchzuboxen gibt, das halt gerne bei mir auf den Tisch

gelegt, weil ich halt erst einmal, sagen wir mal so, ich bin vielleicht auch beständig genug und ich kann die Themen mit den Menschen auch ausdiskutieren, ne? Viele andere, ist ja nicht nur im bei den Erziehen von Mitarbeitern oder bei der Mitarbeiterführung so - unterscheiden sich die Chefs in 2 Gruppen. Ich habe viele Peers auf meinem Niveau, die auch dadurch das sind oder Vice Präsident, die möchten ihre Mitarbeiter zwar manchmal auch kritisieren, aber die machen sie nicht, sondern loben nur so. Die loben jeden Mitarbeiter, okay, ich Sitz in einem Telefoncall sind 3 Direktoren und 5 Mitarbeiter und die haben meiner Meinung nach totaler \*\*\*\*\* abgeliefert also wirklich totale \*\*\*\*\* abgeliefert so das ist bei mir einen richtigen Rüffel gegeben hätte und dass wir so kann man das nie mehr machen. Dann denke ich auch, wie will ich denn eine Veränderung in deren Verhalten herbeiführen, wenn die denken, die haben tolle Leistung abgeliefert?

Ja und da habe ich halt viele Kollegen, die Loben nur weil sie wissen, am Ende des Jahres kriegen sie auch eine CD werden auch als Chef von den Mitarbeitern bewertet. Dann kriegen die 5 Sterne, weil sie so nett sind, ich halt nicht, kriege dann halten wir dreieinhalb.

Aber meine Chefs wissen auch, dass ich der Typ bin, der Veränderung mitbringen kann. Ich bin halt ein ehrlicher und direkter Mensch, der ergebnisorientiert ist und das ist halt so ein bisschen mein Problem. Ich habe halt das Gefühl, wenn es um das Thema Nachhaltigkeit geht, ich möchte jetzt die Mitarbeiter in meinem Unternehmen halten und natürlich ist es besser, wenn man gute Mitarbeiter im Unternehmen hält. Also es gibt wenig Ressourcen, die so wertvoll sind wie gute Mitarbeiter. Meiner Meinung nach geht es erst mal darum, dass man die Mitarbeiter in 3 Teile einteilen meiner Meinung nach, da gibt es gute, mittlere und schlechter.

I: Theoretisch heutzutage vielleicht nicht mehr.

F6: Richtig, das ist in Deutschland eigentlich ja schon nicht erlaubt diese Einteilung ne, das ist ja schon mal das eine Problem und wenn du jetzt ein eigenes Unternehmen hättest, du das vernünftig machen würdest, müsstest du die Schlechten in den ersten 3 Monaten der Probezeit aussortieren. Du brauchst Möglichkeiten, das zu verifizieren, wer ist denn jetzt schlecht? Und dann die mittleren bisschen anstupsen, dass sie besser werden und die Guten, also praktisch denen helfen, dass Sie weiter gut bleiben, die ordentlich loben und denen Gehalt geben, darum gehts ne oder den die halt einfach fragen: Was macht dich

glücklich? Brauchst du neue Arbeitsthemen? Möchtest du an was arbeiten, was zukunfts-trächtig ist oder wie können wir dir helfen? Brauchst du einen neuen Laptop oder was können wir für dich tun? Darum geht's. Und oft habe ich halt das Gefühl, dass das bei uns im Unternehmen nicht gut gemacht wird. Dann wird Einheitsbrei gemacht, die sind alle toll und das ist halt nicht der Fall.

I: Alles klar, okay, das passt jetzt auch ganz gut zur nächsten Frage: Haben sich die Anforderungen an Führungskräfte im Kontext von Nachhaltigkeit in den letzten Jahren verändert? Also sehen Sie da eventuell Herausforderungen, die sie jetzt in der heutigen Zeit oder auch eventuell in naher Zukunft sehen oder wie sie generell die weitere Entwicklung für Führungskräfte in Unternehmen einschätzen?

F6: Das hat sich diametral geändert, also wirklich. Das ist das, was ich in unserer Gesellschaft am meisten geändert hat, meiner Meinung nach: Okay, da gibt es 2 Dinge, die sich in unserer Gesellschaft diametral geändert haben: Das eine ist: Junge Leute wissen nicht mehr, ob sie Männlein oder Weiblein sind oder irgendwas in der Mitte. Das ist eine OK, und den wird von irgendwelchen Schwachsinnigen eingeredet, dass sie sich gar nicht entscheiden müssen, was natürlich der komplette Schwachsinn ist. Ok, jeder weiß aber Männlein oder Weiblein ist und jeder 1000 sind damit unzufrieden ist okay. Über den können wir dann nochmal im separaten reden, aber die 999 anderen sollen sich damit zufriedengeben und mit dem, was sie haben ihr Leben hinbekommen und die werden glücklich werden, das verspreche ich dir, so ist das eine.

Das andere ist: Das Verhältnis zum Arbeitgeber verändert sich, ist praktisch dieses Zusammenspiel zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern hat sich diametral geändert. Nach früher war das so: Ich hätte mich niemals getraut, früher zu fragen, wieviel Urlaubstage ich denn habe und wieviel Home-Office Tages dann gibt und so weiter und sofort? Oder Wann ist eine Beförderung gibt? Das war nicht drin. OK früherer klar, als sie angefangen zu arbeiten, war klar: ich muss hinglotzen ok und irgendwann wird man halt befördert, weil die deine Leistung sehen, so, aber andersrum hat keiner gefragt - ich habe da Mitarbeiter, die im Vorstellungsgespräch fragen, wann sie denn befördert werden.

Habe ich jetzt richtig gehört, oder was? Du hast noch gar nicht angefangen, ne?

Die haben noch nicht angefangen und fragen, wann er befördert wird, wie sollen wir das

jetzt hier mal klären, was ist dann da die Erwartungshaltung, ne? Wie normalerweise früher, wenn ich die Frage gestellt hätte, hätten sie einem gezeigt, wo die Tür ist.

I: Definitiv.

F6: Das hat man sich gar nicht getraut oder wieder, ob ich von zuhause arbeiten kann, klar kann man heute fragen, wie genau ist es mit Home-Office Regelung? Bei ihnen kann man schon mal fragen, heute nochmal schon sagen ne, aber normalerweise wäre halt jeder Chef froh, wenn der Mitarbeiter sagen würde, ok also 2 Tage im Büro und 3 von zu Hause? Wäre es für Sie in Ordnung, wenn ich in den ersten 3 Monaten der Probezeit 4-mal die Woche ins Büro kommen und dann klatschen die schon, weil sie wissen, sie können den Mitarbeiter besser angucken, er sich die Firma besser angucken, dass wir beide Seiten besser, aber wenn der sowas sagt, ist ja schon eigentlich fast übernommen, weil der Mitarbeiter damit zeigt, dass er versteht, um was es eigentlich geht, ne?

I: Ja, auf jeden Fall sehe ich aus. Also Home Office ist sicherlich eine gute Alternative, keine Frage, aber gerade beim Einarbeiten in Thematiken hab ich es ja auch jetzt bei meinem Job bei der Energieversorgung gemerkt, dass es deutlich angenehmer, wenn die Leute im Büro sind und man da auch wirklich ein Austausch hat, auch einen direkteren Austausch manchmal und dann ruft ja doch sonst nicht immer irgendwie an, man kann über Sachen besser diskutieren, die vielleicht auch spontan im Arbeitsalltag aufkommen, dann Rückmeldungen zu bekommen und den Austausch direkter gestalten zu können. Sehe ich auch als sehr wichtig an.

F6: Ja, ganz genau. Das macht meiner Meinung auch einiges aus und erleichtert die Einarbeitung und Einschätzung der Mitarbeiter, es müssen ja nicht 100 % vor Ort sein. Aber nochmal dazu jetzt was ganz, ganz wichtig ist heute ist. Früher, und das war das praktisch. Das war ein Arbeitgebermarkt, das heißt, die Arbeitgeber konnten sich die Arbeitnehmer aussuchen und das hat sich so ein bisschen jetzt geändert und Arbeitnehmermarkt geworden und viele Arbeitgeber müssen die Arbeitsplätze auf einmal attraktiver machen, das heißt, die Location muss attraktiver sein, da muss es eine Kaffee Ecke geben. Es muss eine Ping Pong Platte, ein Tischkicker, damit

die sehen, das ist auch nicht so anstrengend wie früher. Das ist doch Schwachsinn. OK, ich brauche einen Tischkicker, damit die bei uns unterschreiben. Ich kann es nicht fassen.

I: Ja definitiv.

F6: Natürlich ist es schön, wenn man mal ein Häuschen eine Viertelstunde Tischkicker spielen kann, aber das kann doch nicht der Grund sein, warum ich als junger Menschen bei einem Unternehmen arbeiten will, das ist doch so eine \*\*\*\*\* und die scheinen aus dieser Kinder-Zonen nie rausgekommen zu sein. Manchmal habe ich so das Gefühl, sie wollen nicht zu irgendwas verpflichtet werden. Dann kommen halt zu anderen Themen, da haben wir praktisch, auch speziell bei uns im Unternehmen, Leute, die sich um das Wohlergehen der Mitarbeiter kümmern, dass sich da keiner zurückgelassen oder benachteiligt fühlt, kannst du auch mal sagen, ich teile meinen Bildschirm ja.

F6: Also wir haben eine Kollegin, die es wie PI Global Diversity Equity Inklusion, ja, die kümmert sich darum, dass Frau nicht schlechter haben. Sie werden als Männer oder dunkelhäutige Mitarbeiter nicht schlechter als hellhäutige und dafür ist die PI und macht nichts anderes als dich und so Sachen kümmern ja. Ja, so was ich dir halt oft gerne fragen würde ne also gibt zum Beispiel Network das heißt Women at (\*Unternehmensname\*)? Ja. Und meine Frage ist halt die ich halt gerne stellen würde, ist im Sinne der Gleichberechtigung brauchen wir nicht eine Gruppe, die heißt Männer at (\*Unternehmensname\*) Nature? Würde ich gerne fragen, ne aber ich bin ein Mann, ich darf das nicht fragen, ne, du weißt, dass man sich dann nicht beliebt war sowas fragt oder gibt es Black (\*Unternehmensname\*) normalerweise, wenn die sowas machen? Mit Black (\*Unternehmensname\*) würde ich sagen im Sinne der Gleichberechtigung ok brauchen wir einen White (\*Unternehmensname\*)? Nein, das kann man natürlich nicht gründen, aber ich finde es Schwachsinn. Das ist Black (\*Unternehmensname\*) Nature gibt.

Okay, meiner Meinung ist klar, alle Mitarbeiter müssen gleichbehandelt werden, ganz egal ob Männlein oder Weiblein, ob schwarz, braun, kohle, gelb, was auch immer für eine Hautfarbe, interessiert niemand, ok alle werden hier gleichbehandelt. Aber diese Gründung der Gruppe halte ich für sehr, sehr, sehr merkwürdig und da sind wir ganz toll im Verlag drin. Ja, ist so ganz, ganz starke letzten Bastionen im Verein und Unterprivilegierte werden hier einfach ganz stark geschützt. Müssen wir sagen, schon seit

eh und je das war ganz, ganz früher schon eine ganz starke letzte Bastion der Stadt vor 50 Jahren ganz gerufen.

I: Okay, also du siehst die Entwicklung, die aktuell quasi und damit ja auch die Anforderungen an Führungspersönlichkeiten aktuell eher kritisch beziehungsweise tendenziell schwierig?

F6: Ich würde nicht sagen, kritisch, also erstmal habe ich gemerkt, dass ich diametral geändert hat, ist also vor dem Arbeitgeber-/ zu einem Arbeitnehmermarkt geworden. Die Arbeitnehmer werden fast schon verwöhnt, alle meine Mitarbeiter kriegen teilweise super Angebote mit sehr viel Geld von anderen Unternehmen. Hat man das Gefühl, und mit den bei den Angeboten sind immer tolle Sachen dabei. Nicht immer Firmenwagen aber viel Freizeit, viel Work from Home viel was weiß ich, was also wie paradiesische Zustände scheinen, überzeugt? Gut, das wird den Angeboten und was, was das Thema, wie man die Mitarbeiter wie das mit dem Thema Mitarbeiterführung sich geändert hat es ist halt auch so. Bei mir persönlich ist es so, dass ich einfach der Meinung bin, dass Lob und Kritik in einem Mitarbeitergespräch irgendwie zusammengehören. Viele meiner Kollegen lassen das diesen kritischen Teil komplett weg, weil dieses Gefühl haben, ihre Mitarbeiter würden sich besser fühlen, wenn sie keiner kritisieren würde. Das stimmt sich halt, die fühlen sich toll, meine Frage ist dann.

I: Aber es bringt halt kein Fortschritt.

F6: Darum geht es und das ist mein Problem, ich sag halt immer, es hilft uns so herzlich wenig, wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, aber unsere Prozesse nicht funktionieren die Kunde, die Bücher nicht bekommen und keine Rechnung, dann ist doch niemandem geholfen damit, dass unsere Mitarbeiter abhängig sind, weil es irgendwann über uns zusammen stürzen wird und dann sagen die Mitarbeiter vielleicht auch, ich mach jetzt die Flatter, das wird mir zu heiß und geht zum anderen Unternehmen und dann stehst aber mal damit der Hälfte der Mitarbeiter muss die \*\*\*\*\* aufräumen tut mir leid, dann kritisiere ich lieber ein wenig.

I: Ja, verstehe ich definitiv in diesem Zusammenhang.

F6: Und wenn einer vor lauter heulen, es nicht aushält und nach Hause läuft, das war halt mal was falsch gemacht wird und man Rüffel kriegt, Entschuldigung. Man kann damit auch lernen, sich somit weiterentwickeln.

I: Also ich sehe das auch so, beziehungsweise eigentlich ganz interessante Entwicklungen, die du ansprichst, weil die Führungspersönlichkeiten dann ja quasi schon gewisse Angst vor Kritik haben, halt um quasi die Mitarbeiter vielleicht dann nicht zu verprellen oder was auch immer in dem Zusammenhang - ich sehe es aber auch in diesem Zusammenhang Richtung Sustainable Leadership, das ist halt eigentlich in Einklang steht, ein Lob ist natürlich auch schön für eine gute Leistung. Letztendlich ist Kritik meiner Meinung nach aber ja nicht immer nur negativ ne es geht ja letztendlich um eine Entwicklung und auch dieses Sustainable Leadership geht ja auch um die Entwicklung der Mitarbeiter, darum geht es ja auch, dass die ihre Kompetenzen weiterentwickeln können und das geht letztendlich auch nur mit einer gewissen konstruktiven Kritik. Die sollen natürlich jetzt nicht auf gut Deutsch angeschrien und nur runter gemacht werden, das bringt ja auch nix und wäre genau der falsche Weg.

F6: Sehe ich genauso. Nein, das machen wir nicht, immer konstruktive Kritik ist ganz klar. Wir gucken uns das Problem an, was wir hatten, dann die Lösung und sehen, wieso es nicht zum Erfolg geführt hat. Mal gucken, was müssen wir besser machen. Hier haben wir es nicht gut gemacht. So müssen wir es besser machen. So läuft das normalerweise ab, ne. Aber es gibt Leute, die wollen gar nicht, dass ich mal erwähne, dass einer was schlecht gemacht hat, das ist halt ein Thema, wo ich halt dann sag ich, wie ich die Arbeit finde. Das kann man so nicht machen, und das geht so nicht. Es wird nicht besser, wenn man auch nicht die schlechten Sachen mal beim Namen nennt und sagt, wie es mal was hättest besser machen können eine und bei uns ist es auch so, der da geht es natürlich um das Thema fordern und fördern, ne?

Also wir haben zum Beispiel: So Zeiten, dass ich jeden zweiten Freitag muss ich nicht arbeiten, sondern ich kann mich weiterbilden. Das heißt, ich kann wir haben online Weiterbildungswerke, kann mir eine neue Programmiersprache aneignen, irgendein neues Tool, was Daten transferiert von A nach B anschauen, kann da fast uneingeschränkt wählen.

Sagt mir keiner, was ich machen muss, keiner okay ist und ich kann mich da frei und die normale Mitarbeiter bei denen ist es so, wenn die jeden zweiten Freitag an was passendes zur Weiterbildung haben, kurz dem Chef Bescheid sagen das und das würde ich mir gerne angucken, sagt er immer ja ne - natürlich sagen ich will jetzt ein Bikini Screen Screensaver basteln würde, vermutlich Nein sagen aber alles andere wirklich und ganz, ganz weitem Spektrum bei dir zum Beispiel sagen: Ich möchte zum Thema Robotik mir einen automatisierten Hubschrauberflug angucken und wie man das Nachprogrammieren kann mit so einer Drohne, dass die praktisch bei uns im Büro im Kreis fliegt, würde der Chef sagen: gut, mach mal. Das ist, weil wir das auch fördern. Wir machen es denn auf dem Thema vielleicht sag ich mal, Artificial Intelligence und Robotik machen wir auch Sachen, unser oberster Chef also, der Stefan von Holtzbrinck, der ist ein totaler Fan von Artificial Intelligence, und der wird so Sachen immer unterstützen. Finde ich sehr gut sowas.

I: Na also sehr interessant auf jeden Fall und letztendlich denke ich ist das sicherlich auch eine Strategie, die langfristig im Unternehmen auch wieder was bringt, vielleicht nicht in allen Bereichen immer irgendwie ne, aber letztendlich bilden sich die Mitarbeiter weiter auf, was sie selbst interessiert und auch dann gerade in die Technologie Richtung oder KI, Prozesse oder Programmiersprachen, die vielleicht ein Mitarbeiter lernt ne, das kann im Unternehmen ja nicht schaden, erweitert Potenziale für die Zukunft.

F6: Schaden tut es dem Unternehmen auf keinen Fall. Aber auch dieses Thema KI und Robotik, sehr viele Strukturen in unserem Prozess werden manuell von Mitarbeitern gemacht, aber wenn man sich das zählt, was wir wieder sich wiederholende Abläufe, das sind, kann das irgendwann auch mal eine KI übernehmen und darum geht es ja auch, wenn man diese Drohne im Raum rund fliegt hat die 45 Herausforderungen, auf die reagieren muss und das muss auch diese KI im Gespräch mit dem Kunden zum Beispiel, wenn neuer Auftrag angelegt werden, muss und dann kann die KI sowas in Zukunft deutlich schneller und effektiver verwalten, als wenn ein individueller Mitarbeiter die Dateien nochmal manuell anpassen muss.

I: Sehr interessant auf jeden Fall. Schöne Einblicke in die Unternehmensstrategie. Wie lange sind Sie als Führungskraft tätig?

F6: Also ich bin jetzt bei (\*Unternehmensname\*) Nature seit 16 Jahren, Führungskraft bin ich seit 8 Jahren, würde ich sagen. Vorher hatte ich zwar ein kleines Team zu betreuen, aber wirklich Führungskraft war ich damals noch nicht. Und in Indien hatte ich halt bis zu 70 Leute, jetzt habe ich wieder eine Zeit lang keine gehabt, bin nur für Sachthemen zuständig.

F6: Das haben bei uns im Unternehmen öfter, dass Leute eine Zeit eine Gruppe betreuen, dann machen wir wieder ein Sachthema jemand anders über die Gruppe, der vorher eher ein Sachthema hatte. Weil Mitarbeiterführung ist auch nicht immer nur schön, muss man auch ganz ehrlich sagen, man ist dann für das jetzige Team zuständig und die kommen halt mit jedem \*\*\*\*\* dann teilweise an ne. Man hat dann auch kein Wochenende, also teilweise ist es doch anders angenehmer. Zusätzlich versuchen wir dadurch auch einfach ein bisschen Bewegung und Dynamik reinzubekommen, dass nicht eine Führungsperson immer das gleiche Team leitet.

I: Was verstehen Sie unter dem Begriff Sustainable Leadership? Ist ja ein relativ abstrakter Begriff. Kann man sicherlich auf verschiedene Arten definieren, da geht es mir jetzt einfach nur nochmal darum, dass wir in so ein gemeinsames Verständnis aufbauen, bevor wir dann zu den spezifischen Fragen übergehen.

F6: Ja, also wenn ich dieses Sustainable Leadership höre, denke ich schon an dieses Thema Nachhaltigkeit. Die Führungskraft, wie gesagt, bei uns hängt nicht mit Ressourcen zusammen, sondern die Ressource ist bei uns hauptsächlich jetzt erstmal der Mitarbeiter für mich als Chef und da geht es halt darum, seine Mitarbeiter ordentlich zu behandeln und viele Fälle unterscheiden sich dadurch da gibt es auch ganz, ganz andere Auffassungen ja, was ich zum Beispiel in Indien gemacht habe, ist ich habe mich mit den Kollegen unterhalten und ich habe mich auch mit den ganz einfachen Mitarbeitern öfters unterhalten. Gefragt ja, wie läuft es denn so? Wie ist denn das? Und viele hatten halt das Gefühl, dass ein Aufstieg in so n bisschen verwehrt ist, ja. Na, dann in Ordnung, das habe ich aufgenommen. Praktisch hab dann gemeinsam mit dem Kollegen, mit dem ich die Abteilung gegründet haben, wir so ein Karrierepfad aufgelegt und dieser Karrierepfad hatte immer so ein Dutzend Stufen - da ging es vom Jr.

Developer zum normalen, dann ziehen ja Developer Grade One and 2 und dann kam Architekt Ja Assistenz, Architekt usw. bis zum Senior Architekt. Also waren praktisch 12 Stufen und da haben wir jeden Mitarbeiter in seiner Stufe eingestuft und da gab es praktisch, so eine Art Plan, den die bis zum Jahresende erfüllen mussten und dann sind die auf die nächste Karrierestufe kommen, die auch mit einer kleinen Gehaltserhöhung verbunden war. Ja, da gab es so ein so ein Gehaltsband, praktisch was für die Stufe 7, stand ein Halsband für die Stufe 6 und dann gab es praktisch 20 Punkte, die du erfüllen musste. Der musste zum Beispiel 3 Präsentationen vor dem Business Department halten musste, eine Programmiersprache dazulernen, musste weniger als 10% Fehler bei den abgelieferten Entwicklungen haben musste, dass man praktisch 20 Punkte, wenn der 17 von den erfüllt hatte, ist der befördert worden war, der nächsten Stufe und die Mitarbeiter waren alle happy. Weil die das Gefühl hatten, in ihrer Karriere bewegt sich ein bisschen was, genau die waren richtig happy.

I: Und ja, Ihre Bitte wurde auch angehört und verstanden, also eher ihre Aussage wurde auch gehört, ein Stück weit und nicht nur einfach ok notier ich und gut ist, ne?

F6: Genau und was wir halt, was wir halt da gemacht haben, worum es mir halt geht, ist dass die Leute mitentscheiden dürfen. Ich habe praktisch Mitarbeiter, die haben praktisch diesen Karriereplan mit entwickelt. Ich habe die also gefragt was ist denn der Unterschied zwischen dem Junior Developer und im Senior Developer oder normal? Was muss der können? Was muss der können, was muss der können? Und dann haben wir auch schon diesen Karriereplan entworfen. Was sind die Stufen? Sind die Fähigkeiten, die dann zu dem Karriere Plan passen, ne? Und dann haben wir die Mitarbeiter da eingestuft und da konnte jeder an seine eigene Karriere arbeiten, weil früher auch das Gefühl hatten, ein Teammitglied: ich habe das Gefühl, der mag mich nicht so und die anderen mehr und dann werden eher die befördert und nicht nett und dann haben wir praktisch diese Subjektivität herausgenommen und haben das gerecht gemacht, ne? Das hat viele von denen, die sich ungerecht behandelt fühlen, tierisch geholfen und die waren hier und wir hatten praktisch deutlich höhere Verweilzeiten der Mitarbeiter, die wir in Pune haben, in Indien. Ist mit anderen indischen Firmen überhaupt nicht zu vergleichen. Die bleiben zwei- oder dreimal so lange. Und aber trotzdem sind auch andere Dinge, ich habe zu denen halt auch immer gesagt: Wir können uns nicht immer nur die schönen Sachen raussuchen. Das heißt, wenn im Arbeitsvertrag drinsteht 9 Stunden im Büro, jeden Tag, dann kann es nicht sein, dass ihr nach sechsen geht. Das kann nicht sein,

also müssen Monatsende mal gucken, waren es jetzt 8 sind, werde ich bestimmt kein \*\*\*\*\* , aber wenn es nur 6 waren, dann müssen wir mal ein Gespräch führen. Weil es nicht sein kann, dass einer denkt, der kriegt Geld für 9 und bleibt nur 6. Und das dann halt auch nicht so gerne, die wollen halt gerne die Sachen mitnehmen. Die Gehaltserhöhung, die kriegen jedes Jahr 12% Gehaltserhöhung ne ja genau und das ist halt das nächste Problem zum Thema, wenn das nachhaltig sein soll, kann das nicht sein. Das sind indische Mitarbeiter, der im Prinzip nur ein Drittel der Produktivität hat, oder die Hälfte von einem Deutschen, dass sie auf einmal irgendwann genauso viel Geld bekommt oder die Hälfte von dem, dann funktioniert das ganze System nicht mehr. Am Anfang war das ein Viertel oder ein Fünftel von deutschem Mitarbeiter verdient, haben ein Drittel von dem geleistet, oder die Hälfte. Dann hat das Sinn gemacht. Die Gehaltserhöhung sind soweit, dass man das mittlerweile in Frage stellen muss, die sind zu teuer für die Leistung, die die erbringen. Das hat jetzt 10 Jahre vor 10:00 Uhr hab ich Aufteilung gegründet 10 Jahre ganz funktioniert, aber jetzt muss man sagen. So laufen wir mit dem Standort in ein kleines Dilemma.

I: Na ja, also da auch wirklich, die Perspektive aus beiden Sichten, also beziehungsweise dann halt auch aus der Unternehmenssicht und natürlich soll man dann die Mitarbeiter fördern, aber letztendlich auch, ob es langfristig Sinn macht, so ein Modell wieder auf aufrechtzuerhalten oder das halt auch wieder anpassen zu müssen.

F6: Das Problem, folgendes: ich war 2 Jahre drüben, hab dort gelebt und die Abteilung gemanagt, habe ich das ungefähr so gemacht, wie ich das langfristig für vernünftig hielt. Das heißt, Sie haben bei mir keine 12% bekommen. Das haben die Top Performer gekriegt, zu 11%, die durchschnittlichen 8% gekriegt und da gab es auch welche, die haben schlecht performt, dann habe ich nur 4% gegeben. Das war für die auch eigentlich so eine Aufforderung: ist nicht gut genug. Du kannst auch nach einem neuen Job suchen. Manche haben die Aufforderung verstanden und sich ihre Bewertung angeschaut. Weil da habe ich nur jedes Jahr 2-3% Gehaltserhöhung, die 12% kann man langfristig nicht halten, es rentiert sich auf Dauer nicht mehr. Ich habe immer zu denen gesagt, wir machen es folgendermaßen: Erstmal top Performer, die obersten 10% - die wollen wir nach Deutschland, größte Belohnung, die man kriegen kann als Inder, die wohnen dann hier in Deutschland mit ihren Familien und sind super happy. Und bei den Top-Performern würde es halt weh tun, wenn die gehen würde. Und da muss man sich auch darüber im Klaren sein, zum Thema ist das den Ability, wenn

einer von den mittelmäßigen Mitarbeitern in Indien geht, das kommt der nächste, der auch mittelmäßig ist, hat man nichts verloren, aber die top war sollte man weder in Deutschland verlieren noch in Indien. Den kann man aber nicht, so dass die Top 20% schwer zu ersetzen sind, die anderen 80% muss man sich gar nicht so ein Riesenkopf machen. Ob da einer geht oder nicht geht, wird dann wieder gleichwertig ersetzt.

I: Also ist für dich Sustainable Leadership quasi auch, der an die langfristige Perspektive geknüpfte Umgang der Ressourcen im Umfeld, dann auch die menschlichen Ressourcen quasi möglichst langfristig zu optimieren, letztendlich auch weiterzuentwickeln, gerade halt in diesem Top Bereich, die Ressourcen und damit ja das Wissen und die Kompetenzen auch wieder im Unternehmen zu halten und zu binden?

F6: Genau. Doch jetzt genau darum geht es bei den indischen Mitarbeitern, das so viele Leute meinen: Natürlich ja die schönste Belohnung ist die Gehaltserhöhung und ich würde sagen, das stimmt gar nicht. Bei vielen von den Mitarbeitern war das so, wenn die am Ende des Jahres befördert wurden, sag ich mal, Developer wurde zum Jr. Architekt und haben von mir diese Urkunde gekriegt und so ein Handschlag und hat ein Bild gemacht, das wurde dann auf Facebook gepostet und da haben dann 300 Likes von ihren Freunden gekriegt. So ein Schwachsinn, die 50€ mehr im Monat. Diese Ehrung hat die glücklicher gemacht, praktisch als das Geld, weil die alle gesagt haben: Großartig, bei dir tut sich was in deiner Karriere jetzt bist du Architekt und haben Glückwünsche bekommen. So einfach kann man Mitarbeiter glücklich machen in Indien, ne? Mit diesem Karriereplan wurde am Ende des Jahres und kriegen so eine Urkunde, ne. Wenn dann Freunde und Familie sagen, das geht mit deiner Karriere voran und so, das hat die Glückliche gemacht hat so das Gefühl, ne und es gibt einfache Möglichkeiten, Mitarbeiter glücklich zu machen ganz einfache und manchmal machen wir uns vielleicht einfach zu schwer.

I: Dann würden wir zum letzten Baustein, zu den spezifischen Fragen übergehen. Da geht es dann konkreter bezogen auf quasi die Führungspersönlichkeiten, Kompetenzen. Was sind Voraussetzungen für Sie als Führungskraft, um ein nachhaltiges Verhalten ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu kommen? Also das ist jetzt eher auf Voraussetzungen, auf die Basics bezogen.

F6: Genau also im Prinzip ist es ja, sind viele der Fragen, eigentlich auch auf Industrieunternehmen gemünzt, die mit knappen Ressourcen arbeiten müssen. Ne, wo ich praktisch als Chef meine Mitarbeiter anleiten muss, das ist eine knappe Ressource, mit dem immer vernünftig umgehen, und das ist eine Ressource, die haben wir endlos zur Verfügung. Da ist es nicht so schlimm, wenn die verschwenden, das haben wir bei uns jetzt. Im Unternehmen würde ich sagen erstmal nicht so, ich würde sagen, das trifft andere sicher schwerer. Wenn sie zum Beispiel so diese Lithiumbatterien bauen und dann haben sie mit seltenen Erden zu tun und so und dann wird es schwieriger, aber das haben wir ja eigentlich bei uns nicht, deswegen Frage ist schwer zu beantworten, also ich würde sagen ja, knappe Ressourcen Mitarbeiter. Normalerweise müssen die alle irgendwie halt miteinander auskommen können, man muss nett und freundlich sein, ne klar. Man muss die Leistung anerkennen können und diese auch loben, ob durch finanzielle Belohnung oder andere Arten von Belohnungen, meistens macht es die Mischung. Als Grundvoraussetzung sehe ich in diesem Zusammenhang das authentische Vorleben seines Führungsstiles und durchaus auch immer ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben. Aber wir haben diese knappen Ressourcen, die viele Industrieunternehmen haben, wo dann mit Metallen gearbeitet wird oder mit Batterien gearbeitet wird und das mit Chips zum Beispiel jetzt schwer zu bekommen sind. Genau diese sachlichen Ressourcen, also Rohstoffe oder so, das haben wir.

I: Durchaus, aber ich versuch schon immer hier den Fokus auf die Kompetenzen zu legen oder auf die menschliche Komponente, Produktionsunternehmen im ursprünglichen Sinne habe ich jetzt eher ausgeklammert. Letztlich geht es schon genau um die Mitarbeiter und um die konkreten Ressourcen im Zusammenhang der Mitarbeiter, die sachlichen Ressourcen untersuche ich hier weniger.

F6: Okay, verstehe. Also als Grundvoraussetzungen für dich als Führungskraft siehst du generell erstmal, sag ich mal die Offenheit und ein Stück weit auch vielleicht Empathie gegenüber den Mitarbeitern, trotzdem letztendlich auch immer die die Bereitschaft diese zu fördern und ihre Kompetenzen ihre Wissens Wissensgier, sag ich mal da. Stimmt das soweit?

F6: Genau.

I: Welche Persönlichkeitseigenschaften von dir oder Führungskräften allgemein findest du oder bewertest du als besonders relevant, um halt dieses nachhaltige Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz fordern zu können?

F6: Also, das sehe ich halt sehr viel gespalten. Ich sehe mal einen Chef, der bisschen strenger ist als die anderen, die eher bzw. häufiger kritisieren. Im Vergleich zu den anderen, die immer nur loben. Und jetzt hat die Frage was ist nachhaltiger? Ich kann dir sagen, dass das, was ich mache, viel nachhaltiger ist. Also diese Entwicklungs-Rate also, die Zahl der Leute, die uns verlassen haben, obwohl ich mit den Mitarbeitern in Indien streng war. Viel, viel, viel geringer, als nachdem ich gegangen bin. Weil die alle das Gefühl hatten, ja, da wird kritisiert, aber die wussten auch alle, dass mir was daran liegt, dass die Arbeiten und das auch mit einer gewissen Qualität und im besten Fall steigert sich diese durch meinen Führungsstil. Bei der anderen war oft zu viel, ich war praktisch ja immer 2 Wochen da 2 Wochen hier, 2 Wochen da 2 Wochen hier haben den anderen Chef gekriegt. Der indische Chef: der macht folgendes, der setzt sich ins Büro gucken kannst und sag Video kommt dreimal am Tag raus und gib mir den Teamlead dann Tee trinken, aber der kennt die Mitarbeiter nicht und bei mir war es so. Bei den 70 Mitarbeitern ich habe jeden Namen gekannt. Ich wusste, an welchen Themen die arbeiten, wenn ich einen im Flur gesehen hab, dann auch mit Namen angesprochen und die waren immer alle zur Zeit perplex ne, dass ich den Namen von denen kenne und heute haben den Chef, der sagt nur: Du mit den roten Tshirt, komm mal her.

I: Also was sind wichtige Persönlichkeitseigenschaften für dich in dem Zusammenhang? Dass du, sag ich mal, ich weiß jetzt nicht, wie man das gut formulieren kann, quasi das hier die Mitarbeiter was wert sind und du schaust dich anstrengen, Chef siehst oder ist durchaus ein Fan von Kritik, bist aber natürlich konstruktiver Kritik und als Persönlichkeitseigenschaft quasi auch die die Weiterentwicklung deiner Mitarbeiter, für die du zuständig bist, die ja auch letztendlich wichtig ist und da wirklich versuchst den/die zu fördern, die langfristig zu fördern, dass die auch eine gewisse persönliche Entwicklung vollziehen.

F6: Da gibt es meiner Meinung natürlich die Empathie unglaublich wichtig, ne mit dem Mitarbeiter gerade ein Problem hat, muss man das erkennen können, wenn die Mutter im Krankenhaus liegt, muss man Verständnis dafür haben, dann muss er halt mal 2 Wochen

zuhause arbeiten oder 2 Wochen im Krankenhaus arbeiten können, das muss alles gehen, so empathisch ist aber eigentlich jeder so das andere, was ich immer halt sage ist: Im Prinzip jetzt für einen Mitarbeiter geht es, gibt es Mitarbeiter im Unternehmen, die Spalten sich in 2 Gruppen auf. Die einen würde ich beschreiben unter I do care, das heißt ich, es ist mir wichtig, dass es funktioniert, ich fühle mich persönlich verantwortlich dafür, dass es funktioniert, ne, ich kümmere mich darum und dann gibt es die andere Gruppe. Diese I don't care Gruppe, die wollen einfach nur morgens ins Büro kommen, abends nach Hause gehen wollen, auch bezahlt werden, aber war es dann auch. Ich versuche an möglichst viele Mitarbeiter aus dieser Gruppe B in die Gruppe A zu bringen. So ich bin auch zu sagen, bitte fühlt euch verantwortlich okay, ist euer Job, ist nicht euer Hobby ok fühlt euch verantwortlich, dass das funktioniert, das unsere Kunden glücklich sind.

Das sollte eure Verantwortung sein, dann wird auch mal konstruktiv kritisiert, auch wenn der sich unverantwortlich führen und versucht, ihn in die verantwortliche Gruppe zu führen und die, die ich dreimal kritisiert habe, wenn die dann kündigen. Das geht mir dann ganz ehrlich am \*\*\*\*\* vorbei, dann hab ich den richtigen gekündigt, in Deutschland geht es dann natürlich so nicht schnell wie vielleicht in Indien. Man muss versuchen, möglichst viele Mitarbeiter in diese Gruppe A zu bekommen: Es liegt mir was dran meinem Unternehmen einen Mehrwert zu generieren. Das ist meiner Meinung nach. Wer das schafft, ist ein guter Chef. Aber ich darf natürlich nicht zu streng sein, aber es geht darum, dass man den Mitarbeitern klar macht: Er ist ein wesentlicher Teil des Unternehmens. Was er tut, ist wichtig für das Unternehmen ja, also eine Wertschätzung der Arbeit.

I: Das war quasi nicht nur stupide vor sich hinarbeitet, ohne auch zu wissen, was er überhaupt leistet, sondern den Mitarbeiter mit an Bord nehmen und mitteilen, dass er ein wichtiger Teil des Gesamtprozesses ist?

F6: Ja, dass es durchaus Einfluss hat, was er da macht und wenn die Inder was programmiert haben, habe ich auch immer den Business Department in Deutschland gesagt, dass die danach nochmal 3 Sätze dazu schreiben soll, was denn jetzt besser läuft. Ob die Kunden sich bedankt haben oder was auch immer. Das Lesen die Programmierer, dann sind die auch happy, wenn die merken, dass was, die der programmiert haben, hat Auswirkungen.

So ganz klar, die Wertschätzung muss übermittelt werden, ne?

I: Was tun Sie konkret, oder in dem Fall auch ihr Unternehmen, um das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern am Arbeitsplatz zu fördern? Fortbildung eventuell für Führungskräfte, aber auch für Mitarbeiter? Also was sind da Maßnahmen, die dein Unternehmen und ergreift, um das Verhalten zu fördern, um da vielleicht auch ein Umdenken oder eine Prozessentwicklung zu gestalten?

F6: Ja, es gibt bei Fortbildung für alle. Bei uns Fortbildung kannst du pausenlos kriegen bei uns ich will nicht sagen jede Woche, aber da gibt es eine Menge Fortbildung und es gibt auch sag ich mal genügend. Organisierte Veranstaltung, wo so Dinge praktisch institutionalisiert werden, da wird z.B. der Mitarbeiter des Monats gewählt oder gekürt, ja, anhand der gelösten Tickets wer die meisten gemacht hat, kriegt dann so n kleinen Preis, ne und so Sachen also. Das versucht man schon zu institutionalisieren, praktisch gewisse Dinge halt. Das, was man auch merkt ja, es liegt was dran, ne, aber dann am Schluss in höheren Ebenen wirklich zu einem Resultat führen, wenn ich das erstmal für mich selber sehe, würde ich sagen es ist schon so, dass in dass die Karriere sich im Prinzip in 2 Teile aufteilen, in vielen Unternehmen und da ist es im unteren Teil der in der Karriere wichtig, dass du eine gewisse Leistung gebracht hast. Oberen Teil deiner Karriere ist eigentlich nur wichtig, dass du ein Netzwerk hast, das heißt, du brauchst Leute, die Kumpels von diesen und die auch die dann befördern, über dir hast, wirst du befördert, auch wenn deine eigene Leistung mittelmäßig ist. Wenn du die nicht hast, kannst du auch eine sehr gute Leistung bringen und dann passiert da nichts mehr nach oben muss man auch ganz ehrlich sagen. Und dann? Und das ist halt, woran es bei uns noch so ein bisschen hapert, sag ich mal, ist die Möglichkeit die Leistung eines Mitarbeiters wirklich perfekt zu kartographieren, ne also mit diesem Karriereplan in Indien haben wir das sehr viel gemacht, da funktioniert das ganz deutlich. Hier in Deutschland sind so Sachen oft auch nicht erlaubt, ne? Ja, ich darf nicht zu einem deutschen Mitarbeiter sagen, wenn 80% deiner gelösten Tickets von Business Department so akzeptiert worden sind, ohne dass die nochmal was zu monieren hatten, dann wirst du Stufe befördert. Das darf in Deutschland nicht machen, das kann man hier nicht genauso durchsetzen. Kann man aber in Deutschland so nicht machen, der Betriebsrat würde sagen, ist gar nicht erlaubt, damit zu locken, wie viele Tickets der jeweilige Mitarbeiter gemacht hat, wie viele davon moniert worden. Das wird der Betriebsrat in Deutschland niemals zulassen.

I: Gibt es denn auch Fortbildungsmöglichkeiten jetzt konkret zum Beispiel für Führungspersönlichkeiten in Bezug auf Nachhaltigkeit, also generell auf Kompetenzen, Weiterentwicklung vielleicht auch Richtung Sustainable Leadership oder Responsible Leadership gibt es ja auch teilweise so, also gibt es da auch konkrete Maßnahmen von Ihrem Unternehmen? Werden Führungspersönlichkeiten dahingehend geschult?

F6: Ob das so ein großer Begriff bei uns ist, dieses Sustainable Leadership. Na ja, also, da gibt es natürlich auch Dinge aber. Ich würde jetzt erstmal sagen, das ist kein supergroß aufgehängtes Thema bei uns. Es ist durch ein Thema in der Strategie, aber konkrete Empfehlungen oder Fortbildungen in Richtung der Kompetenzen dieses Führungsstils gibt es nicht, würde ich sagen.

I: Okay, dann würden wir zur letzten Frage kommen, dann haben wir auch schon geschafft. Und zwar welche Auswirkungen hat eine nachhaltigkeitsorientierte Führung dieses dieser Begriff Systeme Leadership deiner Meinung nach also natürlich auch, also eventuelle Vorteile eventuell langfristige Vorteile, aber auch eventuell Nachteile, die du da siehst oder Herausforderungen, die da im Wege stehen.

F6: Also grenzen wir das mal ein, jetzt einfach mal auf den Bereich Mitarbeiter. Dann ist es schon so, dass auch die Mitarbeiter, egal wie nett so zudem, sich in 2 Gruppen einteilen: Da gibt es die einen, die schätzen diese Nettigkeit und die wissen, dass Du es praktisch gut mit ihnen meinst – und da gibt es die anderen, die schätzen die 20€ mehr, die das andere Unternehmen ihn bringt. Und dann kannst du so nett und so nachhaltig und was auch immer sein, die werden dich dann trotzdem als Arbeitgeber auswechseln. Ist ja nicht nur so ein Sender, sondern ist auch Empfänger Problem, ne? Was sagen denn die Mitarbeiter auf der anderen Seite? Natürlich kann man das nur so machen, aber wie gesagt, da gibt es, sag ich mal Umweltfaktoren, die ich nicht beeinflussen kann, wenn mein Unternehmen sagt, wir machen eine Gehaltserhöhung von zweieinhalb Prozent jedes Jahr und andere machen dann 6% oder 7% oder bieten den irgendwie generell 20% mehr Geld an. Dann wird der Mitarbeiter gehen und ob der da einen netten Chef oder keinen netten Chef hat, wird er bei der Unterschrift gar nicht wissen und 3 Monate oder 6 Monate später rausgekommen und wenn der Chef nur halb so nett ist wie ich oder doppelt so nett wird er trotzdem bleiben, weil sie mehr Geld bieten.

I: Ja, es geht ja jetzt also es geht ja nicht nur um die Nettigkeit, wie gesagt, ist dieser Sustainable Leadership Ansatz ja deutlich facettenreicher und auch auf die Entwicklung der Mitarbeiter ausgelegt. Da wie gesagt, konstruktive Kritik sehe ich da auch als sehr wichtigen Baustein an und wie jetzt in deinem Beispiel Indien, warst ja auch dann wirklich für ein großes Team verantwortlich und da hast du ja auch versucht, ein Stück weit durch eine nachhaltigkeitsorientierte Führung letztendlich für die Zukunft vorzubereiten, dass das Unternehmen davon langfristig profitiert und da waren deine Urteile oder deine Eindrücke eher positiv im Vergleich zu anderen, oder?

F6: Viel länger, 3 bis 4-mal länger, aber guck mal das im Prinzip ist, so habe ich auch immer geguckt, dass das mit dem Gehalt klein bisschen gerechter, also ist es teilweise so gewesen, dass ich 4 Team Leeds hatte, die jeweils Teams hatten von 15 Personen oder so und da war einer dabei, der doppelt so viel verdient wie die anderen. Ja, weil der war mal der Director von dieser Gruppe, da hat man gemerkt, dass nicht der richtige Mann war um die Gruppe zu führen, da hat man ihn praktisch runter gestuft wieder auf ein Team Lead, der hat ein Team von 15 Mitarbeiter gehabt hat. Der hat aber doppelt so viel Geld verdient wie die anderen 3 und was ich zu dem im Jahresendgespräch gemacht, hab gesagt: Meiner Meinung nach war ein netter Kerl, aber die Leistung war mittelmäßig. Die anderen haben vielmehr gebrannt. Habe ihm gesagt, seine Leistung ist gut, aber ich muss auf dein Gehalt in eine Relation setzen mit dem Gehalt der anderen 3 Themen, die die haben alle halb so viel wie du. Das weißt du. Also halten Sie die Gehälter, das heißt, was ich machen kann, ist: Ich kann mir am Jahresende die indische Inflation angucken und dann kriegst du dein Gehalt mit der indischen Inflation multipliziert, das auf demselben guten Niveau bleibt, aber ich kann dir nicht die 12% von den anderen geben, du kriegst halt nur 3,5. Was macht er? Der hat eine Stunde lang vor vollgeheult, ja, aber bla bla bla ne. Und der war halt dann tierisch unzufrieden mit mir. Was habe ich dazu gesagt? Ist mir \*\*\*\*\* egal, im Prinzip soll er dann gehen und wenn er das nicht versteht, dass er eigentlich nicht mehr Geld verdienen sollte als die anderen ne oder wenn er mehr verdient, dass man das angleichen muss, wenn er das nicht versteht, tut mir leid für ihn. Wenn er mich nicht versteht bzw. die Gerechtigkeit/Ungerechtigkeit dahinter, dass der eines Tages gehen will oder mich dann schlecht bewertet, ist es für mich vollkommen in Ordnung okay, dann soll er das machen. Ich werde trotzdem davon nicht abweichen, weil ich für richtig halte und da geht es auch.

I: Und du letztendlich ja auch wieder aus der Perspektive des Unternehmens eine langfristig positive Entwicklung anstrebst, oder?

F6: Ich sehe es erstmal aus der was ich erstmal, ich habe ein ganz großes Problem in meinem Leben, ich bin Gerechtigkeitsfanatiker. Okay so, das heißt, das ist eine Ungerechtigkeit, wenn andere im Team gibt, die vielleicht 10% mehr arbeiten, dass er doppelt so viel Geld verdient, ist in meinen Augen eine himmelschreiende Ungerechtigkeit und ich bin der Typ, der das korrigiert. Ich werde sein Gehalt nicht auf das Gehalt der anderen bringen, mach ich nicht, hätte ich machen können, dass man mit der Abteilung spricht. Moment mal, der ist sogar noch Team Lead, müssen wir halt auf 2 Drittel runterbringen. Habe ich nicht gemacht, ich habe gesagt: Tut mir leid, aber du bekommst keine 12%, wir müssen das langsam die anderen an dich dran führen, ne?

I: Ich habe auch als Erstes, als du das gesagt hast, habe ich auch also fast gewartet gedacht, dass du da eine Anpassung halt vielleicht nicht komplett direkt ganz nach unten angleichst, aber wie gesagt, das fand ich jetzt eigentlich auch ein fairer Weg halt, gerade wo er auch die Position gleich bekleidet hatte wie die anderen beiden oder die anderen 3?

F6: Das hatte ich mit meinen damaligen Chefs abgesprochen oder gemeint, gute Idee. Der Typ war es halt \*\*\*\*\*. Und der hat dann auch sich permanent ungerecht behandelt gefühlt.

Sag ich mal, wenn er mich bewertet hat, ich hab diese Rate Wert, wusste ich aber auch, dass er damit versucht mir was schlechtes zu tun, kann ich mit leben. Das andere Thema: Heute würde ich das anders machen, würde ich sagen ja, ich gebe dir 10% und dann gingen diese Gehälter zur finalen Überprüfung noch an den CEO von dieser Firma in Pune. Das heißt, ich war da Direktor und da gab es praktisch 6-7 Abteilungen und davon gab es noch einen Chef. Ja hätte ich zu dem gesagt, Ich gebe dem jetzt 10%, sage ich dir und du könntest bitte runter auf 3 % gehen, weil du sagst: Moment Gehalt ist viel höher als von den anderen Team Lead, das kann nicht sein. Damit kann er halt nicht sauer auf mich sein, ne würde ich heute so machen.

I: Und nicht auf den direkten Vorgesetzten sozusagen, sondern einfach eine Ebene weiter?

F6: Bei den eine Ebene weiter oben hat er sich nicht zu beschweren. So wird es heute machen, also ein bisschen schlauer, da sieht man mal, man lernt eben immer dazu. Also um das Ganze mal zusammen zu fassen: Zu diesem Ansatz der nachhaltigkeitsorientierten Führung gehören für mich verschiedene Aspekte und auch Perspektiven. Es geht nicht nur darum, möglichst angenehm oder wohlwollend bzgl. seiner Mitarbeiter zu agieren, sondern man muss auch immer die Unternehmensperspektive im Auge behalten. Somit gehört einmal dazu, den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, in dem sich bestmöglich entwickeln können und ihre Kompetenzen und Wissensfertigkeiten ausbauen können, dazu gehört meiner Meinung auch definitiv konstruktive Kritik, auch wenn nicht alle mit Kritik umgehen können. Zum anderen muss ich als Führungskraft dennoch gewisse Härte zeigen und auch den Mehrwert fürs Unternehmen im Blick haben. Gerechtigkeit spielt, wie angesprochen, in diesem Zusammenhang für mich eine große Rolle. Wenn ich diesen Stil oder Einstellung authentisch vorleben kann, somit auch stets meine Entscheidungen mit Argumenten begründen kann und durchaus offen bin für Diskussionen auf einem ordentlichen Niveau, dann ist das für mich eine nachhaltigkeitsorientierte Führung. Und diese Art von Führung hat langfristig fürs Unternehmen als auch die Mitarbeiter, auch wenn es vielleicht nicht alle immer direkt sehen wollen, nur Vorteile.

### Transkription Interview 7

I: Ja genau also, ich habe mich halt jetzt in im Theorieteil damit beschäftigt, einmal natürlich kurz darauf eingegangen, was Nachhaltigkeit überhaupt bedeutet, das wird hier halt in meiner Abschlussarbeit quasi von Sustainable Leadership, nicht einfach nur auf die Umwelt Ressourcen betrachtet, quasi nicht nur in diesem Zusammenhang, sondern halt weitläufiger, gerade auch was halt mit den Mitarbeitern im Zusammenhang steht. Also das Ziel ist es dann quasi nachher auch, eventuelle Handlungsempfehlungen geben zu können, quasi für Unternehmen einmal in Richtung Nachhaltigkeit natürlich, obwohl es bei mir dann darum geht, das auf die Mitarbeiter über die Führungspersönlichkeiten im Unternehmen zu etablieren, sozusagen, dass das halt nicht nur ein Top Down Ziel ist, von der Geschäftsführung ja, wir wollen nachhaltig sein, sondern, dass das über die Führungspersönlichkeiten auch wirklich ins Unternehmen getragen wird und man den Mitarbeitern sozusagen ja Handlungsempfehlungen oder eine Umgebung schafft, indem sie nachhaltig arbeiten können, sich selbst halt quasi fördern können und das hat letztendlich über diese Kompetenzen der Sustainable Leader. Das ist sozusagen grob der Ansatz, den ich untersuche.

F7: Ja ok. Also ich fang einfach mal an so ein paar Sachen zu erläutern und wenn ich irgendwie, wenn das nicht hilfreich ist für dich oder so dann bitte, hab keine Sorge und unterbricht mich einfach.

I: Okay, okay, klar gerne.

F7: Okay und damit bin ich eigentlich auch schon bei meinem ersten Punkt ne, dass ich der Meinung bin, dass in heutzutage in einem Unternehmen, müssen die Leaders einfach für die Mitarbeiter und füreinander erreichbar sein. Ja, man muss also wirklich die Fähigkeit entwickeln, als Führungskraft nicht nur Führungskraft zu sein für das Geschäft, sondern wirklich auch Führungskraft für die Mitarbeiter und das bedeutet, dass man als Mensch handeln muss und als Mensch erreichbar sein muss. Ne und wie schafft man das? Na. Und das ist natürlich irgendwie immer die Frage, ne und ein Punkt meiner Meinung nach, wie man es schafft, ist dass man wesentlich offener ist. Nicht nur, was man beruflich macht, sondern auch was mit einem selber als Führungskraft sozusagen im persönlichen Bereich passiert, denn nur dadurch, dass man transparent ist, dass man erreichbar ist, dass

man vulnerable ist weißt du, dass man auch seine eigene Verwundbarkeit zeigt, fühlen die Mitarbeiter, haben die Mitarbeiter dann das Gefühl, Moment mal, hier ist ja jemand, mit dem ich echt Dinge besprechen kann und mit dem ich auch zum Beispiel, Fragen erläutern kann, wie ich fühle mich gestresst. Ich habe irgendwie Probleme zu Hause, die weiß ich nicht genau, wie ich die lösen und ich merke, dass sie so langsam irgendwie hier in meine Effektivität im beruflichen Kontext beeinträchtigen. Wenn man nicht erreichbar ist, wenn man nicht selber als Führungskraft vulnerable ist, dann kommt diese enge und dieses Belonging einfach nicht auf, ne? Also ich würde sagen, Transparenz, Erreichbarkeit, Vulnerability und das bedeutet einfach, dass man als Führungskraft als Mensch im Unternehmen auftreten muss. Ich muss ganz klar sagen, hier ich geh in Urlaub, ich bin nicht erreichbar. Hier sind die tollen Leute, die das für mich weiter machen. Ne? Oder ich, meine Mutter ist gestorben, und ich habe echt Schwierigkeiten, mit der Trauer umzugehen. Weißt du, man muss als Führungskraft, früher hat man das ja alles ausgeschlossen, ne? Und heute muss man das alles einschließen.

I: Außerdem war es vielleicht sogar unprofessionell, also auch wenn ich da vielleicht jetzt noch nicht so mitreden kann, aber was man jetzt sag ich mal mitbekommen hat, ne?

F7: Ja, und das ist so, das also die Führungskräfte meiner Generation, also die sag ich mal so, sagen wir mal mit Mitte 40 bis 60, sie müssen eigentlich wahnsinnig viel umlernen. Na, die müssen nicht nur neue Sachen lernen, sondern auch neue Kompetenzen lernen sollen. Die müssen echt viel umlernen, weil im Grunde genommen die ganze, nicht nur die fachliche Art und Weise, wie wir arbeiten auch im HR-Bereich, ne also darum, dass wir unsere, dass wenn ich einen Service gebe, sondern dass wir ein Produkt geben und manchmal ist das Produkt Pay Wall, manchmal ist das Produkt Learning, manchmal ist das Produkt Talent Development. Sondern also es geht auch darum, dass wir eben in der Art und Weise, wie wir den Betrieb führen, ganz viel umlernen müssen. Am das ist das das nächste, was ich sagen würde ist, wenn ich mir angucke, wie sag ich mal, unberechenbar die Geschäftswelt sich gestaltet.

I: Auch sehr schnelllebig natürlich mittlerweile geworden.

F7: Es ist sehr schnelllebig geworden, und auch wenn ich, sag ich mal, ich geh mal, gucken wir mal 2022 an, ne. Wir haben den Ukraine Krieg, die Klimakrise ist schwieriger

geworden. Wir haben unglaubliche Informationen gehabt, sag ich mal, auch Mitarbeiter, die soziale Sachen mit sich rumtragen mussten, viel mehr als früher, das bedeutet, man muss sich als Führungskraft sozusagen eine Resilienz entwickeln. Damit man nicht nur für sich selber damit umgehen kann, sondern damit auch in das Unternehmen mit Optimismus, mit Hoffnung, mit Motivation, mit Engagement reingehen kann, ne? Und das ist eine ganz andere Arbeit, eine ganz andere Führungsarbeit, die man für sich selber als Führungskraft machen muss und von daher sage ich heute zum Beispiel, die Notwendigkeit von Coaches, die zum Beispiel auch Kompetenz Coaching machen, ne oder Resilienz Training machen, unglaublich wichtig, um wirklich ein Unternehmen zu haben, wo die Führungskräfte und dadurch, dass die Unternehmenskultur vom Mitarbeiter als Sustainable und nachhaltig empfunden wird.

Das Nächste, was ich sagen würde, ist und da bin ich vielleicht ein bisschen beeinflusst durch Amerika, ne weil ich bin ja nun schon lange beruflich auch in Amerika tätig bin. Aber es ist schon, wenn ich mir anhöre, was unseren Mitarbeitern wichtig ist, so ist die Möglichkeit sich zu beteiligen an einem Unternehmen, das im Grunde genommen, wo es nicht nur um Profit und Gewinn geht. Sondern wo es auch darum geht, entweder die sozusagen die Welt zu verbessern, ne und wir sind ja nun also wir sind ja ein For-Profit Organisation ne, aber wo es doch darum geht, irgendwie habe ich durch meine berufliche Tätigkeit, ob ich nun in der Produktion tätig bin, ob ich im Vertrieb tätig bin, ob ich also im Finanzbereich tätig bin, die Möglichkeit einen Beitrag zu leisten, der entweder die Gesellschaft verbessert oder zum Beispiel die Umwelt verbessert, die Klimakrise. Versucht zu mildern, ne wo dieses Purpose der Firma wichtig ist und wo dann aber auch auf einer individuellen Ebene die Art und Weise, wie sich der Mitarbeiter einsetzen kann.

I: Ja. Genau darum finde ich, also hast du sehr schön formuliert, finde ich genau, das ist ja auch n Kern quasi Kernprodukt dieser Sustainable Leadership dieses Ansatzes ne, das ist halt nicht mehr nur darum geht, sag ich mal Prozess x abzuhaken, abzuarbeiten, sondern dass man halt wirklich, dass die einzelnen Mitarbeiter halt auch den Sinn und Zweck dahinter sehen, auch in dem großen Ganzen integriert.

F7: Ja. Genau.

I: Von dem Unternehmen, diesen Zweck halt auch dieser Purpose quasi mitzunehmen

und den auch verstehen und somit halt auch sehen okay, ich leiste meinen Beitrag für das Unternehmen und somit dann auch vielleicht für eine bessere Welt in der nächsten Generation ne, dass dieser Sinn und Zweck halt gegeben ist und man die Mitarbeiter deutlich mehr mitnehmen muss oder sollte vielleicht als dann früher das der Fall war?

F7: Ja absolut und das bedeutet natürlich: Wenn du in einer Führungsposition bist na, dass du also die Strategie der Firma unglaublich gut verstehen und kommunizieren musst. Muss ne, du musst sozusagen die Fähigkeit haben, mit diversen Mitarbeitern mit langjährigen, mit Leuten, die gerade erst bei der Firma sind, mit Leuten, die vielleicht, also gerade wenn du im Vorstand oder auf einer auf einer auf einer höheren Führungsebene bist, da hast du ja gewisse, also ein unglaublich vielfältige Mitarbeitergruppe, die du begleiten musst, ne und was du sozusagen dem Facharbeiter in der Produktion saß, wie er oder sie zum Zweck der Firma und zu seinem eigenen oder ihrem eigenen Lebenszweck beiträgt, ist ja ganz anders, sag ich mal als jemand, der selbst eine Gruppe von 30 oder 40 Leuten führt, ne? Und dass diese Kommunikationsfähigkeit und die Art und Weise, wie man Strategien, wie häufig man sie kommunizieren muss und wie differenziert man sie kommunizieren muss? Das ist eine Fähigkeit, die Führungskräfte heute beherrschen müssen. Um wirklich gut ein Unternehmen führen zu können, ne?

I: Okay, das heißt also, ich habe mir natürlich auch einen kleinen Leitfaden im Vorfeld erstellt, das heißt also da muss ich auf jeden Fall einige Sachen abhacken, aber wir kommen ja ins im Gespräch, auch schon gut darauf zu sprechen, aber wenn ich das richtig verstanden hab, siehst du die Anforderungen quasi an die Führungspersonlichkeiten doch in einer enormen Entwicklung aktuell, dass es da ein Umdenken gibt, gerade im Bereich Kommunikation, beziehungsweise ich sag jetzt mal Nahbarkeit, oder dieses Vulnerable quasi.

Diese Verletzlichkeit also, dass man auch mal als Führungsperson auf keinen Fall perfekt sein muss, sondern wenn man halt ein Schritt geht, das im Nachhinein vielleicht der falsche war, auch die Größe sozusagen zu besitzen, den zuzugeben und zu sagen hier ok, das war der falsche Ansatz setzen wir uns nochmal zusammen, versuchen die Strategie nochmal anzupassen, gehen wir den nächsten Schritt wieder.

F7: Ja, das ist ganz wichtig, definitiv. Das das wird eigentlich, würde ich sagen, nicht nur auf der fachlichen Ebene soll das geübt werden, sondern es muss auch auf der wirklich

auf der menschlichen Ebene geübt werden, ne weil so diese Fähigkeit, dass man nicht alles richtig macht als Führungskraft, das zuzugeben ne, das geht ja so sowohl auf der beruflichen als auch auf der persönlichen Ebene. Und da sprichst du einen sehr wichtigen Punkt an, Christopher und das, weißt du früher, da war ja so, und deshalb sage ich auch die Führungskräfte zwischen weißt du 45 und 60, die müssen echt was Neues lernen hier. Da war es ja sozusagen, du hast eine Führungskraft gehabt, du hast gerade dabei der oder die, meistens der, aber also der oder die weiß und heute ist es wirklich so, wo auch viel mehr Kollaborativ im Team erarbeitet wird, ne? Die Fähigkeit der Führungskraft zu kommunizieren, was die Ziele und Zweck und der Prozess der Firma ist. Und die richtigen Fragen zu stellen? Das ist eine unglaublich wichtige Fähigkeit.

I: Das heißt, es müssen gerade vielleicht jetzt, sag ich mal die ältere oder diese Boomer Generation vielleicht dann auch quasi, die müssen auf jeden Fall die Kompetenzen ihrer Meinung nach umschulen beziehungsweise anpassen, auf jeden Fall und eventuell auch lernen, quasi Verantwortlichkeiten abzugeben. Ein Stück weit an die Mitarbeiter, damit die sich halt auch selbst entwickeln können und halt auch ihre eigenen Kompetenzen oder Fähigkeiten schulen zu müssen / zu können.

F7: Ja und nicht nur das, sondern ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen. Christopher, das ist ja ganz oft so. Ist das also was sozusagen das Nachwuchspersonal, was jetzt in die Betriebe kommt, ne also deine Generation die Generation vor dir, ne? Ihr wisst vielmehr, was gebraucht wird. Und die höheren Führungskräfte? Im Grunde genommen haben wir ja den Vorteil, den wir haben, ist, dass wir unglaublich viel Erfahrung haben. Aber wir haben also schon ganz viel Mist gesehen. Und das ermöglicht einem Fragen zu stellen.

Ja, weil ich meine, du weißt/ ihr versteht vielmehr, was man mit Data machen kann. Wir hatten viel besseres Gefühl dafür. Was ist Privacy? Was soll nicht fragen, wie Sie sein? Wie soll man damit umgehen? Da ist ja meine Generation, weißt du. Ich meine, Umschulen nett gesagt, ne, aber ihr seid ja im Grunde genommen die Generation, die damit leben müssen.

I: Ja, das stimmt.

F7: Und von daher müsst ihr das auch gestalten und da geht es ganz, ganz viel um abgeben, um das Coaching, also dieses Coaching Leadership, ne dieses Coaching Style im Leader Chef ne, wo man nicht sagt, irgendwie ich bin hier die Führungskraft ich weiß es, ich gebe es vor.

I: Natürlich, alles klar.

F7: Nee, man sagt natürlich die Ziele weißt du? Wir haben Investoren, die haben gewisse Erwartungen da, das sind finanzielle Ziele ne wir wissen, dass was weiß ich, sag jetzt mal im Bereich, wir sind eine Wasser Technologie Firma ne, wir haben ganz tolle mechanische, chemische Hardware-Produkte, ne aber wir müssen jetzt einen digital eine Software Overlay darauf haben, weil das wollen unsere Kunden, eine Strategie festgelegt, wie wir genau dahin kommen. Das müssen andere machen, ne und da kann man als Leader im Grunde genommen, kann man aufgrund seiner Erfahrung, aufgrund seiner eigenen Verletzlichkeit kann man die richtigen Fragen stellen.

I: Also wieder eher quasi Richtung. Ich glaube ich hatte in der Theorie Sustainable Leadership sozusagen, dass man halt nicht mehr einmal die Führungsperson ist, die alles entscheidet, sondern wirklich im Team versucht zu agieren, den Mitarbeitern Umfeld zu schaffen, wo sie quasi selbst ihre eigenen Stärken ausarbeiten können und man wie sie sagen wie du sagtest als Coach quasi eher fungiert als gleich mal komplette Entscheider über jegliche Entscheidungen im Unternehmen, ne.

I: Natürlich. Ja. Definitiv.

F7: Ja, auf der anderen Seite ist es auch so, was ich auch sehe, ist weißt du, manchmal kommt es auch so, dass dann Führungskräfte keine Entscheidungen fällen, ne das geht natürlich auch nicht. Ich meine letztendlich sage ich immer, also gerade die in der weißt du, wenn das Team sich nicht entscheiden kann, dann musst du dich entscheiden, ne und dann bist du auch dafür verantwortlich, das bedeutet natürlich nicht, dass immer alles richtig geht. Weißt du, Verantwortung zu übernehmen bedeutet ja nicht, dass alles immer richtig gemacht wird, ne das bedeutet nur, dass man sagen kann, hier ich hatte die Verantwortung für die Entscheidung und auch selbst wenn das Team die Entscheidung

mache.

Ich als Führungskraft trage die Verantwortung für die Entscheidung des Teams. Na und? Wenn da was verkehrt läuft und sagen okay, da ist was verkehrt gelaufen, so können wir wieder berichtigen. Richtiger ja oder verbessern wir das oder so. Und je höher man ist natürlich an der Führungsebene, desto weniger Entscheidungen muss man eigentlich fällen. Und desto wichtiger sind aber die Entscheidungen, die man fällt. Weil die Konsequenzen natürlich wesentlich weitere wesentliche Auswirkungen haben genau. Aber man muss ganz viel abgeben und man muss ganz viel bereit sein, auch das Fehler passieren nicht jeder Fehler wird eine Firma runterbringen.

I: Okay, sehr gut, auf jeden Fall schon mal sehr interessante Ansätze. Vielen Dank schon mal.

Ich würde 1-2 Fragen noch quasi in Richtung deiner persönlichen Einstellung von Nachhaltigkeit erfragen, also genau, was bedeutet Nachhaltigkeit für Dich persönlich im? Generell vielleicht direkten Umfeld oder auch vielleicht Familie oder Freunde in dem direkten Umfeld persönlichen Rahmen?

F7: Ja, also, ich würde ich, ich sag mal also von der Firma hier, wenn ich über Nachhaltigkeit denke, von der von der von dem Unternehmen ja denke, ich über weißt du, ich würde gerne beitragen, dass ein Unternehmen. Über lange Zeit besteht, und zwar damit Mitarbeiter wirklich gute, also im Grunde genommen gute Jobs haben und damit die Community.

Denn jedes Unternehmen ist ja nicht, das sitzt ja irgendwie nicht nur hier und da hat irgendwie keine weitere Community, ne da sind ja also die den Suppliers, da sind die Kunden, weißt du da, dann ist ja Teil einer Community, ne das und das für mich als Sustainability. Die als nachhaltiges Unternehmen darüber nachdenken und das bedeutet, dass man über längere Zeit existiert und dass man zu in einer breiten Art und Weise beiträgt,

ne?  
Man also nicht nur für die Investoren beiträgt, sondern auch für die für die Mitarbeiter, für die Community, für die Kunden, für die für die Zulieferer. Das für das Innovation Eco System für die Mitarbeit mit den Universitäten. Und auf persönlicher Ebene denke, bin ich der Meinung, dass man unglaublich auf sich selber, diese Idee von Self care unglaublich wichtig, um auch eine effektive Führungskraft zu sein. Das heißt, in der in der heutigen Wirtschaft, da sind ja so die Anforderungen sind ja so hoch, weil die Schnelllebigkeit zu hoch. Muss man ganz bewusst mit seiner persönlichen

Nachhaltigkeit umgeben. Weißt du, damit man irgendwie ein langes Leben führen kann, damit man eine Familie hat, damit man auch noch ein Hobby hat, muss man wirklich Self Care machen. Also für mich bedeutet das ganz persönlich also das also ich mach Yoga, schon seit ganz langem, seit über 25 Jahren.

I: Oh schön, bevor es zum Trend wurde.

F7: Genau, also bevor das irgendwie zum Trend wurde, genau, und das ist das ist, ist wirklich für mich etwas, was Self Care bedeutet. In Europa finde ich, in vielen europäischen Ländern ist es sehr gut geregelt, wieviel Ferien gegeben werden. In Amerika ist das in vielen Unternehmen nicht gut geregelt. Aber weil ich der Meinung bin, ob es aber es Ferien sind, ob es sich einfach mal auf 3 Monate Auszeit nehmen, weißt du, wo man dann auch unter Umständen mal nichts verdient, weil man irgendwie vorher das geplant hat und gespart hat oder so ne, das sind alles Dinge, die ich in meiner Karriere gemacht habe.

I: Und auch froh drum sind, wenn ich das richtig verstehe?

F7: Und die unglaublich wichtig sind ne, weil weißt du, es ist ja so, die Kreativität, die man in heutigen Arbeitsleben mit einbringen muss, ne die wird ja gefördert, wenn man im Urlaub ist. Weißt du, die wird ja nicht gefördert, wenn man sich ständig nur unter Anspannung und im Rhythmus ist.

I: Im Trott und Alltag ja.

F7: Und von daher, das kommt alles für mich so zusammen, es ist wirklich eine ganz holistische Art und Weise, mein Leben zu leben.

I: Wenn ich jetzt mal sag, Profit ist natürlich die eine Sache, ohne Profit wird das Unternehmen langfristig auch nicht überleben, ne? Deshalb darf man das natürlich nicht außen vorlassen, aber du siehst das schon als einen Baustein und dass da viel mehr mittlerweile dazu gehört, quasi als nur diese Profitmaximierung und im persönlichen Rahmen, hab ich das jetzt ja auch so verstanden, dass es auch wieder um dieses direkte Umfeld quasi Selfcare, was sehr wichtig ist. Ja, nicht nur rein stressen, sondern quasi einfach das aus

dem ganzheitlichen Perspektive zu sehen und sich auch zum Beispiel seine Auszeiten zu nehmen, gehört genauso dazu wie, sag ich mal, einen Termin x oder eine Frist x einzuhalten?

F7: Ja. Ja, das ist ganz, ganz, ganz wichtig, also sonst hat man als in als Führungskraft auch schnell einen Burnout, ne und das merkt man dann auch unter Umständen nicht so.

I: Was heutzutage ja auch wieder deutlich stärker geworden ist, ne also gerade technologische Erkrankungen sind ja heutzutage extrem noch verstärkt halt ne also beziehungsweise \*\*\*\*\*, deshalb merke ich, dass da halt auch ne dass es immer mehr wird gerade auch bei den Jüngeren wird ist es sehr verstärkt, also auch was man bei den bei Studenten mittlerweile mitbekommt, also Wahnsinn eigentlich erschreckend halt, wie viele da doch Probleme haben auch gerade irgendwie. Koblenz.

F7: Ja.

I: Also ich studiere in Koblenz an der Uni Metternich und da sind auch sehr viele Lehramtsstudenten, die sich halt nicht mal trauen, dann auch Hilfe zu suchen, weil die Halt sagen, sie wollen verbeamtet werden und in dem Zusammenhang wird da Hilfe suchen, eher als negativ zu sehen, ne was ja auch wieder eigentlich kein nachhaltiger Aspekt ist, ne weil? Sobald Sie Lehrer sind oder verbeamtet, dann kommt der große Burnout halt und das bringt dem Schulsystem nachher auch wieder eher nix, ne?

F7: Ja. Ja, und da ist es ebenso weißt du also dieses, wo es eben auch als Firma und als Führungskraft auch ganz wichtig ist, so dieses Destigmatising, ne weißt du, man muss auch mal drüber sprechen dürfen, dass es einem nicht gut geht oder dass man sich gestresst fühlt oder dass man weißt du eine Atmosphäre schafft, wo dann der Mitarbeiter auch zu einem kommen kann und sagen Moment mal, ich hab hier zu viele, viele Projekte. Hilf mir mal. Und das, dass als Stärke angesehen wird. Ne, denn ich meine mit den jungen Leuten und auf der anderen Seite müssen wir natürlich auch sagen, Pass mal auf, wir sind hier ein Unternehmen. Also, und wir müssen auch fordern, weil letztens Endens, also das das ist ja also, es sei denn du gehst in den gemeinnützigen Betrieb, wo kein Profit gemacht werden muss, ne also meine Schwester zum Beispiel. Die leitet eine gemeinnützige GmbH, zusammen mit ihrem Mann und da geht es nicht um Profit zu machen, ne?

Aber selbst in einem Betrieb oder Unternehmen wie (\*Unternehmensname\*), ne, obwohl es darum geht, ne es geht auch darum, dass man sich wirklich bewusst bemüht. Na, dass die Mitarbeiter auf lange auf längere Sicht bereit sind und fähig sind, in der Wirtschaft zu bleiben, ne ob bei uns oder woanders. Aber so dieses, dass man die Leute auslaugt. Das bringt ja auch für die für die Gesellschaft nicht nichts, ne weil letztendlich sag ich immer, ich möchte Mitarbeiter haben, die sich noch einsetzen können, im Tischtennisverein, weißt du, die Spaß haben mit ihren Freunden und in ihrem sozialen Bereich haben, die sich noch um ihre alten Eltern kümmern können, ne die sich nochmal um eine vereinsamte Cousine kümmern können, weißt du, wenn du Menschen aus dem Beruf gehen, dann ist ja dafür überhaupt keine Kapazität mehr da und als Mitglied in einer Gesellschaft und der Unternehmen ist ja ein Mitglied in einer Gesellschaft, ne? Bis zwar kein juristisches Mitglied ne, kein persönliches Mitglied, aber es muss ja in seinen Beitrag tragen, ne?

I: Dann würde ich an der Stelle einmal zu Fragen kommen. Was verstehst du exakt unter dem Begriff Sustainable Leadership also, ob es schafftst du es, dass vielleicht jetzt noch mal, sag ich mal in ein 2 Sätzen zu definieren / runterbrechen, dein Verständnis von Sustainable Leadership.

F7: Also was ich sagen würde, das ist nicht so einfach, das ist nicht so einfach.

I: Ist nicht ganz einfach, aber findest du ja eine gute Formulierung.

F7: Also ich würde sagen. Etwas, was die Nachhaltigkeit des Unternehmens und die Nachhaltigkeit des Einzelnen auf die gleiche Ebene setzt und wenn ich mir überlege, was sind die Strategien, die das schaffen könnten? Personal Resilience, Transparency, the ability to grow a sense of purpose, Vulnerability. Dass Leute merken, sie können experimentieren und auch Fehler machen, nach Hilfe fragen und dass die Welt davon nicht untergeht

I: Ja ok und das wären dann auch, sag ich mal, Grundvoraussetzungen, die du siehst. Als Führungskraft dieser Sustainable Leader quasi heute, um das heutzutage dann auch nachhaltig den Mitarbeiter quasi ein nachhaltiges Umfeld zur Verfügung zu stellen.

F7: Ja genau. Also wir sagen zum Beispiel, wenn ich mir angucke, was unsere Prioritäten sind von der HR-Abteilung für die Firma. Das Development der People Leaders, also i call it the stewardship of our people. Also ich sag nicht mal mehr Führung unserer Leute ne, sondern ich sage das englische Wort stewardship, was ich eigentlich ein sehr gutes Wort finde. Weil es wirklich darum geht, dass man sich um die Mitarbeiter kümmert, ne und das unglaublich wichtig, dass man die People Leaders richtig aus- und umbildet. Und dass man wirklich auch sagt, Pass mal auf das fachliche Kompetenzen ja, aber wenn du die stewardship für People übernimmst. Das ist nicht, was du einfach mal so über Nacht lernen kannst, ne, das ist wirklich erstmal, was man lernen kann. Und dann, um ein nachhaltiges Unternehmen zu haben. Na, man muss da wirklich viel mehr investieren in die Themen, was es bedeutet eine gute Führungskraft heutzutage zu sein.

I: Also finde ich sehr interessant. Beziehungsweise genau darum geht es mir auch in der in meiner Forschung jetzt, ne, ich hatte es vorher auch nicht so auf dem Schirm. Natürlich hat man irgendwie beschäftigt, aber jetzt im Zusammenhang der Forschung auch nochmal intensiver. Ich habe dann auch nochmal gemerkt, auch bei \*\*\*\*\*. Das ist meistens Nachhaltigkeit und Führungsentwicklung in den Unternehmen noch nicht so integriert sind, sage ich mal also, dass das 2 verschiedene Bereiche sind, sag ich mal. Die meisten Unternehmen haben heutzutage Nachhaltigkeitsstrategie. Allein medial wird das ja auch sehr breitgetreten, sag ich mal, aber es ist selten der Fall, dass ich wirklich konkret den Eindruck hatte, auch in den vergangenen Interviews, die ich schon geführt hab, dass die Personalabteilung komplett mit an Bord ist, ist vielleicht auch nicht ganz einfach. Aber ich finde, das ist ein sehr wichtiger Punkt.

F7: Ja. Definitiv.

I: Damit man halt auch die Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung darauf mit abstimmen kann, weil sonst ist es ja doch immer nur so ein bisschen, sag ich mal, läuft nebenher, aber wird nicht konkret fokussiert und das denke ich ist auch ein enorm wichtiger Schritt, dass man da wirklich diese HR-Abteilung mit ins Boot nimmt, in die Nachhaltigkeitsstrategie und das hat nicht nur auf die klassischen Ressourcen beschränkt, sondern halt da wirklich die Komponente Mensch auch mit der dazu nimmt.

F7: Ja, genau so ist es. Ich meine, es ist nicht per Zufall, dass ich Nachhaltigkeit und HR leite. Ne also das haben wir ganz bewusst gemacht und wissen auch, dass das noch nicht so häufig vorkommt, das andere, was ich vielleicht noch hier zum Abschluss mit einbringen möchte, ist das zum Beispiel, wenn ich mir angucke, wie wir unsere Führungsausbildung für unsere Führungskräfte organisieren. Erst mal geht es darum, geht es um SelfCare und Self Development, weil wir der Meinung sind, wenn du dich selber nicht gut kennst und dich nicht um dich selber gut kümmerst, kannst du dich um deine Mitarbeiter nicht kümmern.

Und auch was, das für deine Mitarbeiter und für dein Team im Unternehmen bedeutet. Und das ist alles in unserer in unserer Führungsausbildung mit reingebracht, ne von daher so diese dieses nachhaltige Denken, ne das ist da schon mit imbeded und dann sind wir auch eine Firma, wir sagen ja, wir machen weißt du: creating economic and Social Value und unsere Führungsausbildung, da geht es auch darum ok wie machst du als Führungskraft: How so you create social value? How do you contribute social and economic Value creation oft he organization. Und das ist haben ein Community Event, ist mit dabei. Wir haben auswärtige Spezialisten, die kommen und die im Grunde genommen mitteilen, was es bedeutet, als börsennotiertes Unternehmen sozusagen den Weg zwischen Economic Value Creation and Social View Creation gut zu meistern.

I: Okay, das ist sehr gut, denn ich wollte auch noch nach Maßnahmen quasi fragen, sehr gut, haben wir damit auch schon abgehakt. Also ich höre bei ihnen bei dir raus, du hast quasi die Position einmal bewusst gewählt bzw. die beiden Bereiche wurden von deinem Unternehmen bewusst integriert? Und damit auch in den Entscheidungsfindungen des Unternehmens, gerade auch in einem börsennotierten Unternehmen quasi ganzheitlich integriert werden und das auch über die Fortbildung für die Führungspersönlichkeiten ganz klar adressiert und fokussiert wird?

F7: Ja und ja. Wir haben auch, sagen wir mal, ein paar andere nach Maßnahmen, also zum Beispiel für uns: Dieses Volunteering und Community Impact ist ganz wichtig unser Vorstandsvorsitzender redet darüber genau so viel wie über die Finanzielle Komponente, den Finanziellen Erfolg der Firma. Das ist ein Punkt. Wir sind zum Beispiel, wir haben global all Hands, also sagen, wo wir alle unsere Leute einladen, über ich weiß nicht, ob über Teams, irgendeine Technologie, natürlich viele Leute in unserer Produktion oder

unser Service Mitarbeiter können da manchmal nicht mitmachen, aber das wird alles aufgezeichnet.

Und wir fangen an mit einem Gesundheitstipp, manchmal auch ein mental Well-being Tipp oder einem Resistiven Inklusion TTipp, damit unseren weiteren Führungsausbildungen.

All hands, die wir haben, die werden also immer angefangen, mit so einem Tipp, wenn unser Vorschlag sozusagen sich um das Report aus kriegt ne ja, wir reden über die Finanzen, aber wir reden auf der Raum ok \*\*\*\*\*. Und das wird mit gleicher Priorität besprochen wie die Finanzielle oder wie die Engine und das sind so Maßnahmen, weißt du, da wissen dann plötzlich alle, das ist genauso wichtig für das Unternehmen und für den Erfolg des Unternehmens. Wie das das das wir hier am Monatsende gewinnen hinglegen, ne?

I: Sehr, sehr interessant auf jeden Fall auch noch mal eine andere Perspektive zu bekommen. Ich war auch im Vorfeld schon gespannt auf das Gespräch, deshalb wollte ich auch unbedingt halt noch machen, weil es jetzt doch ein sehr großes Unternehmen ist. Ich hatte zwar auch andere Großunternehmen, aber jetzt auch zum Beispiel noch keinen börsennotiertes. Von daher ist das sehr interessant und auch eine schöne Entwicklung, die ich die ich da bei euch raus höre.

F7: Ja, also weißt du, jemand hat zu uns mal gesagt, also ich mein, kam nicht von mir, der hat gesagt: (\*Unternehmensname\*), die only for profit company, Seit Behind live. Na, without losing ist competitive.

I: Und das ist halt immer wichtig, ne oder das ist auch die Schwierigkeit, denke ich die 2 Sachen halt zu verknüpfen, ne halt einmal nach, also einmal halt diese non Profit ja.

F7: Ja, und ich meine, das weißt du, wenn wir an den Kapitalmarkt gehen, haben wir Vorteile dadurch ne, wenn wir an den Talent Markt gehen, haben wir Vorteile dadurch, ne, wenn wir zu unseren Kunden gehen, haben wir Vorteile dadurch, ne, ich will dich jetzt nicht irgendwie, Christopher den Eindruck erwecken, dass wir das machen, weil wir eigentlich nur, weißt du, was Gutes tun wollen. Also es geht darum, dass das schon ganz klare wirtschaftliche Vorteile für uns hat.

I: Das heißt, du siehst durch diesen nachhaltigkeitsorientierten Führungsstil, Sustainable Leadership, der ja bei euch wohl auch dann gut integriert wird, oder auf jeden Fall an die Führungspersönlichkeiten adressiert wird, insgesamt eher positive Auswirkungen, ich sag ich jetzt mal, gerade auch langfristig, oder die Entwicklung eindeutig positiv?

F7: Ja. Das kann ich so unterschreiben. Und das andere gib mir nochmal paar Beispiele. Zum Beispiel, ich habe ja eben nochmal schon mal gesagt, dass in Europa ja die Ferien Lösung wesentlich großzügiger sind als USA, ne? Und wir haben also in den USA jetzt. Unser die Art und Weise, wie wir unsere Ferien und unseren Urlaub organisieren, komplett vollkommen umstrukturiert. Wir haben zum Beispiel gesagt, für Leute, die nicht ihre Stunden abrechnen müssen, das sind ja die meisten bei uns, die das nicht müssen, das ist ja anders als in Europa, ne. Sie haben im Grunde genommen, wir nennen das flexibel Time Off ne, das heißt, sie können sich Freizeit nehmen, wie sie möchten. Da wird nix abgerechnet, wir müssen uns natürlich besprechen mit ihrem Team und ihrem Chef und wenn einer sich natürlich 6 Monate im Jahr frei nimmt, Jahr über Jahr, dann geht das auch nicht ne, aber es ist schon so, dass wir also damit dieser flexiblen Time off und wir machen das auch so, dass wir gesagt haben, die Führungskräfte müssen das Vorleben. Einige Firmen, die das hier in den USA versucht haben, das Resultat war dann, dass die Leute sich überhaupt keine Zeit mehr frei genommen haben. Weil die irgendwie gesagt haben, ich habe keine Zeit, deshalb darf ich eigentlich nicht, deshalb haben wir gesagt: Nee, nee, die Führungsebenen müssen das Vorleben und dann gucken wir auch auf die Reports und gucken, dass Leute sich auch tatsächlich diese Zeit nehmen. Und diese Zeit, sich auch in einer Art und Weise nehmen, dass das großzügig und nachhaltig für unsere Mitarbeiter ist. Weil in den USA haben die immer gesagt: Pass mal auf, wir haben hier 2 Wochen Urlaub und die in Europa, die haben 6 Wochen Urlaub, ne wieso? Das geht auch nicht und da und dort in der globalen Perspektive, also das fand ich durchaus vollkommen berechtigt, ne?

I: Ich wollt gerade sagen und da hat man ja auch nochmal die Schnittstelle, das Europäische, vielleicht vom Gesetz sogar festgelegt ist ne, wo das Unternehmen ja auch keine Wahl hat, aber wenn die Leute, die in USA arbeiten, dann mal rüber gucken, da kommt natürlich dann auch Unzufriedenheit auf ne, aber das sind ja auch dann wieder Maßnahmen vom Unternehmen, die, wie du auch dieses Feld quasi aus seinem persönlichen Umfeld versucht wird, auch im Unternehmen zu integrieren sozusagen ne, dass das nicht

mehr komplett getrennt und separat gesehen wird, sondern wirklich versucht dahingehend den Mitarbeitern was zurückzugeben bzw. der Gesellschaft, dem Umfeld was zurück zu geben. Auch über diese Maßnahmen sozusagen.

F7: Ja, genau, exakt, das ist das Ziel dahinter. Anderes Beispiel ist Elternzeit. In Amerika ist das ja nicht, bezahlte Elternzeit. Wir haben also jetzt bezahlte Elternzeit auch für unsere Mitarbeiter festgelegt.

I: Ich merke aber auch gerade mal, dass in Europa oder in Deutschland die Arbeitsbedingungen, was das angeht, natürlich schon sehr gesetzlich geregelt sind, im Vergleich zu den USA.

F7: Sind sie auch, ja.

I: Okay, dann würde ich noch eine Frage zum Abschluss stellen: Und zwar welche Persönlichkeitseigenschaften würdest du für Führungspersönlichkeiten als besonders relevant sehen, um dieses nachhaltige Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz fördern zu können?

F7: Ja, das Erste, was ich sagen würde, ist das englische Wort ist Humanity, to be Humble.

Na, damit man seine eigenen Fehler eingestehen kann, damit man also, dass man auch irgendwie in den in den Arbeitstag geht, nicht so ich weiß alles besser sozusagen, ne ist unglaublich wichtig. Transparency. Dass man also irgendwie nicht Informationen hortet, ne, dass man also Informationen schnell weitergibt, dass man Informationen nicht als Macht sieht, sondern Informationen im Grunde genommen sieht, um die Firma, um die um die Mitarbeiter besser zu informieren, um denen besseren Daten zu geben, damit die Produkte und Service verbessert werden kann können ne zum Beispiel. Integrity. Vulnerable. Learning. You have to have a continuous learning mindset.

I: Also quasi ein langfristiger Entwicklungsprozess, noch nie aufhören zu lernen, sozusagen?

F7: Ja, ganz, ganz wichtig und das sind die 3 Sachen, normalerweise sag ich nur 3 Sachen.

I: Okay, sehr gut. Ich denke, wir hätten soweit alles wichtige besprochen, schon mal vielen Dank an der Stelle für deine Zeit. Noch genau, einmal vielleicht noch wie lang bist du bereits als Führungskraft tätig? Also ich habe es online mal kurz gelesen, das war schon eine Weile, aber gerne kannst du auch persönlich nochmal ein paar Worte dazu sagen.

F7: Ja, also ich bin jetzt, ich sag jetzt einfach mal noch ein bisschen mehr über meinen Werdegang.

I: Ja gerne.

F7: Ich bin jetzt ja seit achteinhalb Jahren bei (\*Unternehmensname\*). War ja erst sozusagen Leiter der juristischen Abteilung, bin dann in die Nachhaltigkeit gegangen, habe dann das juristische abgegeben und das HR dazu genommen. Und das ist also meine Zeit bei (\*Unternehmensname\*) und davor war ich eine Führungskraft im juristischen Bereich für 2 andere börsennotierte Unternehmen.

I: Auch in den USA schon, oder?

F7: Auch in den USA schon ja, nochmal im Grunde genommen: Mein ganzer richtiger Werdegang als Führungsposition war in den USA. Und ist dadurch glaube ich also auch geprägt und in den USA sind wir ja auch zum Beispiel, wenn du das im Vergleich siehst zu einigen, sag ich auch mal, gerade größeren oder steiferen Unternehmen in Europa oder in Asien sind wir schon, sag ich mal informeller und sind jetzt also auch durch Covid nochmal ein Stück weitergekommen, also als Firma muss ich sagen.

F7: Wo man also halt doch nochmal viel lernen musste, auch was das bedeutet, Mitarbeiter durch wirkliche Tragödien zu begleiten ne, und das hat schon beeinflusst, auch wie

wir unsere internen Leute ausbilden, wie wir das weiterentwickelt haben. So also dieses People centered Leadership, dieses Sustainable Leadership ist durch Covid nochmal mehr rausgekommen.

Und also von daher würde ich sagen, als Führungskraft, warte mal, wann bin ich denn in die Führung reingegangen? Das ist schon 20 Jahre her, glaub ich.

I: Okay, also ein paar Jahre Erfahrung okay, sehr gut.

F7: Aber immer bei börsennotierten Firmen.

I: Okay, sehr schön. Ja, ich guck grad nochmal aber. Das wäre von meiner Seite glaub ich erstmal alles wichtige abgehakt. An dieser Stelle würde ich mich dann nochmal für das nette Gespräch bedanken für die Zeit, die du dir genommen hast war denke ich sehr aufschlussreich für mich.

F7: Ja, für mich auch. Vielen Dank.

Anhang C: Prozess der induktiven Kategorienbildung

## Interview 1:

<b>Originalzitat</b>	<b>Paraphrase</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Reduktion / Kategorie</b>
Die Menschen dieser Generation haben einen anderen Anspruch, glaube ich an die Art und Weise, wie sie geführt werden, wie das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist und damit müssen sich Führungskräfte auseinandersetzen.	Menschen dieser Generation haben andere Ansprüche. Ich denke, das Management muss sich damit auseinandersetzen, wie es geführt wird und wie die Beziehung zwischen Management und Mitarbeitern ist.	Änderung der Ansprüche der neuen Generation -> Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern	K 1: Herausforderungen → Veränderung der Generationen
Aber ich glaube, dass die Anforderungen sich da thematisch verändern, also dass die Führungskräfte sich an andere Themen anpassen müssen.	Aber ich denke, dass sich die Anforderungen thematisch verändern und sich die Führungskräfte darauf einstellen müssen.	Thematische Veränderung der Anforderungen	K 1: Herausforderungen → Veränderung der Anforderungen an Leader
Der Anspruch der entsprechenden Generation ändert sich eben, weil sie eventuell in manchen Bereichen	Die Ansprüche der jeweiligen Generation ändern sich. Denn in	Ansprüche der Generationen verändern sich	K 1: Herausforderungen → Veränderung der Generationen

mehr fordern, in anderen Sachen eventuell auch weniger fordern.	manchen Bereichen verlangen sie mehr und in anderen weniger.		
Wir glauben halt schon, dass es mich zum Blended Learning Konzept, also e Learning und auch Präsenz Anschauen etc. Workshops, das dann natürlich was passiert aber nochmal, das ist dann wieder 1 von vielen Themen, eine die Mitschwingende einfach zur Qualifikation mit dazugehören muss und ja, ich würde auch sagen, das Fernziel ist es das wirklich ganz fest in der Führungskultur zu verankern.	Bei einem Blended-Learning-Konzept, einem Workshop wie E-Learning oder Presence Watching passiert natürlich etwas, aber das ist auch eines von vielen Themen, Qualifikationen sind Pflicht und ja. Langfristiges Ziel ist es auch, es in der Führungskultur fest zu verankern.	Blended-Learning-Konzept, Workshops und Qualifikationen mit dem Fernziel die Thematik fest in der Führungskultur zu verankern -> Kombination aus Weiterbildungen	K 4: Methoden <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</li> <li>➔ Konkrete Angebote für Mitarbeiter</li> </ul>
Ich muss wissen, was sind so die Themenfelder, die Anforderungen und der wichtigste Schritt ist vor allem, wie übertrage ich diese auf	Sie müssen wissen, was das Fachgebiet, die Anforderungen sind, und der wichtigste Schritt ist, wie übertrage ich diese auf den Arbeitstag, die Arbeitsbeziehungen	Wissen und Übertragung der Anforderungen der relevanten Themenfelder in den Arbeitsalltag	K 2: Herausforderungen <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils</li> <li>➔ Veränderung der Anforderungen an Leader</li> </ul>

den Arbeitstag, die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter und auch auf die Führungspersönlichkeiten.	der Mitarbeiter und auch auf die Führungspersönlichkeiten.		
Dazu gehört auch insbesondere die Beziehung der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften, sie sollten auf Augenhöhe in einen Austausch treten können und auch evtl. Feedback sollte in beide Richtungen gegeben werden können.	Dazu gehört unter anderem auch die Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten. Mitarbeiter sollten sich auf Augenhöhe austauschen und wechselseitiges Feedback geben können.	Beziehung der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern -> wechselseitiges Feedback und Austausch auf Augenhöhe	K 2: Grundlagen ➔ Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils
Auch eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Thematiken oder Ansichten sehe ich als Grundvoraussetzung an.	Als Grundvoraussetzung sehe ich eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Thematiken oder Ansichten.	Offenheit gegenüber neuen Thematiken und Ansichten	K 2: Grundlagen ➔ Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils
Eine Vision, ein Ziel und zwar realistisch erreichbares Ziel, um die Leute zu motivieren und ich glaube, das ist auch die Aufgabe der Führungskraft, dass man dauerhaft die Leute irgendwie am Ball	Eine Vision, ein Ziel und ein realistisch erreichbares Ziel, um Menschen zu motivieren, und ich glaube, das ist auch die Aufgabe der Führungskraft, es geht darum, als Motivationsgeber die Leute am	Durch Visionen und erreichbare Ziele Motivationsgeber sein	K 2: Grundlagen ➔ Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils

<p>hält, ohne sie mit irgendwelchen Zwischenzielen zu überfordern, aber trotzdem immer wieder eben Motivationsgeber ist, das ist schon so ein Punkt, den ich neben der normalen Führungskraft, also Führungsverantwortung ebenso sehe.</p>	<p>Ball zu halten, das ist einer der Punkte, auf die ich neben der normalen Führungsaufgabe als Führungskraft schaue.</p>		
<p>Genau, vielleicht wenn wir das in ein Wort packen würde, wäre das für mich Wertschätzung.</p>	<p>Wenn ich es in einem Wort zusammenfassen müsste, wäre das Wertschätzung.</p>	<p>Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern</p>	<p>K 2: Grundlagen  → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils</p>
<p>Also bei der Auswahl der Führungskraft werden nicht von heute auf morgen sozusagen umgestellt, ist ein gewisser Prozess, das heißt, man hat gewisse Eigenschaften, die einen oder eine dazu befähigen, Führung auszuüben und das sollte neben der fachlichen Expertise natürlich auch sein, dass man empathischer Mensch ist, das ist</p>	<p>Daher ist die Auswahl von Führungskräften keine Umstellung von jetzt auf gleich, sondern ein ständiger Prozess, der neben Fachwissen auch Führungsqualitäten mitbringt. Natürlich sollte es auch sein, dass Sie ein empathischer Mensch sind.</p>	<p>Stetiger Veränderungs- und Entwicklungsprozess im Fachwissen als auch Führungsqualitäten -&gt; Empathie</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen  → Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern  → Relevante Führungsstile und Faktoren bezogen auf die Arbeitsumgebung</p>

<p>schon tatsächlich ein Punkt, der vielleicht damit spielt.</p>			
<p>Ich glaub, wenn wir über Belastbarkeit und Resilienz sprechen, das sind vielleicht Punkte, die auch eine Führungskraft benötigt, dass man nicht direkt den die Fassung verliert bei Konflikten, das ist glaub ich echt ein Punkt, den ich Führungskraft sehr wichtig finde, dass man den Weitblick behält.</p>	<p>Zum Thema Belastbarkeit und Resilienz, ich denke, es ist wahrscheinlich ein Punkt, den Führungskräfte brauchen, ich denke, es ist sehr wichtig, als Führungskraft im Konfliktfall nicht direkt die Ruhe zu verlieren und den Weitblick zu behalten.</p>	<p>Belastbarkeit und Resilienz -&gt; Ruhe und Weitblick in Konfliktfällen</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>
<p>Adaptivität, also wird die Möglichkeit, sich auf verschiedene Herausforderungen einzulassen. Das muss eine Führungskraft tatsächlich geänderte Umfeldbedingungen. Transparenz und auch mitzuteilen, wir wollen bisschen wissen, warum wir etwas tun.</p>	<p>Anpassungsfähigkeit ist die Fähigkeit, verschiedene Herausforderungen anzugehen. Da muss eine Führungskraft in der Lage sein sich an geänderte Umfeldbedingungen anzupassen und diese auch transparent den Mitarbeitern mitteilen zu können.</p>	<p>Anpassungsfähigkeit und transparente Kommunikation</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>

<p>Das ist dann noch so der Punkt, den der Wirtschaft vorherrscht, also geht es darum, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass die Menschen produktiv sind und dabei auch glücklich sind.</p>	<p>Dies ist ein weit verbreiteter Punkt in der Wirtschaft, und es ist wichtig, Ihre Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass Ihre Mitarbeiter sowohl glücklich als auch produktiv sind.</p>	<p>Arbeitsumfeld schaffen, in dem Mitarbeiter glücklich und produktiv sind</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Relevante Führungsstile und Faktoren bezogen auf die Arbeitsumgebung</p>
<p>Das ist auch mein persönlicher Wunsch, den ich habe, dass Führungskräfte darauf achten, dass sie ihre Mitarbeiter ernst nehmen und dass sie da halt sehen: Ok, ich führe diese Person im dienstlichen Kontext, nicht im privaten, ganz wichtig.          Und zwar so, dass sie ihre bestmögliche Leistung erbringen kann, aber auch unter Berücksichtigung gewisser Einschränkungen bekannter Dinge, also will heißen,</p>	<p>Das ist auch mein persönlicher Wunsch. Stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte ihre Mitarbeiter ernst nehmen und dafür sorgen, dass sie in der geschäftlichen Situation geführt werden.          Und auf eine Weise, die es uns ermöglicht, die beste Leistung zu erbringen, berücksichtigen wir auch bestimmte Einschränkungen dessen, was wir wissen: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, aber wir müssen auch ständig unsere Perspektive ändern, nicht nur in Bezug</p>	<p>Führung der Mitarbeiter in geschäftlichen Situationen -&gt; Anpassungsfähigkeit und Flexibilität bezogen auf verschiedene Perspektiven -&gt; wertschätzendes Verhältnis</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>

<p>Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, aber auch immer nicht nur auf sich selbst bezogen, sondern natürlich auch immer Perspektivwechsel auf den mit den Mitarbeitern bezogen das mitzudenken, das ist relativ viel ganz ehrlich zahlt sich, glaube ich aber am Ende dadurch aus, dass man eben eine wirklich wertschätzendes Verhältnis hat.</p>	<p>auf sich selbst, sondern natürlich in Bezug auf unsere Mitarbeiter, das ist, wenn man darüber nachdenkt, eine ganze Menge. Es zahlt sich am Ende aus.</p>		
<p>Wertschätzung ist wirklich, dass ich mich dafür interessiere, was die Person tut, dass ich ernsthaft überlege, wie man es vielleicht verbessern kann oder dass sie einfach unterstützen, wenn es Probleme gibt.</p>	<p>Wertschätzung bedeutet, dass sich jemand um das kümmert, was er tut, ernsthaft daran denkt, wie er sich verbessern kann, oder bereit ist, zu helfen, wenn er ein Problem hat.</p>	<p>Wertschätzung</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen  → Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>

<p>Ich glaub tatsächlich, der flächendeckende Einsatz ist immer die Weiterbildung. Ich bemühe mich darum, Lernressourcen aufzutun.</p>	<p>Ich glaube, der flächendeckende Einsatz ist immer die Weiterbildung und ich bemühe mich, Lernressourcen zu erschließen.</p>	<p>Flächendeckende Einsatz von Weiterbildungen -&gt; Lernressourcenerschließung</p>	<p>K 4: Methoden ➔ Konkrete Angebote / Förderung für die Mitarbeiter</p>
<p>Ich glaube, was man als Unternehmen am besten machen kann, ist die Leute nicht mit dem Schalter auf Grün umlegen zu wollen, sondern Schritt für Schritt die richtigen Hebel zu finden, um positive Veränderungen zu generieren.</p>	<p>Ich glaube, es ist wichtig, die Leute nicht mit einem Schalter auf Grün zu legen, sondern Schritt für Schritt die richtigen Hebel zu finden um positive Veränderungen zu generieren.</p>	<p>Schritt für Schritt die richtigen Hebel um positive Veränderungen zu generieren</p>	<p>K 4: Methoden ➔ Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Ansonsten versuche ich viele Multiplikatoren auszubilden, das ist mein wichtigster Punkt im Moment, dass ich sage, ich nutze in meinem Netzwerk aus jedem der Fachbereiche eine Person, die mir zugeordnet ist, die ich fachlich aufschlauken kann.</p>	<p>Mein wichtigster Punkt momentan ist es, Multiplikatoren in den jeweiligen Fachbereichen aufzubauen, um ein Netzwerk aufzubauen, welche das Wissen in die Fachbereiche tragen kann.</p>	<p>Multiplikatoren anhand von Ansprechpartnern in den verschiedenen Fachbereichen -&gt; Networking</p>	<p>K 4: Methoden ➔ Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>

<p>Aber auch in der F 1 Ebene, also die höchste Führungsebene bei uns, wo ich zu verschiedenen Themen informieren, dazu referieren und auch natürlich immer wieder versuche, genau diese Themen reinzubringen oder Diskussionen anzuregen.</p>	<p>Auch auf der höchsten Führungsebene habe ich immer wieder Gelegenheiten, zu der Thematik zu referieren und die Diskussion anzuregen.</p>	<p>Gelegenheiten über die Thematik zu referieren und die Diskussion anzuregen -&gt; in der höchsten Führungsebene</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Ja, den auch so eine Art Lernprogramm maßgeschneidert mitzugeben, das ist der Weg, den ich aktuell verfolge.</p>	<p>Eine Art maßgeschneidertes Lernprogramm zu entwickeln, ist aktuell ein Weg, den ich verfolge.</p>	<p>Maßgeschneidertes Lernprogramm</p>	<p>K 4: Methoden          → Konkrete Angebote / Förderung für die Mitarbeiter</p>
<p>Wir bemühen uns entsprechend Mitarbeitenden zu bekommen, die wir benötigen und ich glaube, wenn man das Thema vernachlässigt, dann erreichen sie diese Menschen nicht. Sowohl im Personal, Entwicklungsbereich oder Personalbereich.</p>	<p>Sowohl im Personal- als auch Entwicklungsbereich wirst du die Leute nicht erreichen, wenn du das Thema vernachlässigst.</p>	<p>Verlieren der Mitarbeiter bei Nicht-Berücksichtigung der Thematik</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          → Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter</p>

<p>Aber ich glaube, dass diese Generation sich mehr Gedanken oder andere Gedanken macht und nicht nur auf diesen Aspekt, sondern eben auch auf den Aspekt der Nachhaltigkeit. Insofern würde ich sagen, wenn sie es nicht berücksichtigen, haben Sie den Nachteil, dass sie diese Leute nicht so leicht an sich binden können.</p>	<p>Diese Generation macht sich andere bzw. mehr Gedanken bzgl. des Aspektes der Nachhaltigkeit. Wenn man dies nicht berücksichtigt, kann man diese Leute nicht an sich binden.</p>	<p>Neue Generation macht sich mehr / andere Gedanken bzgl. Nachhaltigkeit -&gt; Berücksichtigung für Bindung der Leute</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          ➔ Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter</p>
<p>Dasselbe natürlich auch immer, dass wir die wirtschaftliche Entwicklungshemmnisse so ein bisschen berücksichtigen müssen. Also wir haben andere Risiken, die mit dem Thema einhergehen, nicht nur aus dem Personalbereich, aber auch in der Ausstattung von Unternehmen aus dem Unternehmenszweck.</p>	<p>Natürlich muss man als Unternehmen auch immer die wirtschaftlichen Entwicklungshemmnisse berücksichtigen, gerade im Bezug der Ausstattung muss es immer noch dem Unternehmenszweck dienen.</p>	<p>Wirtschaftliche Entwicklungshemmnisse berücksichtigen -&gt; Unternehmenszweck -&gt; Risikoabschätzung</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          ➔ Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter</p>

<p>Ich glaube der Vorteil, wenn man das alles mit bedenkt, dass man und darauf wollte ich wirklich aus, dass man diese Schwankungen, die ist in einem eigenen Produktionsprozess gibt bei Dienstleistungen ehrlicherweise ist nicht so schlimm in der produzierenden Wirtschaft bis anderes, dass sie da weniger anfälliger sind und ich glaube auch, dass die Menschen, wenn sie zufrieden da sind, das ist der Gedankensprung für mich immer, dem Arbeitgeber treuer bleiben, dass sie sich vielleicht entwickeln und bessere Leistungen bringen, dass sie persönlich gesünder sind.</p>	<p>Ich glaube ein Vorteil ist, dass sich die Mitarbeiter besser entwickeln können, bessere Leistungen bringen und persönlich gesünder sind.</p>	<p>Vorteile der besseren Entwicklung, Leistung und psychologisches Wohlbefinden der Mitarbeiter</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          → Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter</p>
<p>Ich glaube halt, das wird auf der Personalarbeit einfach ein untrennbarer Bestandteil sein/werden, dass</p>	<p>Dieses Thema muss man im Recruiting als auch in der</p>	<p>Nachhaltigkeit sollte beim Recruiting Thema sein -&gt;</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          → Einschätzungen &amp; Forderungen für die weitere Entwicklung</p>

<p>sie im Recruiting sagen, sie müssen da was haben, sie müssen den irgendwas liefern können, dass sie im Bewerberprozess die Themen auf dem Zettel haben. Dass sie aber auch in der Führungsarbeit das nicht hinten runterfallen lassen.</p>	<p>Führungsarbeit auf dem Zettel haben, es sollte ein untrennbarer Bestandteil der Personalarbeit sein / werden.</p>	<p>untrennbarer Teil der Personalarbeit -&gt; Integration</p>	
<p>Haben sie bei einigen Unternehmen und das müssen sie auch haben, um halt auch Menschen mit exotischem Backgroundwissen oder exotischeren Studiengängen tatsächlich einen Zugang zu bringen und das Thema Diversität nach vorne zu bringen. Jetzt nicht nur rein auf die auf die Zugehörigkeit der Volksgruppe bezogen, sondern auch einfach das Mindset, was sie mitbringen und wie sie den Prozess verbessern können.</p>	<p>Um das Diversität voranzubringen, müssen die Unternehmen offen und bereit sein, diesen Prozess nachhaltig zu verbessern.</p>	<p>Offenheit der Unternehmen bzgl. Diversität in verschiedenen Bereichen -&gt; Prozesse nachhaltig verbessern</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          ➔ Einschätzungen &amp; Forderungen für die weitere Entwicklung</p>

<p>Ich bin jetzt auch keinen Generationenforscher, aber wenn ich mich an die Sachen halte, die ich kenne, die Daten, die mir vorliegen und die Umfrageergebnisse, auch wenn eine Generation sicherlich nicht homogen ist, das ist mir durchaus bewusst, aber allein, dass sich der Fokus auf dieses Thema so massiv verschiebt.</p>	<p>Der Fokus verschiebt sich massiv auf dieses Thema, wenn ich mir die Umfrageergebnisse anschau, die mir vorliegen.</p>	<p>Fokus verschiebt sich bei der aktuellen Generation auf dieses Thema</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung ➔ Einschätzungen &amp; Forderungen für die weitere Entwicklung</p>
---	--	--	---

## Interview 2:

Originalzitat	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategorie
Im Grunde genommen ist es in allen Führungsansätzen, die wir verfolgen auch in der Führungsentwicklung, die wir betreiben, geht es vor allem Dingen aus meiner Sicht darum, Vorbild zu sein und nicht Dinge vom Mitarbeiter zu verlangen, die man selbst nicht lebt.	Im Grunde genommen geht es in allen Führungsansätzen, die wir verfolgen, darum, Vorbild zu sein und nicht vom Mitarbeiter Dinge zu verlangen, die man selbst nicht lebt.	Vorbild sein -> keine Dinge verlangen, die man selbst nicht lebt.	K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils
Macht mir für eine gute Führungskraft heute sicherlich noch mal mehr aus, dass Sie Vorbild ist, dass sie mutig ist und Innovationen treibt.	Eine gute Führungskraft macht heute sicherlich aus, dass sie ein Vorbild ist, mutig ist und Innovation betreibt.	Eine gute Führungskraft sollte mutig, innovativ und ein Vorbild sein	K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils
Für mich persönlich bedeutet das einfach, dass man per Definition Ressourcen schonend umgeht(...).	Man geht schonend mit den Ressourcen um und nimmt Rücksicht auf die nachfolgende Generation.	Ressourcenschonender Umgang und Rücksicht auf die nachfolgende Generation	K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils

<p>Man geht schonend mit unseren Ressourcen um, man nimmt Rücksicht auf nachfolgende Generation und man wird nicht mehr verbrauchen als das, was nachwachsen kann.</p>	<p>Man verbraucht nur das, was nachwachsen kann.</p>		
<p>Dann sind die heutigen Mitarbeitenden eher so eingestellt, dass sie sich auflehnen oder im schlimmsten Fall den Arbeitgeber wechseln, weil sie das mit sich nicht vereinbaren können. Und ja, das ist auch da nochmal unabhängig von Nachhaltigkeit, ich glaube das bringt jede Generation dann auch neu mit wie eine Führungskraft sich verändern muss.</p>	<p>Mitarbeiter sind so eingestellt, dass sie eher den Arbeitgeber wechseln, wenn sie die Strategie nicht mit sich vereinbaren können. Jede Generation bringt mit, wie sich die Führungskraft verändern muss.</p>	<p>Generationen bringen Veränderungen für die Führungskraft mit</p>	<p>K 1: Herausforderungen → Veränderung der Generationen</p>
<p>Das hat man vielleicht früher einfach hingenommen, dass jemand gesagt hat, macht jetzt mal so,</p>	<p>Im Unterschied zu früher wollen Mitarbeiter heute sinnerfüllt arbeiten und dazu beitragen, dass das</p>	<p>Sinnerfülltes Arbeiten mit langfristigen Effekt</p>	<p>K 1: Herausforderungen → Veränderung der Anforderungen an Leader</p>

<p>heute will man eher sinnerfülltes Arbeiten und wissen, warum man etwas tut und im besten Fall dazu beitragen, dass es eben auch nachhaltig ist, was man macht und nicht nur einen Moment eine Momentaufnahme, die verpufft, die einfach keinen langfristigen Effekt hat.</p>	<p>Unternehmen langfristig nachhaltig aufgestellt ist.</p>		<p>➔ Veränderung der Generationen</p>
<p>Von daher glaube ich, dass die Anforderungen sich da vielleicht schon leicht verändern mögen, aber auch getrieben durch Themen wie Digitalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und Globalisierung zu nennen. Das heißt, es wird vielleicht für mich vielfältiger, die Aufgaben an eine Führungskraft oder auch die Anforderungen und Erwartungen.</p>	<p>Die Anforderungen ändern sich auch getrieben durch Themen wie Digitalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und Globalisierung. Die Aufgaben und Anforderungen an eine Führungskraft werden vielfältiger.</p>	<p>Vielfältigere Aufgaben / Anforderungen / Erwartungen an eine Führungskraft</p>	<p>K 1: Herausforderungen ➔ Veränderung der Anforderungen an Leader</p>

<p>Ich glaube, es bedarf bei allem einer guten Portion an Mut, auch mal neue Dinge anzugehen.</p>	<p>Es bedarf einer guten Portion Mut, auch mal Dinge anzugehen.</p>	<p>Mut zur Tat zu schreiten</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils</p>
<p>Die eigenen Überzeugungen, die im besten Fall nachhaltig sind, durchzusetzen / umzusetzen, gemeinsam umzusetzen.</p>	<p>Eigene (nachhaltige) Überzeugungen gemeinsam mit den Mitarbeitern umsetzen.</p>	<p>Überzeugungen umsetzen</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils</p>
<p>Immer darum geht, sich selbst und auch Unternehmen kritisch zu hinterfragen, um eine Verbesserung erzielen zu können.</p>	<p>Sich selbst und auch das Unternehmen kritisch hinterfragen, um eine Verbesserung erzielen zu können.</p>	<p>Selbstkritische Beurteilung des Unternehmens und seiner eigenen Person</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Selbstreflexion als Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung in der Mitarbeiterführung</p>
<p>Da muss man einfach selbstkritisch genug sein und das auch aushalten, Fehler zuzugeben, zu sagen es hat jetzt nicht funktioniert. Wir wollen das aber langfristig auf gute Beine stellen und lass uns nochmal kurz zusammenrotten und von vorne beginnen.</p>	<p>Fehler zugeben können und auch mal einen Schritt zurückgehen, um sich nochmal zu sammeln und den Prozess in die richtige Richtung zu führen.</p>	<p>Selbstkritik + gute Fehlerkultur</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Selbstreflexion als Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung in der Mitarbeiterführung</p>

<p>Da würde für mich eine gute Fehlerkultur bedeuten, dass sie vorhanden ist im Unternehmen, das es eben ein gemeinsames Unternehmensziel gibt, wo eben auch das Thema Nachhaltigkeit mit drinsteckt, sodass es um dieses Thema eine Verankerung gibt, dass es im Unternehmen verankert ist, in Zielen, in Werten, im Führungsverständnis.</p>	<p>Verankerung der Thematik Nachhaltigkeit in der Unternehmenszielen, Werten und Führungsverständnisses in Kombination mit einer guten Fehlerkultur</p>	<p>Verankerung der Thematik Nachhaltigkeit in den Unternehmenszielen, Werten und Führungsverständnisses + gute Fehlerkultur im Unternehmen</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Selbstreflexion als Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung in der Mitarbeiterführung</p>
<p>Das ist das Thema Offenheit, das ist das Thema, das man die Rolle des Ermutiger einnimmt, einem Mut gibt, selbst auch mutig ist. Dazu gehört das Thema kritische Selbstreflexion. Innovationskraft ist ein Thema und dann aber eben auch ganz wichtig,</p>	<p>Kooperativer Führungsstil, Offenheit, Rolle des Ermutiger, kritische Selbstreflexion, Vermittlungskompetenz, das Einbinden auch der Mitarbeiter, um eben Akzeptanz und Kommittent zu haben, Verantwortungübernahme gleichzeitig der Motivator aber auch zu sein</p>	<p>Offenheit + Ermutiger und Entwickler + kritische Selbstreflexion + Innovationskraft + Vermittlungskompetenz / Kommunikation + Übernahme von Verantwortung -&gt; kooperativer Führungsstil</p>	<p>K 3: Verhaltensweisen          → Relevante Führungsstile und Faktoren bezogen auf die Arbeitsumgebung          → Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>

<p>das hat mir glaube ich ganz zu Beginn das hatten sie, Herr Simonis, gesagt, Vermittlungskompetenz, also ich glaube Kommunikation ist mit ganz entscheidend, der absolute Schlüssel. Dazu gehört für mich der kooperative Führungsstil, eben das Einbinden auch der Mitarbeiter, um eben Akzeptanz und Kommittent zu haben, aber auch die Verantwortung zu übernehmen, also Verantwortungsübernahme gleichzeitig der Motivator aber auch zu sein und diese Rolle einzunehmen. Aber auch der Entwickler, dass ich meine Mitarbeiter dahin entwickeln oder auch die Funktion zu übernehmen, um meine Mitarbeiter entsprechend zu entwickeln und zu fördern.</p>	<p>und diese Rolle einzunehmen. Entwickler, dass ich meine Mitarbeiter dahin entwickeln oder auch die Funktion zu übernehmen, um meine Mitarbeiter entsprechend zu entwickeln und zu fördern.</p>		
---	---	--	--

<p>Und uns da an den Unternehmenswerten orientieren und da tatsächlich versuchen, Maßnahmen für Führungskräfte zum Teil freiwillig, zum Teil verpflichtend durchzuführen, die eben dazu beitragen, dass die Führungskräfte unsere Unternehmenswerte leben, mit Leben füllen und umsetzen. Dazu gehört es unter anderem, dass wir Schulungen, angeboten haben, um Führungskräfte unternehmerischer zu Denken und Handeln zu lassen.</p>	<p>Maßnahmen für Führungskräfte orientiert an den Unternehmenswerten, diese umzusetzen und mit Leben zu füllen. Schulungen, um Führungskräfte unternehmerischer Denken und Handeln zu lassen.</p>	<p>Maßnahmen / Schulungen und Weiterbildungen für Führungskräfte</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Und aus meiner Sicht geht es genau darum, eine so offene, vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, dass man innovativ arbeiten kann, sich selbst einbringt, den Sinn hinter</p>	<p>Es geht um eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre, in der man innovativ arbeiten kann, sich selbst einbringt und die Themen selbstkritisch hinterfragt.</p>	<p>Offene, vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre</p>	<p>K 3: Verhaltensweisen          → Faktoren, bezogen auf die Arbeitsumgebung</p>

<p>seiner Arbeit sieht und ja Themen aber auch immer wieder selbstkritisch hinterfragt.</p>			
<p>Aber auch im Bereich der Weiterbildung, dass wir digitale Weiterbildungsangebote unseren Mitarbeitern anbieten, beispielsweise unsere E Learning Plattformen oder auch externe andere digitale Weiterbildungsangebote.</p>	<p>Digitale Weiterbildungsangebote als E-Learning Plattform oder auch externe digitale Weiterbildungsangebote</p>	<p>Digitale Weiterbildungsangebote, E Learning Plattformen</p>	<p>K 4: Methoden          → Konkrete Angebote / Förderung für die Mitarbeiter</p>
<p>Ich sag mal, angefangen davon, dass wir schauen, dass wir mit Partnern aus der Region zusammenarbeiten, dass wir versuchen, nachhaltige Lösungen in unserer Produktwelt auch einzusetzen, um einfach einen wertvollen Beitrag für die Region zu leisten.</p>	<p>Wir arbeiten verstärkt mit Partnern aus der Region und versuchen einen wertvollen Beitrag für die Region zu leisten.</p>	<p>Wertvollen Beitrag für die Region zu leisten</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>

<p>Da muss sich eine Führungskraft auch drauf einstellen, Macht zu verlieren, womöglich abzugeben, Mitarbeiter dann auch mal eigenverantwortlich arbeiten zu lassen und nur als, wie sagt man so schön, Coach zur Seite zu stehen und eben nicht mehr die Führungskraft zu sein, die vorneweg gibt, der alle wie kleine Entlein hinterherdackeln?</p>	<p>Eine Führungskraft muss sich drauf einstellen, Macht abzugeben und als Coach für die Mitarbeiter zur Seite zu stehen.</p>	<p>Coaching Leadership</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen → Führungsstile</p>
<p>Genauso, das Thema Wissensmanagement, dass da ganz entscheidend und auch einen frühzeitigen Aufbau von Nachwuchskräften, was wir eben auch durch die eigene Ausbildung, duale Studiengänge, Einsatz von Werkstudenten, eben auch neben</p>	<p>Thema Wissensmanagement, welches auch entscheidend im frühzeitigen Aufbau von Nachwuchskräften ist -&gt; eigene Ausbildung, duale Studiengänge, Werkstudenten, Talentprogramme</p>	<p>Frühzeitiger Aufbau von Nachwuchskräften integriert ins Thema Wissensmanagement</p>	<p>K 4: Methoden → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>

<p>den klassischen Recruiting Maßnahmen schaffen, indem wir, sag ich mal, Talent-Programme immer wieder aufsetzen, um da auch eigene Nachwuchskräfte ans Unternehmen zu binden und heranzuziehen.</p>			
<p>Es werden unseren Werten verankert und damit nimmt es immer Einfluss auf unsere Führungsausbildung, es ist definitiv immer Teil des Ganzen und erhält Berücksichtigung.</p>	<p>Nachhaltigkeit in den Werten des Unternehmens verankert und Teil des Ganzen im Rahmen der Führungsausbildung</p>	<p>Verankerung über Werte des Unternehmens in der Führungsausbildung</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Also ich denke, es hat Einfluss auf das Thema Arbeitgeberattraktivität, das spüren wir auch in ganz vielen Vorstellungsgesprächen.</p>	<p>Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität ist in Vorstellungsgesprächen spürbar.</p>	<p>Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          → Auswirkungen auf die Unternehmen und die Mitarbeiter</p>

<p>Und interne Seite als auch wieder das Thema Mitarbeiterbindung. Es hat natürlich Einfluss auf unsere nachfolgenden Generationen, auf unsere Umwelt und auch generell zudem miteinander.</p>	<p>Einfluss auf der internen Seite der Mitarbeiterbindung, auf die nachfolgende Generation, die Umwelt und das Miteinander</p>	<p>Einfluss auf die nachfolgende Generation und Mitarbeiterbindung</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung ➔ Auswirkungen auf die Unternehmen und die Mitarbeiter</p>
<p>Ich glaube, das ist etwas schwieriger das Ganze mit Leben zu füllen. Diese Thematik konkret greifbarer für den Mitarbeiter zu machen.</p>	<p>Schwierig, die Thematik mit Leben zu füllen, sie konkret greifbarer für die Mitarbeiter zu machen</p>	<p>Schwierigkeit die Thematik greifbar zu machen</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung ➔ Einschätzungen / Forderungen für die weitere Entwicklung</p>

## Interview 3:

<b>Originalzitat</b>	<b>Paraphrase</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Reduktion / Kategorie</b>
Wir haben tatsächlich auch schon eine Kreislaufwirtschaft erstellt.	Wir haben eine Kreislaufwirtschaft erstellt.	Integration Kreislaufwirtschaft	K 4: Methoden ➔ Umsetzungen in der Unternehmensstrategie
Genau diesbezüglich versuchen wir jetzt unsere Mitarbeiter auch zu sensibilisieren.	Wir sensibilisieren unsere Mitarbeiter diesbezüglich.	Sensibilisierung der Mitarbeiter	K 4: Methoden ➔ Umsetzungen in der Unternehmensstrategie
Also tatsächlich haben wir ja erst, ich sag jetzt mal, vor allem effektiv angefangen was umzusetzen, haben dann natürlich auch jetzt versucht, Ist-Analysen zu machen und zu schauen, was haben wir denn schon und sind dabei auch wirklich darauf gestoßen, dass wir schon einiges tun.	Wir haben angefangen, Dinge umzusetzen, eine IST-Analyse zu machen, bei der wir darauf gestoßen, dass wir unbewusst schon einiges umsetzen.	Ist-Analyse -> Status quo Erhebung der Daten	K 4: Methoden ➔ Umsetzungen in der Unternehmensstrategie
Ich glaub, die größte Herausforderung ist natürlich, dass man sich	Größte Herausforderung ist es, sich in dem Bereich weiterzubilden und zu schauen, was wirklich effektiv	Weiterbildung in der fachlichen Thematik + Analyse der Machbarkeit im Unternehmen	K 1: Herausforderungen ➔ Veränderung der Anforderungen an Leader

<p>auch weiterbilden muss in dem Bereich, dass man schauen muss, was ist denn wirklich effektiv und zusätzlich umsetzbar im einzelnen Unternehmen.</p>	<p>und auch umsetzbar im Unternehmen ist.</p>		
<p>Ich glaube, dass wirklich eher Kommunikation und vor allem Koordination enorme Fortschritte in der Integration in die Unternehmensprozesse bringen - natürlich dieses Wissen bezüglich Umwelt, Ressourcen sollte man definitiv auch mitbringen.</p>	<p>Kommunikation und Koordination bringen enorme Fortschritte in der Integration in die Unternehmensprozesse. Wissen bzgl. Umwelt und Ressourcen sollte man definitiv mitbringen.</p>	<p>Kommunikation und Koordination erhöhen Fortschritte in der Integration in die Unternehmensprozesse</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils</p>
<p>Und ich habe versucht das den Leuten auch zu visualisieren und hab ausgerechnet, wieviel Co 2 die dadurch einsparen, um die Leute zu motivieren.</p>	<p>Versuch der Visualisierung, um den Leuten zu zeigen, was sie an Co2 einsparen und sie so zu motivieren.</p>	<p>Visualisierung der Co2-Verbräuche</p>	<p>K 4: Methoden          → Konkrete Angebote / Förderungen für die Mitarbeiter</p>

<p>Geduld braucht man auf jeden Fall auch, weil man immer wieder merkt, dass das noch vieles irgendwie nicht so funktioniert, wie man sich das vielleicht wünschen würde, im Thema Nachhaltigkeit.</p>	<p>Im Thema Nachhaltigkeit braucht man definitiv Geduld, vieles funktioniert auf Anhieb nicht so, wie man es gerne hätte.</p>	<p>Geduld -&gt; Resilienz</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Stils</p>
<p>Also auf jeden Fall, dass man authentisch ist, dass man sehr geduldig ist, dass man auch ein gewisses Fingerspitzengefühl mitbringt, was glaube ich das sind auf jeden Fall erstmal die wichtigsten Eigenschaften.</p>	<p>Die wichtigsten Eigenschaften sind authentisch, geduldig sein und ein gewisses Fingerspitzengefühl mitbringen.</p>	<p>Geduld + Fingerspitzengefühl + Authentizität</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Kernkompetenzen von Leader, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>
<p>Und vielleicht auch noch also, dass man sich schon auch zu diesem Thema ein gutes Netzwerk aufbaut. Ich glaube, das ist auch wichtig, gerade in so einer neuen Thematik.</p>	<p>Ein gutes Netzwerk aufzubauen ist gerade in so einer neuen Thematik sehr wichtig.</p>	<p>Networking</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Kernkompetenzen von Leader, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>

<p>Also was wir jetzt einführen, ist eine Ideen-Nachfrage. Zum Beispiel also, dass wir erstmal die Mitarbeiter aufklären, dass wir jetzt hier was für die Nachhaltigkeit machen möchten, und das war ja auch schon viel gemacht haben, was natürlich die Leute im Hintergrund gar nicht so mitbekommen.</p>	<p>Wir führen eine Ideen-Nachfrage ein: Aufklärung der Mitarbeiter und Integration in den Prozess der Nachhaltigkeit.</p>	<p>Integration der Mitarbeiter in den Nachhaltigkeitsprozess</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Mit solch kleinen Maßnahmen oder halt diesen konkreten Visualisierungen versuche ich den Menschen die Rückmeldung zu geben, dass es sich durchaus lohnt und man etwas bewirken kann, wenn man sich Gedanken macht.</p>	<p>Durch Maßnahmen wie die Visualisierung versuche ich den Mitarbeitern die Rückmeldung zu geben, dass sie was bewirken können.</p>	<p>Mitarbeiterrückmeldung durch Visualisierung der Ergebnisse -&gt; Sensibilisierung</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie          → Konkrete Angebote / Förderungen für die Mitarbeiter</p>
<p>Das heißt, wir haben eine Checkliste ausfüllen lassen von den Gruppenmitgliedern zum Thema</p>	<p>Wir haben von den Gruppenmitgliedern eine Checkliste ausfüllen lassen zum Thema Nachhaltigkeit und versuchen gegenseitig Stärken</p>	<p>Networking zwischen verschiedenen Unternehmensgruppen -&gt; Integration und Wissens- / Erfahrungsaustausch</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>

Nachhaltigkeit, haben das aus- gewertet und haben dann geschaut: okay, welches Gruppenmitglied hat welche Stärken und welche Verbesserungspotentiale?	und Verbesserungspotenziale ab- zuleiten.		
Also Nachteil ist natürlich ganz klar das Risiko, dass man hat, ge- rade, wenn man neue Investitionen mit ich sag jetzt mal mit Produkti- onsmaschinen oder sowas, man muss Prozesse umstellen.	Als Nachteile sehe ich das Risiko, das im Zusammenhang von Inves- titionen in neue Produktionsmaschinen oder Um- stellung von Prozessen entsteht.	Risiko bei Investition oder Pro- zessumstellungen	K 5: Folgen & Entwicklung → Einschätzungen / Forde- rungen der weiteren Entwicklung
Vorteile sind natürlich, dass man auf jeden Fall wahrscheinlich ein besseres Image hat, also man merkt jetzt auch selbst schon bei Aus- schreibungen.	Vorteil ist auf jeden Fall ein besse- res Unternehmensimage.	Besseres Unternehmensimage	K 5: Folgen & Entwicklung → Auswirkungen auf die Un- ternehmen und Mitarbeiter
Ich glaube, da sind halt einfach auch viele noch unsicher, weil die Thematik bisschen so schwammig ist.	Viele sind bei aufgrund der etwas schwammigen Thematik noch un- sicher.	Unsicherheit aufgrund fehlender klarer Definitionen	K 5: Folgen & Entwicklung → Auswirkungen auf die Un- ternehmen und Mitarbeiter

## Interview 4:

Originalzitat	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategorie
<p>Wenn man tatsächlich auch ja mit CSR, also wenn das die Kernaufgabe ist, dann sind das vor allem so, die die stärkeren rechtlichen Regularien glaube ich hat massiv zugenommen und dafür Verständnis zu entwickeln.</p>	<p>Gerade im Bereich CSR haben die rechtlichen Regularien massiv zugenommen, dafür ein Verständnis zu entwickeln ist enorm wichtig.</p>	<p>Verständnis für die stärker werden den rechtlichen Regularien</p>	<p>K 1: Herausforderungen  → Veränderung der Anforderungen an Leader</p>
<p>Die Datenerhebung, die Daten dann überhaupt verfügbar zu haben bzw. zu machen, das ist sicherlich eine ganz große Herausforderung. Ja das, das müssen dann die Kollegen im Einkauf machen oder Kontakte zu Dienstleistern oder ähnliches aufbauen.</p>	<p>Die Datenerhebung ist sicherlich eine große Herausforderung. Da ist es wichtige andere Parteien mit an Bord zu nehmen.</p>	<p>Herausforderung der Datenerhebung -&gt; Integration von Kollegen und Dienstleistern / Kontakte</p>	<p>K 1: Herausforderungen  → Veränderung der Anforderungen an Leader</p>

<p>Ohne diese intrinsische Motivation brauchen Sie das eigentlich gar nicht anfangen, mit ihr sind sie automatisch auch authentisch, ja.</p>	<p>Intrinsische Motivation führt automatisch zu authentischen Verhalten.</p>	<p>Intrinsische Motivation als Grundlage für authentisches Verhalten</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Kernkompetenzen von Leader, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>
<p>Letztlich, was Sie auch vorhin mal angedeutet haben, finde ich die Offenheit für die Thematik und die Veränderung sehr wichtig.</p>	<p>Offenheit ist für die Thematik und die Veränderung sehr wichtig.</p>	<p>Offenheit für die Thematik als Grundlage für Veränderung</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Grundlegende Eigenschaften von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes</p>
<p>Ja, muss schon Tick neugierig sein und man muss, wenn es jetzt um gesellschaftliches Engagement geht, dann muss man auch schon Interesse an Menschen haben.</p>	<p>Man muss neugierig sein und gerade im gesellschaftlichen Engagement auch ein Interesse an Menschen haben.</p>	<p>Neugier + Interesse an Menschen - &gt; gesellschaftliches Engagement</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Grundlegende Eigenschaften von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes</p>
<p>Die Überzeugungsfähigkeit ist ganz, ganz wichtig, weil mit der Thematik vielleicht auf kurzfristige Sicht nicht direkt Geld</p>	<p>Überzeugungsfähigkeit ist sehr wichtig, da die Thematik auf kurzfristige Sicht eher einen Mehraufwand darstellt.</p>	<p>Überzeugungsfähigkeit</p>	<p>K 2: Grundlagen          → Grundlegende Eigenschaften von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes</p>

verdienen, sondern es auch meistens erstmal ein Mehraufwand darstellt.			
Haltung ist vielleicht ein ganz gutes Wort, wie gesagt auch Offenheit und Überzeugungsfähigkeit.	Haltung, Offenheit und Überzeugungsfähigkeit sind wichtige Eigenschaften.	Haltung + Offenheit + Überzeugungsfähigkeit	K 2: Grundlagen → Grundlegende Eigenschaften von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes
Genau und das und dann vielleicht nochmal, das werden wahrscheinlich viele auch unterschreiben, ist natürlich ein langer Atem.	Ein langer Atem ist wichtig.	Langer Atem -> Durchhaltevermögen	K 3: Kompetenzen & Verhaltensweisen → Kernkompetenzen von Leader, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern
Also da versuchen wir Mitmachangebote zu machen, das ist wichtig.	Wir versuchen Mitmachangebote zu machen, diese sind wichtig.	Mitmachangebote	K 4: Methoden → Konkrete Angebote / Förderungen für die Mitarbeiter
Sie haben ja eigentlich schon angedeutet, also langfristig sollte es so sein, dass es dann das Unternehmen auch absichert.	Langfristig sichert der nachhaltigkeitsorientierte Stil das Unternehmen ab.	Absicherung des Unternehmens	K 5: Folgen & Entwicklung → Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter

<p>Aber ich habe den Eindruck, dass die Mitarbeiter Motivation höher ist und auch das Bewusstsein stetig steigt.</p>	<p>Die Mitarbeitermotivation und das Bewusstsein steigt stetig.</p>	<p>Steigerung der Mitarbeitermotivation und Bewusstsein</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          → Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter</p>
<p>Diese Lernerfahrungen muss man teilweise einfach mitnehmen, um sich positiv zu entwickeln und überhaupt auch erkennen zu können, was der richtige Weg für ihr Unternehmen ist.</p>	<p>Lernerfahrungen mitnehmen, um sich positiv zu entwickeln und zu erkennen, was der richtige Weg ist.</p>	<p>Lernerfahrungen als Grundlage für eine positive Entwicklung</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          → Einschätzungen / Forderungen für die weitere Entwicklung</p>
<p>Letztlich ist es halt wichtig, dass Sie von ganz oben die Unterstützung haben. Nur so können Sie die ganze Thematik strukturell in ihr Unternehmen integrieren und bekommen auch die gewisse Autorität, die Thematik in den verschiedenen Bereichen voranzutreiben.</p>	<p>Die Unterstützung von oben ist wichtig, nur so kann die Thematik strukturell in das Unternehmen integriert werden und die Thematik in den Bereichen vorangetrieben werden.</p>	<p>Unterstützung der Geschäftsführung wichtig für strukturelle Integration der Thematik</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>

## Interview 5:

Originalzitat	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategorie
<p>Und wenn der Mitarbeiter genau das nicht versteht, also zumindest die nachwachsende Generation, da kann ich nicht mehr einfach einen Auftrag erteilen und sagen du machst das jetzt, dann macht er das vielleicht auch, aber wenn er es nicht versteht, warum er es tut, und was dahintersteht, dann macht er es nicht gerne, wenn das nicht gerne macht, macht er/sie das nicht gut.</p>	<p>Bei der nachwachsenden Generation muss man die Mitarbeiter bei dem Sinn und Zweck ihrer Arbeit stärker integrieren, ansonsten wird er die Arbeit nicht gerne und dann auch nicht gut erledigen.</p>	<p>Veränderung der Führung der nachwachsenden Generation</p>	<p>K 1: Herausforderungen  → Veränderung der Generationen</p>
<p>Führung durch Motivation, durch Erklären des Hintergrundes, was ist das Ziel und warum ist dieses Ziel wichtig, um damit die Mitarbeiter zu motivieren? Wie schaffe ich es, dass sie die Aufgaben gerne erledigen und diese dann auch gut?</p>	<p>Führung durch Motivation und Erklären des Hintergrundes, sodass die Mitarbeiter die Aufgaben gerne erledigen. Das ist sicherlich ein Hauptunterschied.</p>	<p>Veränderungen der Anforderungen an Führungsstile</p>	<p>K 1: Herausforderungen  → Veränderung der Anforderungen an Leader</p>

Das ist für mich, und das ist sicherlich der Hauptunterschied.			
Also da sind auch andere Faktoren, die spielen eine Rolle und dann ist es, gerade jetzt bei uns hier in der Sparkasse sind, dass solche Themen wie mobiles Arbeiten, ne also unsere Mitarbeiter können 40% mobil arbeiten also irgendwie 2 Tage die Woche.	Da spielen andere Faktoren wie z.B. das mobile Arbeiten eine Rolle.	Veränderungen der Anspruchshaltung bzw. Forderungen der Mitarbeiter	K 1: Herausforderungen ➔ Veränderung der Anforderungen an Leader
Das sind so ganz viele Themen, die glaube ich, die Arbeits-Motivation der Mitarbeiter in Zukunft mehr prägen wird als der Gehaltscheck und der Befehl.	Da sind andere Themen, die die Arbeitsmotivation in Zukunft mehr prägen als der Gehaltscheck.	Veränderung der Arbeitsmotivation	K 1: Herausforderungen ➔ Veränderung der Anforderungen an Leader
Ich bin auch jemand, der sagt uns fehlen nicht nur Fachkräfte, sondern insgesamt Arbeitskräfte und uns werden jetzt in den nächsten Jahren viele weitere fehlen, da	Ich bin der Meinung, dass uns zukünftig nicht nur Fachkräfte fehlen, sondern generell Arbeitskräfte.	Zukünftiges Fehlen von Arbeitskräften	K 1: Herausforderungen ➔ Veränderung der Generationen

muss man jetzt auch kein großer Prophet sein.			
<p>Also ich glaube schon, dass man kommunikationsstark sein sollte, weil das immer wichtiger wird, auch Durchsetzungsvermögen, daran hat sich glaub ich nichts geändert.</p> <p>Man muss am Ende auch Dinge durchsetzen, aber anders als früher, da war es vielleicht einfach der reine Befehl, heute ist es halt eben die Kommunikation und das Erklären.</p>	<p>Kommunikationsstärke in Kombination mit Durchsetzungsvermögen, auch wenn sich die Art und Weise des Durchsetzungsvermögens etwas geändert hat.</p>	<p>Kommunikationsstärke und Anpassung der Fähigkeit des Durchsetzungsvermögens</p>	<p>K 2: Grundlagen  → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes</p>
<p>Und dann glaube ich, Empathie ist glaube ich auch ein wesentlicher Baustein.</p>	<p>Empathie ist ein wesentlicher Baustein.</p>	<p>Empathie</p>	<p>K 2: Grundlagen  → Grundlegende Merkmale von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes</p>
<p>Ich will meine Baustelle, ja, ich arbeiten muss, ich kenne mein</p>	<p>Ich kenne mein Persönlichkeitsprofil, meine Stärken und</p>	<p>Persönlichkeitsprofil kennen</p>	<p>K 2: Grundlagen</p>

<p>Persönlichkeitsprofil, ich weiß, wo meine Stärken, meine Schwächen sind, gerade im empathischen Bereich habe ich meine Schwächen also das ist etwas, woran ich immer wieder arbeiten muss, aber ich bin immer noch der Meinung, dass ich so selbstreflektiert bin, dass auch wahrzunehmen und dann auch, wie gesagt, aktiv daran zu arbeiten.</p>	<p>Schwächen, reflektiere mich selbst und weiß, woran ich aktiv zu arbeiten habe.</p>		<p>→ Selbstreflexion als Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung in der Mitarbeiterführung</p>
<p>Sowieso, also Authentizität ist extrem wichtig, also alles andere wird nicht funktionieren, ist meine Meinung, also wenn ich nicht für das stehe, was ich da erzähle, dann werde ich glaube ich relativ schnell durchschaut, dass ich das authentisch vorlebe, ist glaube ich unheimlich wichtig.</p>	<p>Authentizität ist die Basis in der Mitarbeiterführung.</p>	<p>Authentizität</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>

<p>Aber das ist auch für die Mitarbeiter wichtig, dass sie halt zeitgemäße Flächen und Technik haben, das ist das eine.</p>	<p>Auch eine zeitgemäße Fläche und Technik sind für die Mitarbeiter wichtig, Führungskräfte verantworten dies.</p>	<p>Fortschrittliche Arbeitsausstattung</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Faktoren, bezogen auf die Arbeitsumgebung</p>
<p>Das andere ist: Vor 2-3 Jahren haben wir einen so genannten Werte-Beirat gegründet, hier bei uns, der aus Mitarbeitern bestückt ist, die keine Führungskräfte sind, die halt eben das Thema Werte des Unternehmens immer wieder auf die Tagesordnung holen und sagen, wann und welche Schrauben müssen wir da drehen, um diese Werte auch leben zu können?</p>	<p>Haben vor 2-3 Jahren einen Werte-Beirat gegründet, der aus Mitarbeitern bestückt ist, welche keine Führungskräfte sind mit dem Ziel zu analysieren, welche Werte im Unternehmen auf der Tagesordnung stehen.</p>	<p>Integration der Mitarbeiter in die Wertestrategie des Unternehmens</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Dann sind solche Sachen, das natürlich immer wieder in Weiterbildung von Mitarbeitern investiert wird, sei es jetzt, wie bei</p>	<p>Immer wieder in die Weiterbildung der Mitarbeiter investieren, ob als Teambuilding Maßnahme oder auch Einzelmaßnahme, um den</p>	<p>Stetige Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter</p>	<p>K 4: Methoden          → Konkrete Angebote / Förderung für die Mitarbeiter</p>

<p>uns in so einer Teambuilding Maßnahme, aber auch in Einzelmaßnahmen, dass Mitarbeiter natürlich regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen besuchen können, um sich dann natürlich immer auf dem Stand des Wissens zu halten.</p>	<p>Stand des Wissens zu aktualisieren.</p>		
<p>Und ja, das ist gleich mal alles so dieses ganze Thema und dann natürlich haben wir auch ein Job Ticket, wir haben Betriebsrestaurant, was natürlich zum Teil quer finanziert wird, damit ein günstiges Mittagessen angeboten werden kann. Wir haben das Angebot eines Job Bikes.</p>	<p>Wir haben zu dem Thema z.B. ein Job Ticket, ein günstiges Betriebsrestaurant, ein Job Bike.</p>	<p>Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiter (Benefits)</p>	<p>K 4: Methoden  → Konkrete Angebote / Förderung für die Mitarbeiter</p>
<p>Habe auch die Möglichkeit natürlich, ich könnte das auch machen, ich für mich gibt es aber gewisse</p>	<p>Für mich gehören gewisse Positionen nicht ins Home-Office, dazu</p>	<p>Kritikpunkte des Home-Office</p>	<p>K 1: Herausforderungen  → Veränderungen der Anforderungen an Leader</p>

Positionen, die nicht ins Home-Office oder ins Mobil arbeiten gehören und das sind für mich Führungskräfte und zum Beispiel auch Auszubildende auszubilden.	gehören Auszubildende und Führungskräfte		
Ich bin sehr straight, also ich bin schon, ich weiß, wo ich hinwill, ich weiß, wie ich dahin will und da ist es für den Mitarbeiter schon schwierig, sage ich mal mich von etwas anderem zu überzeugen, aber in der Regel gehe ich da mit den Mitarbeitern in die Diskussion, aber das ist schon schwierig mich da von meinem Weg abzubringen, ansonsten sehe ich eigentlich die Vorteile darin, dass ein Mitarbeiter dauerhaft zufrieden ist, dass er natürlich auch lange bleibt und gute	Ich bin sehr straight, gehe aber durchaus mit den Mitarbeitern auch in eine Diskussion. Ich sehe enorme Vorteile darin, wenn meine Mitarbeiter zufrieden sind. Ein permanenter Mitarbeiterwechsel bringt in Zukunft große Probleme mit sich, man wird Probleme haben diese adäquat zu ersetzen.	Zufriedenheit der Mitarbeiter -> Probleme in Zukunft gute Mitarbeiter zu generieren	K 5: Folgen & Entwicklung → Einschätzungen / Forderungen der weiteren Entwicklung → Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter

<p>Leistungen abgeliefert - und ein permanenter Personalwechsel ich sag mal, wir werden in Zukunft das Problem erstmal kriegen, gute Mitarbeiter überhaupt zu generieren und zu finden.</p>			
<p>Also ein eingespieltes Team zu haben, dass das gut in sich funktioniert, aber auch die Leistungen, die Erwartungen gut kennt, das Unternehmen gut kennt ist natürlich für jemanden der neu kommt wesentlich schwieriger, gewisse Schnittstellen zu koordinieren als für einen, der schon 10 Jahre da ist, weil er genau weiß, bei wem anrufen muss und auch genau weiß, wie er mit demjenigen entsprechen muss, ne so und das sind für mich eigentlich die</p>	<p>Ein eingespieltes Team, das die Erwartungen und das Unternehmen gut kennt, ist wichtig. Sie kennen die Koordinationen und Schnittstellen des Unternehmens. Weniger Fluktuation ist ein Riesenvorteil, es geht weniger Wissen verloren, die Abläufe sind effektiver und schneller.</p>	<p>Schnelle und effektiver Abläufe durch ein eingespieltes Team -&gt; Vorteile in der Koordination der Schnittstellen und Wissenserhaltung</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung          → Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter</p>

Riesen Vorteile weniger Fluktuation und damit weniger Wissensverlust und schnellere, effektivere Abläufe.			
---	--	--	--

## Interview 6:

Originalzitat	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategorie
Das Verhältnis zum Arbeitgeber verändert sich, ist praktisch dieses Zusammenspiel zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern hat sich diametral geändert.	Das Zusammenspiel zwischen Arbeitgebern und den Arbeitnehmern hat sich diametral verändert.	Veränderung der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern	K 1: Herausforderungen ➔ Veränderung der Anforderung an Leader
Das war ein Arbeitgebermarkt, das heißt, die Arbeitgeber konnten sich die Arbeitnehmer aussuchen und das hat sich so ein bisschen jetzt geändert und ist ein Arbeitnehmermarkt geworden und viele Arbeitgeber müssen die Arbeitsplätze auf einmal attraktiver machen, das heißt, die Location muss attraktiver sein, da muss es eine Kaffee Ecke geben.	Aus einem Arbeitgebermarkt ist ein Arbeitnehmermarkt geworden, viele Arbeitgeber müssen die Arbeitsplätze attraktiver machen.	Arbeitnehmermarkt -> Arbeitgeber müssen die Arbeitsplätze attraktiver gestalten	K 1: Herausforderungen ➔ Veränderungen der Generationen

<p>Also wir haben eine Kollegin, die es wie PI Global Diversity Equity Inklusion, ja, die kümmert sich darum, dass Frauen es nicht schlechter haben.</p>	<p>Wir haben eine Kollegin, die für PI Global Diversity Equity Inklusion zuständig ist.</p>	<p>Beauftragte für Gleichbehandlung der Menschen</p>	<p>K 4: Methoden          → Umsetzung in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Darum geht es und das ist mein Problem, ich sag halt immer, es hilft uns so herzlich wenig, wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, aber unsere Prozesse nicht funktionieren die Kunde, die Bücher nicht bekommen und keine Rechnung, dann ist doch niemandem geholfen damit, dass unsere Mitarbeiter abhängig sind, weil es irgendwann über uns zusammenstürzen wird.</p>	<p>Es bringt uns wenig, wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, aber die Prozesse nicht funktionieren. Dann wird das System irgendwann zusammenstürzen.</p>	<p>Kritische Beurteilung der zu hoch gestellten Zufriedenheit der Mitarbeiter</p>	<p>K 1: Herausforderungen          → Veränderung der Anforderungen an Leader</p>
<p>Also wir haben zum Beispiel:</p>	<p>Wir haben Zeiten, jeden zweiten Freitag, in denen ich mich in meinen Interessen weiterbilden kann.</p>	<p>Flexibilität der Weiterbildungsangebote -&gt; Mitarbeiter können ihre eigene Weiterentwicklung mitbestimmen</p>	<p>K 4: Methoden          → Konkrete Angebote / Förderung für die Mitarbeiter</p>

<p>So Zeiten, dass ich jeden zweiten Freitag nicht arbeiten muss, sondern ich kann mich weiterbilden. Das heißt, ich kann mir online Weiterbildungswerke anschauen, kann mir eine neue Programmiersprache aneignen, irgendein neues Tool, was Daten transferiert von A nach B anschauen, kann da fast uneingeschränkt wählen.</p>	<p>Ich kann mir z.B. eine neue Programmiersprache aneignen, ein neues Tool lernen, man kann fast uneingeschränkt wählen.</p>		
<p>Man muss die Leistung anerkennen können und diese auch loben, ob durch finanzielle Belohnung oder andere Arten von Belohnungen, meistens macht es die Mischung.</p>	<p>Man muss Leistungen anerkennen und diese finanziell oder auch durch andere Arten Belohnung.</p>	<p>Belohnung von guten Leistungen - &gt; Wertschätzung</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Eigenschaften von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes</p>
<p>Als Grundvoraussetzung sehe ich in diesem Zusammenhang das authentische Vorleben seines Führungsstiles und durchaus auch</p>	<p>Grundvoraussetzung ist ein authentisches Vorleben seines Führungsstiles und ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben.</p>	<p>Authentische Vorleben seines Führungsstiles + Offenheit für Mitarbeiter</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Eigenschaften von Leadern eines nachhaltigkeitsorientierten Ansatzes</p>

immer ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben.			
Es ist durch ein Thema in der Strategie, aber konkrete Empfehlungen oder Fortbildungen in Richtung der Kompetenzen dieses Führungsstils gibt es nicht, würde ich sagen.	Es ist ein Thema in der Strategie, konkrete Fortbildungen in Richtung der Kompetenzen des Führungsstiles gibt es nicht.	Thema in der Strategie verankert - > fehlen von konkreten Fortbildungen der Kompetenzen	K 4: Methoden → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie
Zu diesem Ansatz der nachhaltigkeitsorientierten Führung gehören für mich verschiedene Aspekte und auch Perspektiven. Es geht nicht nur darum, möglichst angenehm oder wohlwollend bzgl. seiner Mitarbeiter zu agieren, sondern man muss auch immer die Unternehmensperspektive im Auge behalten.	Zu dem Ansatz der nachhaltigkeitsorientierten Führung gehören verschiedene Aspekte und Perspektiven, wohlwollend bzgl. der Mitarbeiter zu agieren allerdings auch immer die Unternehmensperspektive im Auge zu behalten.	Kombination aus wohlwollenden Verhalten gegenüber der Mitarbeiter und Blick aus der Unternehmensperspektive	K 2: Grundlagen → Grundlegende Eigenschaften von Leadern eines nachhaltigkeitsorientieren Ansatzes
Somit gehört einmal dazu, den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen,	Dazu gehört, den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, in denen sie	Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter ihre Kompetenzen und	K 3: Kompetenzen & Verhaltensweisen → Relevante Führungsstile

<p>in dem sich bestmöglich entwickeln können und ihre Kompetenzen und Wissensfertigkeiten ausbauen können, dazu gehört meiner Meinung auch definitiv konstruktive Kritik, auch wenn nicht alle mit Kritik umgehen können.</p>	<p>ihre Kompetenzen und Wissensfertigkeiten bestmöglich entwickeln können. Dazu gehört definitiv, aber auch konstruktive Kritik.</p>	<p>Wissensfertigkeiten entwickeln können -&gt; konstruktive Kritik</p>	<p>➔ Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>
<p>Da gibt es meiner Meinung natürlich die Empathie ist unglaublich wichtig, wenn mit dem Mitarbeiter gerade ein Problem hat, muss man das erkennen können, wenn die Mutter im Krankenhaus liegt, muss man Verständnis dafür haben, dann muss er halt mal 2 Wochen zuhause arbeiten oder 2 Wochen im Krankenhaus arbeiten können, das muss alles gehen.</p>	<p>Empathie ist meiner Meinung nach unglaublich wichtig. Wenn ein Mitarbeiter ein Problem hat, muss man dies erkennen und darauf eingehen können.</p>	<p>Empathie-Fähigkeit</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen ➔ Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern</p>

<p>Somit gehört einmal dazu, den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, in dem sich bestmöglich entwickeln können und ihre Kompetenzen und Wissensfertigkeiten ausbauen können, dazu gehört meiner Meinung auch definitiv konstruktive Kritik, auch wenn nicht alle mit Kritik umgehen können.</p>	<p>Es geht darum, den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, in denen sie sich bestmöglich ihre Wissens- und Kompetenzfertigkeiten entwickeln können.</p>	<p>Umgebung schaffen, in denen Mitarbeiter bestmöglich ihre Wissens- und Kompetenzfertigkeiten entwickeln können</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Relevante Führungsstile</p>
<p>Wenn ich diesen Stil oder Einstellung authentisch vorleben kann, somit auch stets meine Entscheidungen mit Argumenten begründen kann und durchaus offen bin für Diskussionen auf einem ordentlichen Niveau, dann ist das für mich eine nachhaltigkeitsorientierte Führung.</p>	<p>Stil / Einstellung authentisch vorleben, meine Entscheidungen somit auch mit Argumenten begründen kann und offen für eine Diskussion auf Augenhöhe bin, das ist für mich eine nachhaltigkeitsorientierte Führung.</p>	<p>Authentisches Vorleben des Stil -&gt; Begründung der Entscheidung mit Argumenten und Offenheit für Diskussionen auf Augenhöhe</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen          → Kernkompetenzen von Leadern, die das nachhaltige Verhalten von Mitarbeitern fördern          → Relevante Führungsstile</p>

<p>Gerechtigkeit spielt, wie angesprochen, in diesem Zusammenhang für mich eine große Rolle. Wenn ich diesen Stil oder Einstellung authentisch vorleben kann, somit auch stets meine Entscheidungen mit Argumenten begründen kann und durchaus offen bin für Diskussionen auf einem ordentlichen Niveau, dann ist das für mich eine nachhaltigkeitsorientierte Führung. Und diese Art von Führung hat langfristig fürs Unternehmen als auch die Mitarbeiter, auch wenn es vielleicht nicht alle immer direkt sehen wollen, nur Vorteile.</p>	<p>Gerechtigkeit spielt in diesem Zusammenhang für mich eine große Rolle. Wenn ich diesen Stil authentisch vorleben kann und meine Entscheidungen mit Argumenten begründen kann, hat dieser Ansatz für mich und das Unternehmen nur Vorteile.</p>	<p>Gerechtigkeit -&gt; authentisches Vorleben -&gt; Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung ➔ Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter</p>
--	---	--	---

## Interview 7:

Originalzitat	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategorie
<p>Ja, man muss also wirklich die Fähigkeit entwickeln, als Führungskraft nicht nur Führungskraft zu sein für das Geschäft, sondern wirklich auch Führungskraft für die Mitarbeiter und das bedeutet, dass man als Mensch handeln muss und als Mensch erreichbar sein muss.</p>	<p>Man muss die Fähigkeit entwickeln, nicht nur für das Geschäft Führungskraft zu sein, sondern auch für die Mitarbeiter und als Mensch erreichbar zu sein.</p>	<p>Fähigkeit entwickeln wirklich als Führungskraft und Mensch für Mitarbeiter erreichbar zu sein</p>	<p>K 1: Herausforderung  → Veränderung der Anforderungen</p>
<p>Also ich würde sagen, Transparenz, Erreichbarkeit, Vulnerability und das bedeutet einfach, dass man als Führungskraft als Mensch im Unternehmen auftreten muss.</p>	<p>Ich würde sagen, Transparenz, Erreichbarkeit und Vulnerability.</p>	<p>Transparenz, Erreichbarkeit und Vulnerability -&gt; Als Mensch auftreten</p>	<p>K 2: Grundlagen  → Grundlegende Merkmale</p>
<p>Die müssen echt viel umlernen, weil im Grunde genommen die ganze, nicht nur die fachliche Art und Weise, wie wir arbeiten (...). Sondern also es geht auch darum, dass wir eben in der Art und Weise, wie wir den Betrieb führen, ganz viel umlernen müssen.</p>	<p>Die müssen viel umlernen, nicht nur die fachliche Art und Weise, sondern auch in der Art und Weise, wie wir den Betrieb führen.</p>	<p>Änderung des Führungsstiles</p>	<p>K 1: Herausforderung  → Veränderung der Anforderungen</p>

<p>Wir haben unglaubliche Informationen gehabt, sag ich mal, auch Mitarbeiter, die soziale Sachen mit sich rumtragen mussten, viel mehr als früher, das bedeutet, man muss sich als Führungskraft sozusagen eine Resilienz entwickeln. Damit man nicht nur für sich selber damit umgehen kann, sondern damit auch in das Unternehmen mit Optimismus, mit Hoffnung, mit Motivation, mit Engagement rein gehen kann, ne?</p>	<p>Man muss als Führungskraft eine Resilienz entwickeln. Damit man selber damit umgehen kann, aber auch im Unternehmen mit Hoffnung, Optimismus, Motivation und mit Engagement arbeiten kann.</p>	<p>Resilienz entwickeln -&gt; Optimismus, Hoffnung, Motivation, Engagement</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale</p>
<p>Und das ist eine ganz andere Arbeit, eine ganz andere Führungsarbeit, die man für sich selber als Führungskraft machen muss und von daher sage ich heute zum Beispiel, die Notwendigkeit von Coaches, die zum Beispiel auch Kompetenz Coaching machen, ne oder Resilienz Training machen, unglaublich wichtig, um wirklich ein Unternehmen zu haben, wo die Führungskräfte und dadurch, dass die Unternehmenskultur vom Mitarbeiter als</p>	<p>Die Arbeit an eine Führungskraft hat sich geändert. Daher sind Kompetenz-Training, Coaches und Resilienz Trainings unglaublich wichtig, damit die Unternehmenskultur vom Mitarbeiter als Sustainable und nachhaltig empfunden wird.</p>	<p>Notwendigkeit von Coaches und Trainings</p>	<p>K 4: Methoden → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>

Sustainable und nachhaltig empfunden wird.			
Aber es ist schon, wenn ich mir anhöre, was unseren Mitarbeitern wichtig ist, so ist die Möglichkeit sich zu beteiligen an einem Unternehmen, das im Grunde genommen, wo es nicht nur um Profit und Gewinn geht.	Den Mitarbeitern ist es wichtig, die Möglichkeit zu haben sich an Unternehmen zu beteiligen, denen es nicht nur um Profit und Gewinn geht.	Mitarbeiter wollen sich an Unternehmen beteiligen, denen es nicht nur um Profit und Gewinn geht	K 1: Herausforderung → Veränderung der Generationen
Sondern wo es auch darum geht, entweder die sozusagen die Welt zu verbessern, ne und wir sind ja nun also wir sind ja ein For-Profit Organisation ne, aber wo es doch darum geht, irgendwie habe ich durch meine berufliche Tätigkeit, ob ich nun in der Produktion tätig bin, ob ich im Vertrieb tätig bin, ob ich also im Finanzbereich tätig bin, die Möglichkeit einen Beitrag zu leisten, der entweder die Gesellschaft verbessert oder zum Beispiel die Umwelt verbessert, die Klimakrise.	Es geht auch bei For-Profit Organisationen darum, sozusagen die Welt zu verbessern. Die Mitarbeiter sollten das Gefühl bekommen mit ihrer beruflichen Tätigkeit die Möglichkeit zu haben einen Beitrag für die Gesellschaft oder Umwelt zu leisten.	Mitarbeitern die Möglichkeit geben über ihre berufliche Tätigkeit einen Mehrwert für Gesellschaft oder Umwelt zu generieren	K 1: Herausforderungen → Veränderung der Generationen

<p>Wenn du in einer Führungsposition bist, na, dass du also die Strategie der Firma unglaublich gut verstehen und kommunizieren musst. (...) Und dass diese Kommunikationsfähigkeit und die Art und Weise, wie man Strategien, wie häufig man sie kommunizieren muss und wie differenziert man sie kommunizieren muss? Das ist eine Fähigkeit, die Führungskräfte heute beherrschen müssen.</p>	<p>Wenn du in einer Führungsposition bist, musst du die Strategie der Firma unglaublich gut verstehen und kommunizieren können. Diese Kommunikationsfähigkeit und die Art und Weise, wie häufig und differenziert man sie kommunizieren muss, ist eine Fähigkeit, die Führungskräfte heute beherrschen müssen.</p>	<p>Strategie der Firma gut verstehen und kommunizieren können -&gt; Kommunikationsfähigkeit</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen → Kernkompetenzen</p>
<p>Da war es ja sozusagen, du hast eine Führungskraft gehabt, du hast gerade dabei der oder die, meistens der, aber also der oder die weiß und heute ist es wirklich so, wo auch viel mehr kollaborativ im Team erarbeitet wird, ne? Die Fähigkeit der Führungskraft zu kommunizieren, was die Ziele und Zweck der Prozesse der Firma ist. Und die richtigen Fragen zu stellen? Das ist eine unglaublich wichtige Fähigkeit.</p>	<p>Heutzutage werden viele Themen eher kollaborativ im Team erarbeitet und als Führungskraft muss man die Fähigkeit haben, Ziele und Zwecke der Prozesse zu kommunizieren und die richtigen Fragen zu stellen.</p>	<p>Kollaborative Erarbeitung im Team</p>	<p>K 1: Herausforderung → Veränderung der Anforderung</p>

<p>Und von daher müsst ihr das auch gestalten und da geht es ganz, ganz viel um abgeben, um das Coaching, also dieses Coaching Leadership, ne dieses Coaching Style im Leader Chef ne, wo man nicht sagt, irgendwie ich bin hier die Führungskraft ich weiß es, ich gebe es vor.</p>	<p>Führungskräfte müssen lernen deutlich mehr Aufgaben abzugeben und eher als Coach den Mitarbeitern zur Seite stehen</p>	<p>Coaching Leadership</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen → Führungsstile</p>
<p>Weißt du, Verantwortung zu übernehmen bedeutet ja nicht, dass alles immer richtig gemacht wird, ne das bedeutet nur, dass man sagen kann, hier ich hatte die Verantwortung für die Entscheidung und auch selbst wenn das Team die Entscheidung mache.</p>	<p>Verantwortung zu übernehmen bedeutet nicht, dass alles richtig gemacht werden muss. Aber man muss Verantwortung übernehmen auch für Entscheidungen, die im Team getroffen werden.</p>	<p>Verantwortung übernehmen für Teamentscheidung -&gt; Fehlerkultur</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale</p>
<p>Aber man muss ganz viel abgeben und man muss ganz viel bereit sein, auch das Fehler passieren nicht jeder Fehler wird eine Firma runterbringen.</p>	<p>Man muss viel abgeben und bereit sein auch mal Fehler zu machen.</p>	<p>Fehlerkultur</p>	<p>K 1: Herausforderung → Veränderung der Anforderung</p>

<p>Und auf persönlicher Ebene denke, bin ich der Meinung, dass man unglaublich auf sich selber, diese Idee von Self care unglaublich wichtig, um auch eine effektive Führungskraft zu sein. Das heißt, in der in der heutigen Wirtschaft, da sind ja so die Anforderungen sind ja so hoch, weil die Schnellebigkeit zu hoch. Muss man ganz bewusst mit seiner persönlichen Nachhaltigkeit umgeben. Weißt du, damit man irgendwie ein langes Leben führen kann, damit man eine Familie hat, damit man auch noch ein Hobby hat, muss man wirklich Self Care machen.</p>	<p>Auf persönlicher Ebene ist es unglaublich auf sich selber zu achten, diese Idee von Self Care ist unglaublich wichtig, um eine effektive Führungskraft zu sein. Die Anforderungen in der heutigen Wirtschaft sind durch die Schnellebigkeit enorm hoch.</p>	<p>Self Care wichtig, um dauerhaft eine effektive Führungskraft zu sein</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale</p>
<p>Und die unglaublich wichtig sind ne, weil weißt du, es ist ja so, die Kreativität, die man in heutigen Arbeitsleben mit einbringen muss, ne die wird ja gefördert, wenn man im Urlaub ist.</p>	<p>Die Kreativität, die man im heutigen Arbeitsleben mitbringen muss, wird im Urlaub gefördert.</p>	<p>Kreativität wird im Urlaub gefördert</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale</p>

<p>Und von daher, das kommt alles für mich so zusammen, es ist wirklich eine ganz holistische Art und Weise, mein Leben zu leben.</p>	<p>Da gehört für mich alles zusammen, eine holistische Art und Weise, mein Leben zu führen.</p>	<p>Holistische Art und Weise das Leben zu führen</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale</p>
<p>Wo es eben auch als Firma und als Führungskraft auch ganz wichtig ist, so dieses Destigmatising, ne weißt du, man muss auch mal drüber sprechen dürfen, dass es einem nicht gut geht oder dass man sich gestresst fühlt oder dass man weißt du eine Atmosphäre schafft, wo dann der Mitarbeiter auch zu einem kommen kann und sagen Moment mal, ich hab hier zu viele, viele Projekte. Hilf mir mal. Und das, dass als Stärke angesehen wird.</p>	<p>Als Firma und Führungskraft ist es wichtig zu Destigmatisierung. Dass man eine Atmosphäre schafft, in der Mitarbeiter auf einen zu kommen können, wenn sie Probleme haben oder Projekte nicht schaffen. Dies sollte als Stärke ausgelegt werden.</p>	<p>Destigmatisierung</p>	<p>K 3: Kompetenzen und Verhaltensweisen → Führungsstile und Faktoren bezogen auf die Arbeitsumgebung</p>
<p>Na, man muss da wirklich viel mehr investieren in die Themen, was es bedeutet eine gute Führungskraft heutzutage zu sein.</p>	<p>Man muss viel mehr in die Themen investieren, was es bedeutet heutzutage eine gute Führungskraft zu sein.</p>	<p>Investitionen in Thematik der Führungsausbildung</p>	<p>K 4: Methoden → Umsetzung in der Unternehmensstrategie</p>

<p>Erst mal geht es darum, geht es um SelfCare und Self Development, weil wir der Meinung sind, wenn du dich selber nicht gut kennst und dich nicht um dich selber gut kümmerst, kannst du dich um deine Mitarbeiter nicht kümmern.</p>	<p>Es geht um Self Care und Self Development. Wenn du dich selbst gut um dich kümmerst und dich gut kennst, kannst du dich auch gut um deine Mitarbeiter kümmern.</p>	<p>Self Care und Self Development</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale</p>
<p>Wir machen weißt du: creating economic and Social Value und unsere Führungsausbildung, da geht es auch darum ok wie machst du als Führungskraft: How do you create social value? How do you contribute social and economic Value creation oft he organization?</p>	<p>Wir versuchen Economic und social Value zu kreieren. Diese Themen müssen auch in der Führungsausbildung berücksichtigt werden.</p>	<p>creating economic and Social Value</p>	<p>K 4: Methoden → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Wir haben auswärtige Spezialisten, die kommen und die im Grunde genommen mitteilen, was es bedeutet, als börsennotiertes Unternehmen sozusagen den Weg zwischen Economic Value Creation and Social Value Creation gut zu meistern.</p>	<p>Wir haben auswärtige Spezialisten, die uns beraten inwiefern ein börsennotiertes Unternehmen den Weg zwischen Economic Value Creation and Social Value Creation zu meistern.</p>	<p>Beratung durch externe Spezialisten → Economic Value Creation and Social Value Creation</p>	<p>K 4: Methoden → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>

<p>Dieses Volunteering und Community Impact ist ganz wichtig unser Vorstandsvorsitzender redet darüber genau so viel wie über die Finanzielle Komponente, den Finanziellen Erfolg der Firma.</p>	<p>Volunteering und Community genauso wichtig wie der finanzielle Erfolg der Firma.</p>	<p>Stellenwert beim Vorstand</p>	<p>K 4: Methoden → Umsetzungen in der Unternehmensstrategie</p>
<p>Ja, und ich meine, das weißt du, wenn wir an den Kapitalmarkt gehen, haben wir Vorteile dadurch ne, wenn wir an den Talent Markt gehen, haben wir Vorteile dadurch, ne, wenn wir zu unseren Kunden gehen, haben wir Vorteile dadurch. Also es geht darum, dass das schon ganz klare wirtschaftliche Vorteile für uns hat.</p>	<p>Ich meine, wir sind am Kapitalmarkt und haben nur Vorteile dadurch. Am Talent Markt, bei unseren Kunden, wir haben klare wirtschaftliche Vorteile von diesem Ansatz.</p>	<p>Klare wirtschaftliche Vorteile</p>	<p>K 5: Folgen &amp; Entwicklung → Auswirkungen auf die Unternehmen und Mitarbeiter</p>
<p>Integrity. Vulnerable. Learning. You have to have a continuous learning mindset.</p>	<p>Integrity. Vulnerable. Learning. You have to have a continuous learning mindset.</p>	<p>Integrity, Vulnerable, Learning → Continuous Learning Mindset</p>	<p>K 2: Grundlagen → Grundlegende Merkmale</p>
<p>So also dieses People centered Leadership, dieses Sustainable Leadership ist durch Covid nochmal mehr rausgekommen.</p>	<p>Durch Covid ist dieser Ansatz des People Centered Leadership nochmal verstärkt worden.</p>	<p>People Centered Leadership</p>	<p>K 3: Kompetenzen &amp; Verhaltensweisen → Führungsstile</p>

