

Sustainable Leadership in Europe

Zusammenfassung



CEC

EUROPEAN MANAGERS



Diese von Professor Alberto Pastore, Annalisa Massacesi und ihr Forschungsteam durchgeführte Studie wurde im Zuge des Projekts des CEC European Managers zur nachhaltigen Führung (Sustainable Leadership) in Auftrag gegeben, welches von der GD Beschäftigung der Europäischen Kommission finanziert wird.

CEC European Managers ist ein europäischer Sozialpartner, der etwa eine Million Führungskräfte in Europa vertritt.

Datum der Veröffentlichung: 8.7.2020

Zitat:

Pastore 2020: Sustainable Leadership in Europe (Zusammenfassung).

Hashtag: #SustainableLeadership

Forschungsarbeit	Professor Alberto Pastore (Ordentlicher Professor für Management an der „La Sapienza“ Universität in Rom), Annalisa Massacesi und Team
Koordination	CEC European Managers
Projektpartner	ULA, LHO, MAS, Eurocadres (und Unterstützung von CESI)
Berater	New Angles
Grafische Gestaltung	Olivier Darbonville



Co-funded by the European Union

The project «Sustainable Leadership for a Fair and Green Transition» has received funding from the European Commission under grant agreement No VS/2019/0338.

This document reflects only the author's view and the European Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.

Inhalt

Hintergrund und Ziele	4
Gestaltung und Aufbau der Studie	7
ABSCHNITT EINS: DER NACHHALTIGKEITSRAHMEN	10
ABSCHNITT 2: DIE UMFRAGE	13
Gestaltung und Methodik der Studie	14
Ergebnisse	16
Die Bedeutung von und Vertrautheit mit Nachhaltigkeit	17
Nachhaltigkeitsinstitutionen/-regelungen	20
Ökologische Nachhaltigkeit	21
SOZIALE NACHHALTIGKEIT	22
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit & Führung	23
Messung und Berichterstattung der Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit	24
Nachhaltige Führung in der Praxis Werte	26
Nachhaltige Führung in der Praxis Überzeugungen und Verhaltensweisen	28
Nachhaltige Führung in der Praxis Führungsfähigkeiten und -kompetenzen	30
Nachhaltige Führung in der Praxis Sozialkompetenzen	31
Zusammenfassung der allgemeinen Fähigkeiten	32
Ländervergleich	34
Schlussfolgerungen	35



Hintergrund und Ziele

Das Thema Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt aufgrund der katastrophalen Auswirkungen der globalen Erwärmung auf viele Bereiche wie Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Die Dringlichkeit der Lage ist inzwischen zu den globalen institutionellen Gremien vorgedrungen, die zuletzt kühne Aktionspläne ausgearbeitet haben, wie etwa die 2030 Agenda für Nachhaltige Entwicklung, die Ziele für Nachhaltige Entwicklung, und den European Green Deal.

Im Hinblick auf anstehende Katastrophenfälle (z.H. Klimawandel) hat die internationale Mobilisierung zwar an Fahrt aufgenommen, jedoch nicht in einem ausreichend energischen Maß, um einen deutlichen Richtungswechsel voranzutreiben.

INMITTEN
DES CHAOS
GIBT ES
AUCH
GELEGENHEIT

SUN TZU

Bei den jüngsten Ereignissen wurden wir alle Zeugen unerwarteter Szenarien, die zu einem Umkrempeln der globalen politischen und wirtschaftlichen Landschaft geführt haben. Durch die Handhabung der COVID-19-Pandemie durch einige Regierungen hatte eine schwere Gesundheitskrise, einen schrecklichen Verlust von Menschenleben und massive wirtschaftliche Not zur Folge, die enorme Umwälzungen in den Lebensverhältnissen der Menschen verursacht hat. Zur Bewältigung dieser Krise wird ein unglaublicher Kraftakt notwendig sein, der von öffentlichen Intervention (sowohl national als auch international) bis zu unternehmerischem Geist reicht und kollektive Opfer und Beiträge von Führungskräften und Bürgern zugleich fordert.

Just in diesen Zeiten müssen wir dazu imstande sein, dieses Engagement mit einer neuen Vision nachhaltiger Entwicklung zu kommunizieren, um den Herausforderungen unserer Zeit und den wahren Bedürfnissen der menschlichen Gesellschaft begegnen zu können.

Ganz und voll dem Konzept der grünen Kreislaufwirtschaft entsprechend muss diese Vision den **Umweltaspekt** der Nachhaltigkeit berücksichtigen, um die große Herausforderung des Schutzes der natürlichen Welt zu bewältigen. Dazu gehören die Senkung der Emissionen und die Entwicklung erneuerbaren Energien, eine geringere Nutzung der natürlichen Ressourcen (Boden, Wasser und Luft), die Vermeidung von Abfall, und die Erhaltung der biologischen Vielfalt und der Ökosysteme.

Das neue Entwicklungsmodell muss sich dem **sozialen Aspekt** der Nachhaltigkeit widmen, Themen wie Ethik, Menschenrechte, Beschäftigung, Vielfalt, Sicherheit, Wohlfahrt, Bildung und Gemeinschaft ansprechen, und dabei den Schwerpunkt auf die Solidarität zwischen den Generationen und die Gesundheit legen.

Gleichzeitig muss dieses Entwicklungsmodell den **wirtschaftlichen Aspekt** der Nachhaltigkeit und dessen Auswirkungen auf den Hauptzweck von Unternehmen einbeziehen, der nicht länger die Gewinnmaximierung sein darf. Der wirtschaftliche Aspekt der Nachhaltigkeit führt zu einer Strategie der Einbeziehung mehrerer Interessenträgern und zu einer langfristigen Orientierung bei einer gleichzeitigen Berücksichtigung der wirtschaftlichen Auswirkungen von Unternehmen und Organisationen auf die Gesellschaft und ihre Gemeinden. Nur um einige unsere Verantwortlichkeiten in diesem Bereich zu nennen.

Das neue Entwicklungsmodell sollte auch jene Unternehmen unterstützen, die Nachhaltigkeit in ihr Geschäftsmodell und somit in ihre Strategien, ihre Führungsinstrumente, ihre Leistungsbeurteilungssysteme, ihre Prozesse sowie ihre Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern integrieren.

Dieser umfassende, auf Nachhaltigkeit gerichtete Veränderung setzt einen tiefgreifenden **Kulturwandel** voraus. Unternehmen müssen in der Tat über hinlängliche dynamische Ressourcen verfügen, mithilfe denen sie ihre verfügbaren Kompetenzen (intern und extern) schaffen, integrieren und umkonfigurieren müssen, um die Herausforderungen dieser sich verändernden Umstände zu bewältigen.

Zahlreiche namhafte Persönlichkeiten aus der Wirtschaft haben explizit dazu Stellung genommen. So erklärt etwa Larry Flink, CEO von BlackRock: "Die Gesellschaft verlangt, dass öffentliche wie private Unternehmen gleichermaßen einem sozialen Zweck dienen. Um langfristig erfolgreich zu sein, muss jedes Unternehmen nicht nur finanzielle Leistung erbringen, sondern auch zeigen, wie es einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leistet."

Es ist nun äußerst wichtig, dass der Wandel zur Nachhaltigkeit in die Führungskreise vordringt und es zur Entstehung einer nachhaltigen Führung kommt, d.h. zur einem Führungshandeln, dass auf konkreten Qualitäten beruht.

Sustainable Leaders sind jene Führungskräfte, die neue Strategien, Richtlinien und Führungsverhalten ganz im Sinne der Nachhaltigkeit erkennen, inspirieren und umsetzen können. Sie müssen mit der enormen Bandbreite der **Nachhaltigkeitsthemen** (Umwelt, Soziales, Wirtschaft, und Führung) und den ent-

sprechenden Rechtsvorschriften sowie mit der Messung und Berichterstattung sehr vertraut sein.

Sie müssen für wesentliche **Werte** eintreten (z.B. Umweltsensibilität, menschliche Solidarität, wirtschaftliche und soziale Gerechtigkeit), gewisse **persönliche Eigenschaften** besitzen (nämlich Einfühlungsvermögen, Großzügigkeit, Mut, ganzheitliches Denken, und Aufgeschlossenheit) und einem bestimmten (d.h. visionären, kreativen und inklusiven) Führungsstil folgen.

Darüber hinaus müssen Sustainable Leaders über **konkrete**, mit ihrer Rolle unmittelbar verbundene **Fachkompetenzen** verfügen, insbesondere über **allgemeine Führungskompetenzen**, sowie die Fähigkeit zur Erkennung der wichtigsten Auswirkungen ihres Unternehmens auf das gesamte Ökosystem der relevanten Interessenträger sowie der ökologischen, sozialen, wirtschaftlichen und Führungsrisiken für das Unternehmen, über die Eignung zur Erneuerung und Neudefinition nachhaltiger Geschäftsmodelle sowie über die Fähigkeit zur Kommunikation und zur Messung, Verantwortungsübernahme für und Berichterstattung über Nachhaltigkeit.

Weiters müssen Sustainable Leaders **allgemeine soziale Kompetenzen** besitzen, wie das Verständnis für Zusammenhänge, systemisches und interdisziplinäres Verständnis, eine klare Stakeholder-Vision, Komplexitätsmanagement, Verbundenheitsorientierung, eine langfristige Vision sowie Änderungsmanagement, Stakeholderorientierung, und Schaffung gemeinsamer Werte.

Mit diesem Übergang von einer „traditionellen“ zu einer „nachhaltigen“ Führung ist ganz offensichtlich ein Änderungsmanagement-Prozess verbunden; dieser bedingt einen aufwändigen Kompetenzaufbau, der erst am Anfang steht.

Vor diesem Hintergrund zielt unsere Arbeit darauf ab,

“Bei der Bewertung der Bereitschaft europäischer Führungskräfte für den Wandel zur Nachhaltigkeit mitzuwirken, um wertvolle Informationen für die Erstellung von Interventionsmaßnahmen zur Förderung der nachhaltigen Führung zu liefern”

Die repräsentativen Feststellungen der Studie werden zur Gestaltung eines **evidenzbasierten Führungsmodells** und eines **maßgeschneiderten Ausbildungsprogramms** zur Unterstützung europäischer Führungskräfte auf dem Weg zu neuen Standards in der Führungspraxis beitragen.

Gestaltung und Aufbau der Studie

Die Studie umfasst zwei Abschnitte.

Der **erste Abschnitt** (Kapitel 2) beschreibt die **allgemeinen Rahmenbedingungen** für Nachhaltigkeit in Unternehmen. Da dies als äußerst maßgeblich für die empirische Forschung gilt, haben wir eine Übersicht der Nachhaltigkeitsthemen erstellt und uns dabei auf den **Handlungsrahmen** zur Erlangung von Kenntnissen und Kompetenzen in der europäischen Führung im Sinne eines nachhaltigen Wandels konzentriert. Bei diesem ersten Teil handelt es sich um Fachliteraturrecherche in fundierten akademischen, institutionellen und hochqualifizierten Quellen.

Der **zweite Abschnitt** (Kapitel 3, 4, 5) umfasst den Kern der Arbeit. Er deckt die empirische Forschung der **Sustainable Leadership-Umfrage**, die anhand einer Stichprobe von 1.526 europäischen Führungskräften unter Einsatz der CAWI-Erhebungsmethode durchgeführt wurde. Betreffend Breite und Tiefe wurde der Gegenstand vom Nachhaltigkeitsrahmen ermittelt. Aufgrund der Größe des Bereiches mussten wir unter mehreren Schwerpunktoptionen in Übereinstimmung mit den Forschungszielen wie folgt wählen:

- Die **Bereitschaft der europäischen Führungskräfte für den Wandel zu ermitteln**, sowohl in Bezug auf die Vertrautheit mit den verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit als auch in Bezug auf die Werte, Verhaltensweisen, Führungskompetenzen und Sozialkompetenzen;
- **Lücken zu identifizieren, die als Grundlage für einen Kapazitätsausbau für Sustainable Leadership dienen könnten.**

Folglich sprach die Studie konkrete Bereiche an, und untersuchte dabei bestimmte Aspekte der Vertrautheit, der Identifikation, der Selbsteinschätzung und der Unternehmensbewertung.

Empirische Forschung zielt insbesondere darauf ab:

- Ermittlung der Kenntnisse unter europäischen Führungskräften über Fragen, Themen, Rahmenbedingungen, Bestimmungen und Auswirkungen betreffend Nachhaltigkeit sowie über deren Messung und Berichterstattung
- Bewertung der Identifikation europäischer Führungskräfte mit den Grundwerten der Nachhaltigkeit.
- Ermittlung der Verhaltenstrends in Übereinstimmung mit den erforderlichen Praktiken für nachhaltige Führung.
- Bewertung der für nachhaltige Führung relevanten Merkmale von europäischen Führungskräften hinsichtlich Führungs- und Sozialkompetenz.





01

Der Nachhaltig- keits-rahmen

Der Nachhaltigkeitsrahmen

Bei der Nachhaltigkeit handelt es sich um ein weit gefasstes Thema, das aus verschiedenen und doch miteinander verbundenen Blickwinkeln untersucht werden kann.

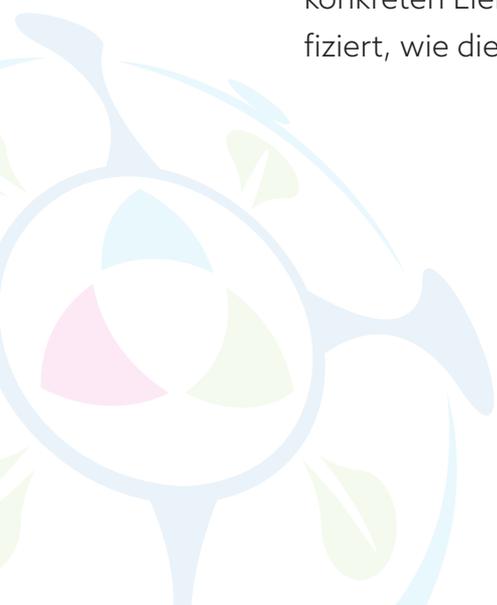
In dieser Studie wurde der Blickwinkel der Ökonomischen Nachhaltigkeit übernommen, der Produktionssysteme und Unternehmen in den Mittelpunkt der Debatte rückt.

In diesem Abschnitt des Berichts beschreiben wir **unseren Nachhaltigkeitsrahmen**, der einen Überblick der verschiedenen Dimensionen anstrebt, die das Thema aus einem wirtschaftlichen Blickwinkel qualifizieren.

Im Kontext dieser Studie besitzt der Nachhaltigkeitsrahmen einen doppelten Wert; er dient sowohl als Ausgangspunkt für die Gestaltung der Umfrage als auch als Referenz für die Planung von Ausbildungsinterventionen zur nachhaltigen Führung.

Mit Hilfe dieses Nachhaltigkeitsrahmens erstellten wir einen Fragebogen, der das Herzstück der quantitativen empirischen Forschung zur nachhaltigen Führung bildet und deren Ergebnisse im folgenden Abschnitt des Papiers vorgestellt werden.

Aufgrund der Art des Forschungsinstruments und der damit einhergehenden Beschränkungen (z.B. Anzahl der Fragen, Dauer des Fragebogens, usw.) war bei der Gestaltung der empirischen Forschung eine Auswahl der zu untersuchenden Themen notwendig, um die Breite und Tiefe der analysierten Bereiche zu verringern. Daher wurden die im Fragebogen enthaltenen Themen und konkreten Elemente ausgehend von einem riesigen Untersuchungsfeld identifiziert, wie dieses im Nachhaltigkeitsrahmen beschrieben wird.

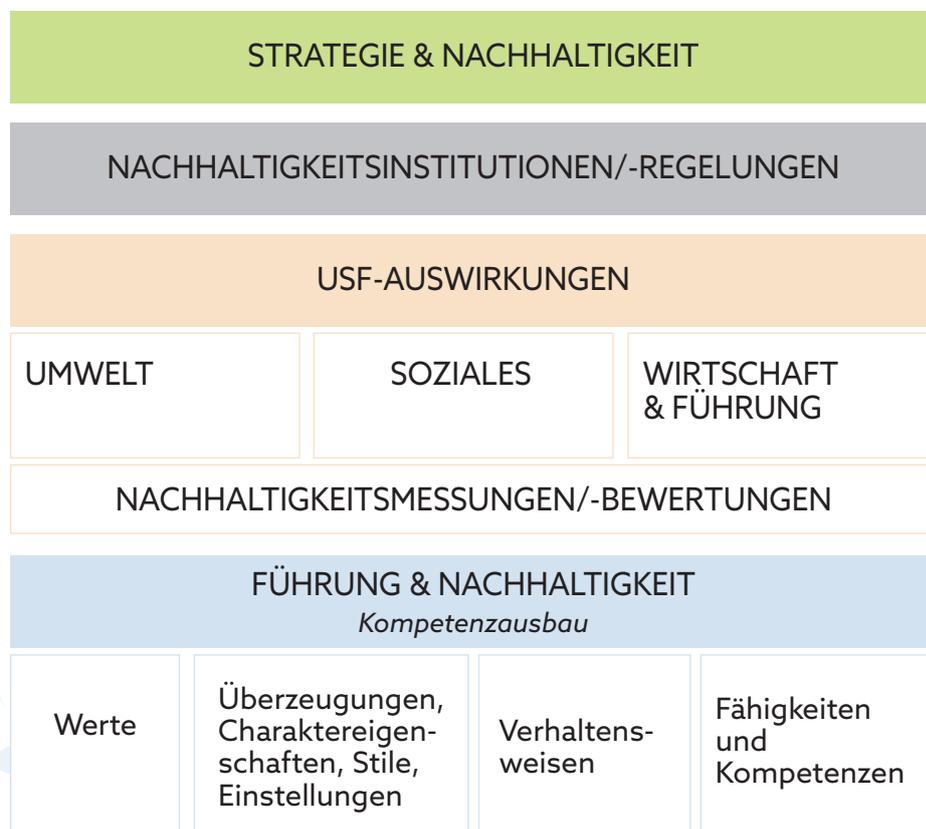


Wie die folgende Abbildung zeigt, setzt sich der Nachhaltigkeitsrahmen aus 4 Hauptthemenbereichen zusammen:

- Strategie & Nachhaltigkeit
- Nachhaltigkeitsinstitutionen/-regelungen
- USF-Auswirkungen
- Führung und Nachhaltigkeit

Der Bereich „**Strategie und Nachhaltigkeit**“ setzt sich mit der Rolle der Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien auseinander, um zu ermitteln, ob und in welchem Ausmaß dies eine für Unternehmen nachahmungswürdige, bewährte Methode darstellt, oder es sich um einen auf der Grundlage echter Wettbewerbsdifferenzierung zu berücksichtigenden Faktor handelt. Darüber hinaus beschäftigt sich dieses Kapitel mit Themen wie Sustainable Risk and Issue Management, Stakeholder Management, Shared Value Creation, und Sustainable Business Model Innovation.

Der Sustainable Leadership-Rahmen



Der Bereich „**Nachhaltigkeitsinstitutionen/-regelungen**“ verweist auf die großen Initiativen und Projekten zur nachhaltigen Entwicklung anhand einer politisch-institutionellen Matrix – auf globaler und europäischer Ebene –, die im Laufe der Jahre umgesetzt wurden. Öffentliche Institutionen spielen eine grundlegende Rolle bei der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung, und es ist für Unternehmen unabdingbar, sich mit dem institutionellen und regulatorischen Rahmen vertraut zu machen, in dem sie ihre konkrete Nachhaltigkeitspolitik definieren müssen.

Der Bereich „**USF-Auswirkungen**“ bezieht sich auf die Auswirkungen der Aktivitäten von Unternehmen im Umwelt-, Sozial- und Wirtschaftsbereich. Es werden hier lediglich einige konkrete Bereiche hervorgehoben, in denen das Unternehmen externe Effekte auf seine Interessenträger erzeugen kann.

Es findet eine eingehende Analyse nichtfinanzieller Berichterstattungssysteme statt, die die Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse des Unternehmens betreffend Nachhaltigkeit nach außen kommunizieren sollen, sowie von Nachhaltigkeits-Ratingsystemen.

Der Bereich „**Führung & Nachhaltigkeit**“ behandelt insbesondere die Frage des Kompetenzaufbaus zum Zwecke der nachhaltigen Führung bzw. des erforderlichen Führungsansatzes zur Bewältigung der großen Herausforderung des Wandels zur Nachhaltigkeit.

Diese erfordert tatsächlich die Umsetzung von Maßnahmen auf Führungsebene, ausgehend von bestimmten Eigenschaften wie Wertehaltungen, Charakterzügen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Zudem verlangt sie klare Fähigkeiten und Kompetenzen: Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen.





02

Die Umfrage

Gestaltung und Methodik der Studie

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wurde der Umfang der **Sustainable Leadership-Umfrage** betreffend Breite (die zu untersuchenden Themen) und Tiefe (konkrete Untersuchungsobjekte) anhand des Nachhaltigkeitsrahmens (Kapitel 2) und in Übereinstimmung mit den Zielen der Studie festgelegt.

Bei der Auswahl der Themen spielten auch die Eigenschaften des gewählten Forschungsinstruments eine Rolle. Zur Erreichung der Forschungsziele bediente sich die Studie eines quantitativen Ansatzes, der mit Hilfe der **CAWI-Methode (Computer-Aided Web Interviews)** umgesetzt wurde.

Die Untersuchungsbereiche und die entsprechenden geforderten Angaben sind nachstehend zusammengefasst.

Bei bestimmten Forschungsbereichen bestand das Hauptziel in der Bewertung des **nachhaltigkeitsrelevanten Wissens bzw. der Vertrautheit** (Abschnitt 1-6), während dies in anderen Forschungsbereichen in der Durchführung einer **Selbsteinschätzung** sowie einer **Bewertung der oberen Geschäftsleitung zu den Werten, Verhaltensweisen, Fertigkeiten und Kompetenzen** bestand (Abschnitt 7-10).

Untersuchungsbereiche und Aufbau der Umfrage

Untersuchungsbereich / Abschnitte des Fragebogens	Geforderte Angaben
Vorauswahl & Einstufung der Befragten	<ul style="list-style-type: none">• Berufliche Stellung• Berufliche Ebene• Funktion• Aufgabenbereich• Branche• Art der Tätigkeit• Dienstalter im Unternehmen• Geschlecht• Alter• Land
1. Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Bedeutung (persönlich und in der beruflichen Tätigkeit)• Wissen/Vertrautheit

2. Nachhaltigkeitsinstitutionen/-regelungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen/Vertrautheit
3. Ökologische Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen/Vertrautheit • Relevanz in der Führungsaktivität
4. Soziale Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen/Vertrautheit • Relevanz in der Führungsaktivität
5. Wirtschaftliche Nachhaltigkeit und Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen/Vertrautheit • Relevanz in der Führungsaktivität • Nachhaltigkeitsziele unter den Jahreszielen, die den Führungskräften vorgegeben wurden
6. Messung und Berichterstattung der Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenspraktiken • Kenntnis von der Nachhaltigkeits-Berichterstattung des Unternehmens
7.1. Nachhaltige Führung in der Praxis – Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennung der Nachhaltigkeitswerte: Selbsteinschätzung und Bewertung des Unternehmens
7.2. Nachhaltige Führung in der Praxis - Überzeugungen und Verhaltensweisen von Führungskräften	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungen und Verhaltensweisen in der Praxis - Selbsteinschätzung und Erkennung
7.3. Nachhaltige Führung in der Praxis - Überzeugungen und Verhaltensweisen von Führungskräften	<ul style="list-style-type: none"> • Selbsteinschätzung
7.4. Nachhaltige Führung in der Praxis - Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Selbsteinschätzung • Bewertung der oberen Geschäftsleitung des Unternehmens

Die Umfrage wurde in **Zusammenarbeit mit Norstat** unter Einsatz von **Fragebögen** durchgeführt, die unter einer repräsentativen Stichprobe von **1,529** Führungskräften **in sechs europäischen Ländern** verteilt wurden: Dänemark, Frankreich, Deutschland, Italien, Polen und Spanien.

Die Stichprobe ist hinsichtlich des persönlichen und beruflichen Profils (Führungsebene, Aufgabenbereich, Dienstalter im Unternehmen, Geschlecht, Alter) und der Merkmale der dazugehörigen Unternehmen (Branche, Art des Unternehmens, Größe) im Vergleich zu den allgemeinen Führungskräften in diesen Ländern ausgewogen verteilt.

Die Feldforschung wurde im Mai 2020 durchgeführt.

Ergebnisse

Im Folgenden findet man eine Zusammenfassung der in den Abschnitten 1 bis 6 enthaltenen Bewertungen, die vorwiegend das Wissen über und die Vertrautheit mit den wichtigsten Aspekten der Nachhaltigkeit untersuchen sollten.

Im Allgemeinen kann man davon ausgehen, dass die insgesamt „beliebteren“ Nachhaltigkeitsthemen relativ gut bekannt sind: es besteht ein guter gemeinsamer Fundus an Wissen über die zentralen Nachhaltigkeitswerte und ein breites Bewusstsein über die Dringlichkeit, ein radikal anderes sozioökonomisches Modell als das zurzeit bestehende einzuführen. Allerdings haben die europäischen Führungskräfte noch einen langen Weg vor sich, bevor sie eine starke Stellung hinsichtlich Sustainable Leadership erreichen.

Die Ergebnisse der Bewertungsumfrage bringen zahlreiche Wissenslücken zu Tage, vor allem in den Bereichen Nachhaltigkeitsrahmen, Nachhaltigkeitsinstitutionen/-regelungen, Wirtschaftliche Nachhaltigkeit & Führung, sowie Messung und Berichterstattung der Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit.

Anschließend wurde die Arbeit der Abschnitte 7 bis 10 mit dem Ziel durchgeführt, den Stand der derzeitigen Sustainable Leadership-Praktiken zu untersuchen, vorwiegend in Bezug auf Identifikation mit Werten, auf Überzeugungen und Verhaltensweisen in der Praxis, sowie allgemeinen Fähigkeiten (betreffen sowohl Führungs- als auch Sozialkompetenz). Es wurden auch in diesen Denkweisen Lücken festgestellt, die für eine Fokussierung auf den Prozess des Kapazitätsaufbaus für Sustainable Leadership als entscheidend anzusehen und für sich getrennt zu analysieren sind.

Es folgt eine Zusammenfassung der oben genannten Ergebnisse.



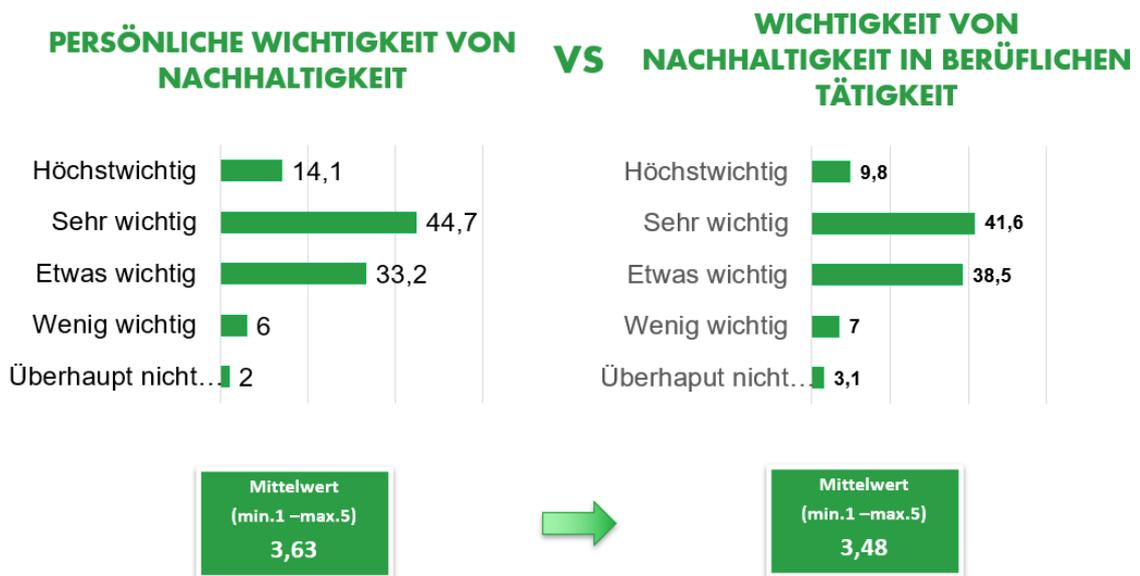
Die Bedeutung von und Vertrautheit mit Nachhaltigkeit

Führungskräfte neigen dazu, sowohl hinsichtlich persönlicher Wahrnehmung als auch in ihrer Führungstätigkeit der Nachhaltigkeit große Bedeutung beizumessen.

Insbesondere liegt die Bedeutung der Führungstätigkeit höher als erwartet, und der im Vergleich dazu leichte Rückgang in der persönlichen Wahrnehmung der Bedeutung könnte darauf hindeuten, dass in Sachen Nachhaltigkeit die Unternehmenspraktiken weniger wirksam sind als die potentielle Einstellung/Motivation der Führungskräfte.

Q.1: Wie wichtig ist Nachhaltigkeit für Sie persönlich? - %

Q.2: Wie wichtig ist Nachhaltigkeit in Ihrer beruflichen Tätigkeit? - %



Im Hinblick auf die Vertrautheit der Befragten mit den 4 wichtigsten Makrobereichen, in denen der Nachhaltigkeitsrahmen eingeteilt ist (Umwelt, Soziales, Wirtschaft und Führung), konzentrieren sich Führungskräfte auf Unternehmensebene durchschnittlich auf nur zwei verschiedene Bereiche im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit; dabei liegen Wirtschaft und Soziales meist vor der Umwelt.

Diese Antworten deuten auf eine unterschiedliche Interpretation der Allgemeinen Nachhaltigkeitskonzepte hinsichtlich Nachhaltigkeit in Unternehmen; beim Letzteren gilt Wirtschaftliche Nachhaltigkeit als Priorität, wenn nicht sogar als vorherrschend.

Der mit dem wirtschaftlichen Aspekt verbundene Grundgedanke steht in engem Zusammenhang mit der Annahme, dass „ein Unternehmen sich nach dem Ertragsmodell richten muss, um Arbeitsplätze, Karrieren, und wirtschaftliche Stabilität für sämtliche Interessenträger zu sichern“. Diese Aussage wird vom zweiten Konzept, das von den Befragten bevorzugt wird, untermauert: nämlich „Soziales“.

Es sei darauf hingewiesen, dass das Konzept „Umwelt“ im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit in Unternehmen nicht so prävalent wie erwartet ausfiel.

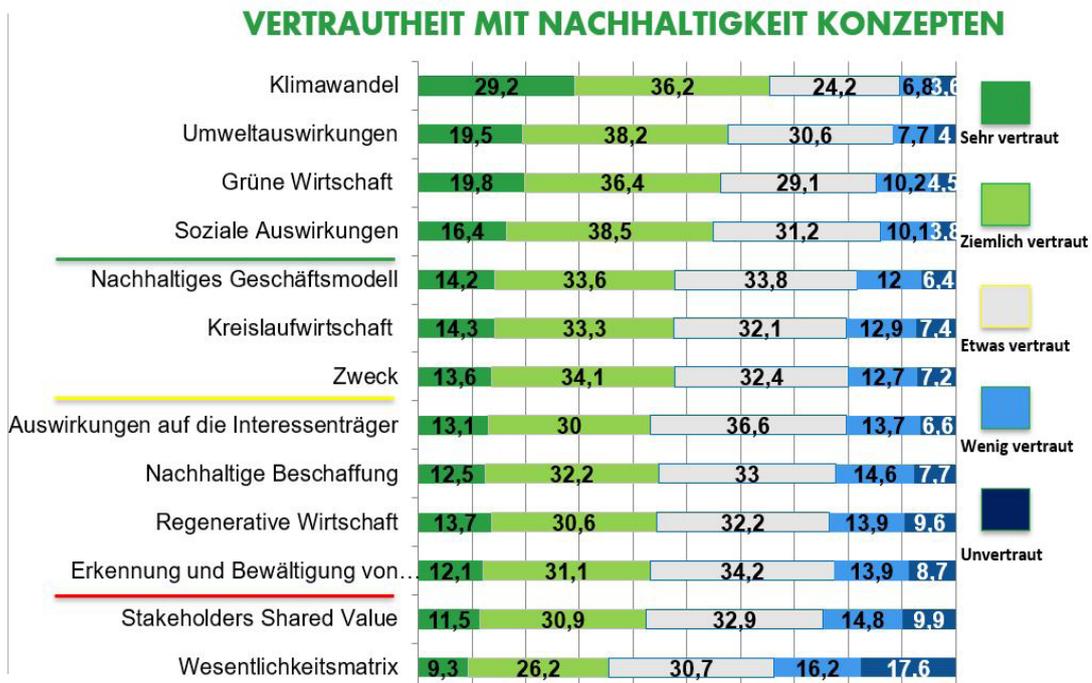
Ebenfalls unerwartet und auch irgendwie überraschend war die Tatsache, dass nur wenige der nachhaltigkeitsrelevanten Bereiche aus den 4 ausgewiesenen Makrobereichen von den Führungskräften berücksichtigt wurden.

Aus dieser Studie geht klar hervor, dass Führungskräfte nicht ausreichend über den gesamten Nachhaltigkeitsrahmen in Unternehmen in seinen 4 Makrobereichen (Umwelt, Soziales, Wirtschaft und Führung) informiert sind.

Wenn man sich die Vertrautheit der Führungskräfte mit einigen konkreten Konzepten ansieht, die als entscheidend für das Wissen über Nachhaltigkeit gelten, stellt sich Folgendes heraus.

- Die Vertrautheit der Führungskräfte mit Nachhaltigkeitskonzepten ist nicht homogen.
- Es lässt sich eine Rangfolge zwischen den 4 Gruppen festlegen:
 - Gruppe 1 (Klimawandel, Umweltauswirkungen, grüne Wirtschaft und soziale Auswirkungen) erzielt die besten Ergebnisse und ist die Einzige, die bei der Vertrautheit gut abschneidet
 - Gruppe 2 (Nachhaltiges Geschäftsmodell, Kreislaufwirtschaft und Zweck) erreicht ein akzeptables Maß an Vertrautheit
 - Gruppe 3 (Auswirkungen auf die Interessenträger, Nachhaltige Beschaffung, Regenerative Wirtschaft, Erkennung und Bewältigung von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen im Unternehmen) weist einen signifikant geringen bis nicht vorhandenen Bekanntheitsgrad auf
 - Gruppe 4 (Wesentlichkeitsmatrix und Stakeholder Shared Value) schneidet schlecht ab und erzielt die schlechtesten Werte.

Q.4: Bewerten Sie bitte in Bezug auf Nachhaltigkeit, wie vertraut Sie mit jedem der folgenden Konzepte sind. - %



Ein wichtiger Erklärungsfaktor könnte der eher strategische und weniger vertrauliche Charakter der Themen in Gruppe 4 (und teils in Gruppe 3), wobei das Thema „Interessenträger“ eine große Rolle spielt und offensichtlich eines der am wenigsten deutlich ist, zusammen mit den möglichen Auswirkungen der Risiken und Chancen, die sich aus diesem Rahmen ergeben.

Andererseits weisen scheinbar jene Themen den höchsten Bekanntheitsgrad auf, die öffentlich diskutiert werden und populäre Begriffe wie „Klimawandel, Grün, Umwelt, Sozial, Kreislauf, Zweck“ verwenden.

Schließlich könnte man daher „populäre“ Themen von „Nischenthemen“ unterscheiden, die anders zu behandeln wären, damit sie in der Analyse der Wissenslücken angemessen behandelt werden.



Nachhaltigkeitsinstitutionen/-regelungen

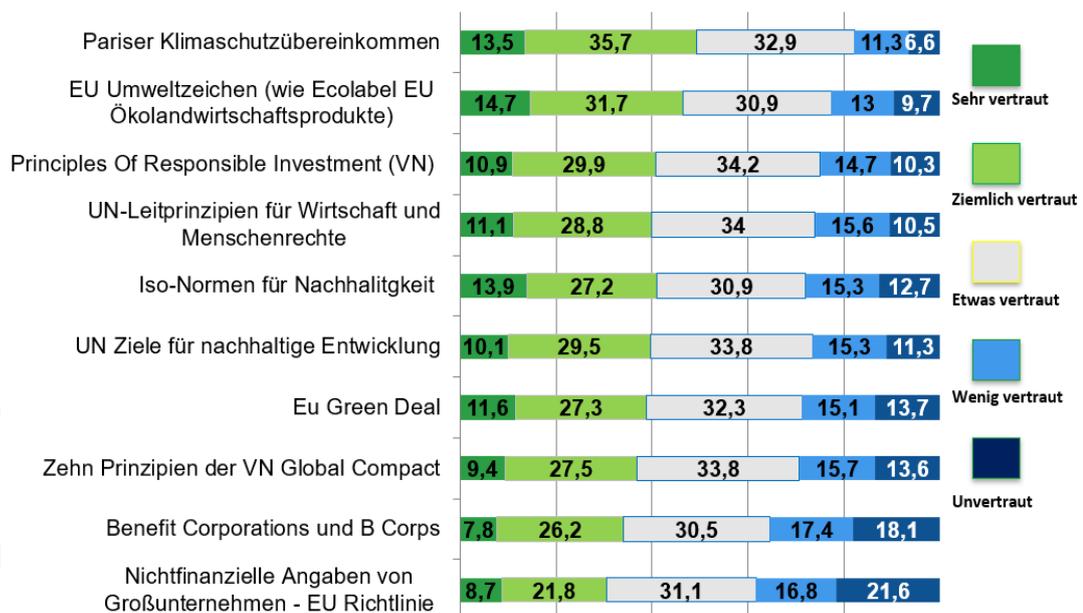
Bei der Bewertung der Vertrautheit der Befragten mit einigen der wichtigsten internationalen Richtlinien, Vorschriften und Normen für Nachhaltigkeit stellt sich deutlich heraus, dass eine erhebliche Anzahl von Führungskräften (zwischen 18% und 38%) viele Regulierungskonzepte nicht kennen, was einen entsprechenden Verbesserungsbedarf verdeutlicht.

Das Pariser Klimaschutzübereinkommen und Nachhaltigkeitssiegel schneiden hier am besten ab, während die EU-Richtlinie über die Angabe nichtfinanzieller Informationen sowie Benefit Corporations und B-Corps die schlechtesten Ergebnisse erzielen. Die Ziele der VN für nachhaltige Entwicklung, der European Green Deal, und die Zehn Prinzipien des Globalen Pakts der Vereinten Nationen (UN Global Compact) haben schlechter als erwartet abgeschnitten.

Es handelt sich hier um einen Bereich, der sicherlich durch geeignete Ausbildungs- und Informationsmaßnahmen verbessert werden kann.

Q.5: In Bezug auf internationale Richtlinien, Vorschriften und Rahmen im Bereich Nachhaltigkeit, bewerten Sie bitte Ihre Vertrautheit mit jedem der folgenden Regulierungskonzepten. - %

VERTRAUTHEIT MIT REGULIERUNGSKONZEPTEN



Ökologische Nachhaltigkeit

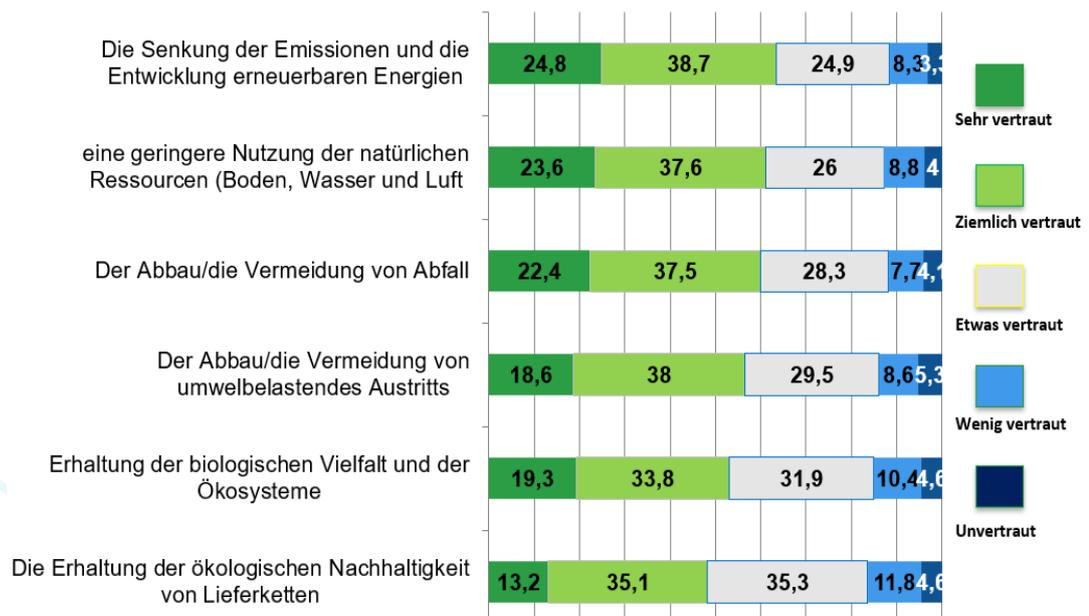
Was ökologische Nachhaltigkeit generell betrifft, so liegen die Kenntnisse der Führungskräfte auf einem hohen, soliden Niveau. Im Allgemeinen sind zwischen 48% und 63% der Befragten mit Konzepten in diesem Bereich vertraut („sehr vertraut“ oder „ich bin recht gut informiert“), während nur zwischen 11% und 16% der Führungskräfte erklärten, dass sie sich wenig oder gar nicht damit auskennen.

Die bekanntesten Konzepte sind die Reduzierung der CO2-Emissionen und eine geringere Nutzung der natürlichen Ressourcen.

Am wenigsten bekannt sind Konzepte im Zusammenhang mit der „Sicherstellung der ökologischen Nachhaltigkeit der Wertschöpfungskette“, so dass der Eindruck entsteht, dass ein Großteil der Befragten Supply-Chain-Konzepte nicht vollständig versteht.

Q.6: Wie weit sind Sie aus Ihrer Sicht mit den folgenden Bereichen im Zusammenhang mit ÖKOLOGISCHER NACHHALTIGKEIT vertraut? - %

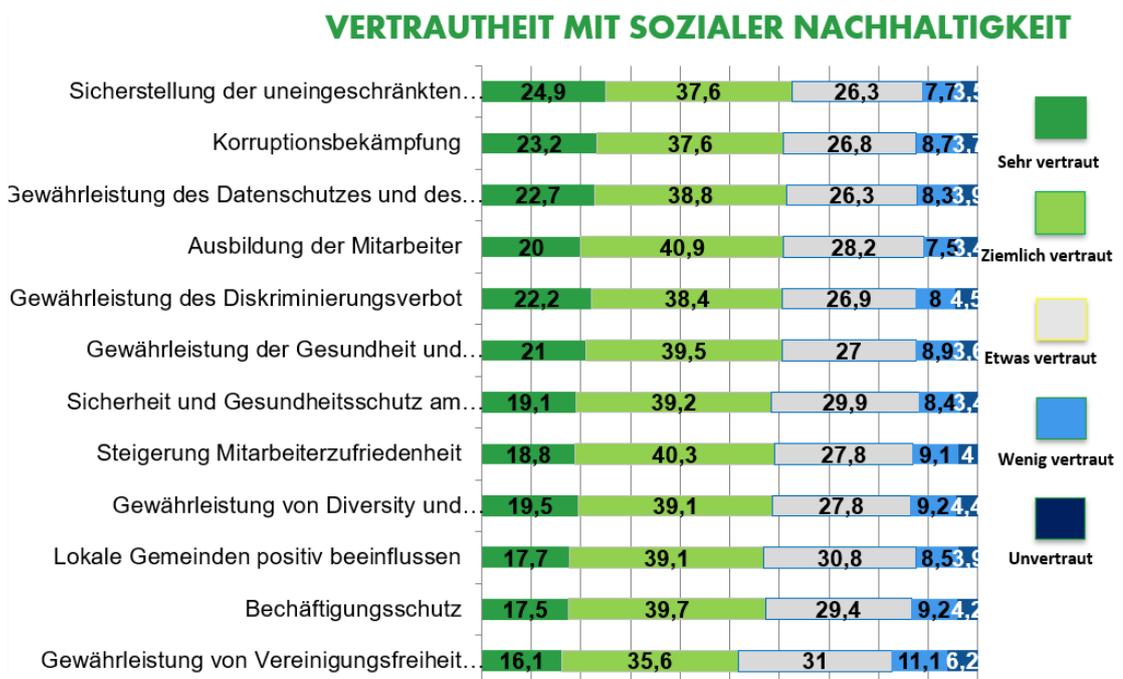
VERTRAUTHEIT MIT ÖKOLOGISCHER NACHHALTIGKEIT



Soziale Nachhaltigkeit

Die Vertrautheit mit dem Konzept der Sozialen Nachhaltigkeit liegt unter Führungskräften auf einem zufriedenstellenden, konstanten Niveau. Ihre Vertrautheit ist gleich wie bei der Ökologischen Nachhaltigkeit, jedoch mit einem höheren Maß an Homogenität für sämtliche der untersuchten Punkte. Zahlreiche wichtige Konzepte (Sicherstellung der uneingeschränkten Achtung der Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung, Gewährleistung des Datenschutzes und des Schutzes der Privatsphäre usw.) schnitten gut ab.

Q.8 : Wie weit sind Sie aus Ihrer Sicht mit den folgenden Bereichen im Zusammenhang mit **SOZIALER NACHHALTIGKEIT** vertraut? - %



Wirtschaftliche Nachhaltigkeit & Führung

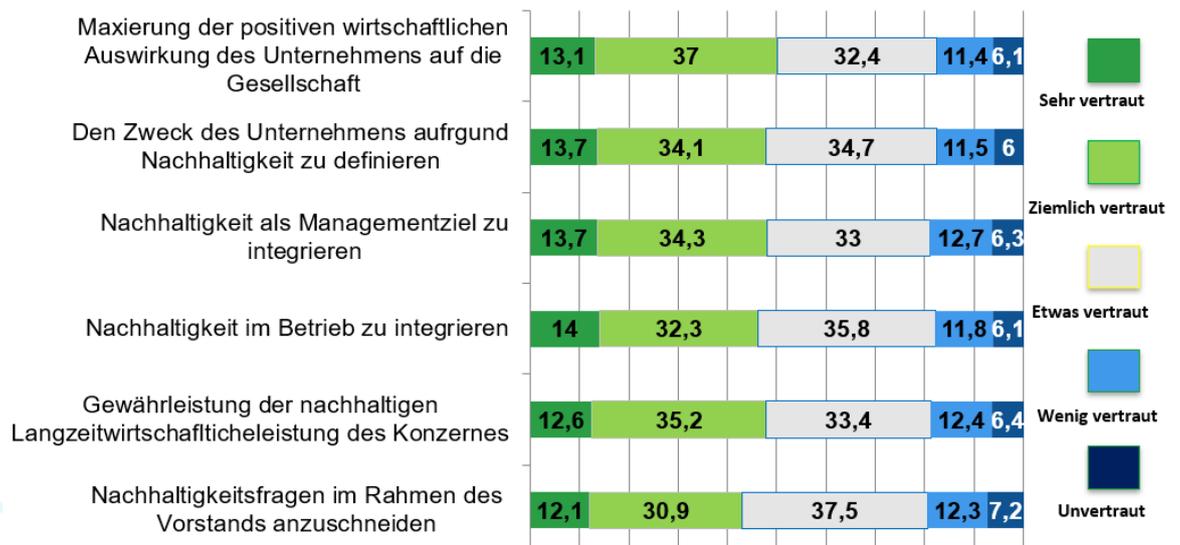
In Bezug auf Wirtschaftliche Nachhaltigkeit & Führung sind Führungskräfte zwar ausreichend informiert, jedoch weniger als bei der Ökologischen und Sozialen Nachhaltigkeit. Die Anerkennung der Bedeutung dieses wichtigen Themas wird zunehmen.

Dies lässt die Annahme zu, dass die echten und richtigen Konzepte der Wirtschaftlichen Nachhaltigkeit & Führung nicht ausreichend unterrichtet bzw. bekannt sind.

Im Durchschnitt erklärte einer von zwei Befragten, dass Ziele im Zusammenhang mit Wirtschaftlicher Nachhaltigkeit Teil der Jahresziele ihres Unternehmens bilden.

Q.10: Wie weit sind Sie aus Ihrer Sicht mit den folgenden Bereichen im Zusammenhang mit WIRTSCHAFTLICHER Nachhaltigkeit und FÜHRUNG vertraut? - %

VERTRAUTHEIT MIT WIRTSCHAFTLICHER NACHHALTIGKEIT UND FÜHRUNG



Messung und Berichterstattung der Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit

Es ist unbedingt hervorzuheben, dass am Ende dieses Prozesses ein Nachhaltigkeitsbericht steht. Die wichtigsten zu beachtenden Voraussetzungen für eine sinnvolle Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden in diesem Abschnitt ausführlich beleuchtet, um Hinweise zur Praxis dieses Prozesses zu erhalten:

- Beratung mit den Interessenträgern des Unternehmens
- Analyse der Nachhaltigkeitselemente, die von Bedeutung sind
- Erkennung der Risiken und Chancen der Nachhaltigkeit
- Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie
- Festlegung von Nachhaltigkeitszielen für Führungskräfte
- Messung und Berichterstattung der Nachhaltigkeitsbilanz

Die Ergebnisse in diesem Abschnitt lassen nicht auf einen hohen Bekanntheitsgrad dieser Praktiken schließen: lediglich 50% der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen die verschiedenen Prozessschritte ordnungsgemäß durchgeführt hat, wobei die Rückmeldungen über das Engagement der Interessenträger und die Festlegung von Zielen geringer als erwartet ausfielen.

Es wurde ebenfalls ein loser Bezugsrahmen über bestimmte Berichterstattungspraktiken beobachtet:

- Nur 1 von 3 Führungskräften weiß, ob das Unternehmen, in dem sie tätig sind, eine **Nichtfinanzielle Erklärung** bzw. einen **Integrierten Bericht** veröffentlicht hat; fast 50% von Ihnen geben an, der Bericht sei **Verpflichtend**, 41% sagen dagegen, dieser sei **Freiwillig**.
- Etwa 50% der Führungskräfte (die wissen, dass ihr Unternehmen eine nichtfinanzielle Erklärung oder einen integrierten Bericht veröffentlicht) scheinen die Berichtsinstrumente, Richtlinien, oder Sorgfaltspflichten zu kennen, die ihr Unternehmen anwendet. Die Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen sind anscheinend die bekanntesten.

Angesichts der relativ hohen Anzahl an „Ich weiß nicht“-Antworten (etwa 20%) kann man davon ausgehen, dass die unternehmensinterne Kommunikation zu diesen Aspekten nicht sehr klar/verbreitet ist.

Q.13: Hat Ihr Unternehmen irgendeine der folgenden Maßnahmen umgesetzt, um seine ökologische, soziale, und wirtschaftliche Nachhaltigkeitsbilanz zu verbessern? - %

UMSETZUNG VON NACHHALTIGKEITMAßNAMEN UND BEMESSUNG IN UNTERNEHMEN

	JA 👍	NEIN 👎	WN ??
Beratung mit den Interessenträgern des Unternehmens	50,4	27,5	22,1
Analyse der Nachhaltigkeitselemente, die von Bedeutung sind	53,3	29,2	17,5
Erkennung der Risiken und Chancen der Nachhaltigkeit	54,9	26,9	18,2
Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie	53,7	27,9	18,4
Festlegung von Nachhaltigkeitszielen für Führungskräfte	47,7	31,3	21
Messung und Berichterstattung der Nachhaltigkeitsbilanz	46,7	31,8	21,5

Q.16: Welche der folgenden Berichtsinstrumente, Richtlinien, oder Sorgfaltspflichten finden in Ihrem Unternehmen Anwendung? - %

UMSETZUNG VON NACHHALTIGKEITMAßNAMEN UND BEMESSUNG IN UNTERNEHMEN

	JA 👍	NEIN 👎	WN ??
The United Nations Global Compact	63,8	21,5	14,7
OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	48,8	34,0	17,2
ISO 26000	52,9	30,0	17,1
Global Reporting Initiative G4	47,4	31,1	21,5
Andere internationale Norme	54,2	25,3	20,5



Wir konzentrieren uns nun auf jenen Abschnitt, der sich mit nachhaltiger Führung in der Praxis auseinandersetzt (Kapitel 4.7.). Darin werden – mittels einer Selbsteinschätzung sowie einer Bewertung der oberen Geschäftsleitung des Unternehmens – die Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen, Führungsfähigkeiten und -kompetenzen, sowie soziale Kompetenzen untersucht.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Selbsteinschätzungsmethode aufgrund des Phänomens des sozial erwünschten Antwortverhaltens zu verzerrten Ergebnissen führen kann.

Nachhaltige Führung in der Praxis | Werte

Die sogenannten **nachhaltigen Werte** haben sich nicht so stark wie erwartet in der Unternehmensumwelt durchgesetzt, so dass das zur vollen Umsetzung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen erforderliche persönliche Engagement noch nicht ausreichend vorhanden ist. Trotz einer qualifizierten Anzahl an Sustainable Leaders mit stark inspirierenden Vorstellungen ist wahres Engagement (und die sich daraus ergebenden treibenden Kräfte) für einen radikalen Kurs- und daher Geschäftsmodellwechsel nicht hinreichend gegeben.

Unsere Studie hat eine Reihe zentraler Werte vorgeschlagen, deren Bewertung wir nachdrücklich als Instrument zur weiteren Entwicklung dieses Bereiches empfehlen (Abschnitt 2.5.2).

Es folgt eine Zusammensetzung der in diesem Bereich gemachten Feststellungen.

Ein Wandel in den Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen bildet die Grundlage für nachhaltiges Wachstum, und dessen langfristige Entwicklung wird eine Schlüsselrolle bei der Erleichterung oder Behinderung des Wandels spielen.

Mit diesem Abschnitt betreten wir einen mentalitätsorientierten Teil der Umfrage, dem wir wesentliche Bedeutung für die Analyse der Lücken beim Aufbau von Sustainable Leadership beimessen.

Auf die Frage nach dem Maß an Identifikation mit den vorgeschlagenen Nachhaltigkeitswerten zeigen Führungskräfte ein moderates Verhältnis zu diesen, als Einzelpersonen ein stärkeres im Vergleich zu jenem in ihren Unternehmen; dies könnte wieder auf eine positive Einstellung hindeuten, die von den Unternehmen nicht voll ausgenutzt wird.

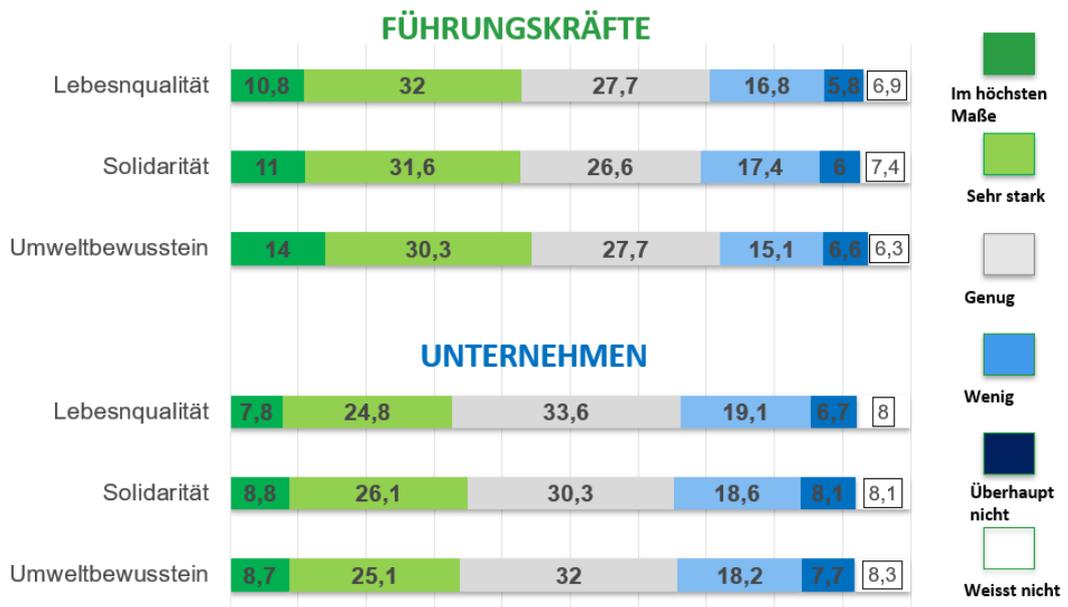
Im Durchschnitt identifizieren sich zwischen 42 und 44% der Führungskräfte mit Nachhaltigkeitswerten („sehr stark“ oder „in höchstem Maße“), was nicht als positives Ergebnis bewertet werden kann. Der obige Durchschnitt sinkt auf 33-35%, wenn die Frage sich auf Unternehmen bezieht.

Diese Ergebnisse werden nicht als positiv betrachtet, da für einen tiefgreifenden Wandel eine sehr starke Motivation und eine verbreitete Identifikation mit diesen Werten erforderlich sind. Daher weist dieser Bereich eine mögliche Lücke auf, die nach einer angemessenen Achtung und Konzentration verlangt.

Q.18a: In Bezug auf Nachhaltigkeitswerte, wie weit würden Sie sich mit den folgenden Aussagen identifizieren?

Q.18b: In Bezug auf Nachhaltigkeitswerte, wie weit würde sich Ihr Unternehmen mit den folgenden Aussagen identifizieren?

NACHHALTIGKEITSWERTEN FÜR FÜHRUNGSKÄFTE UND UNTERNEHMEN



Nachhaltige Führung in der Praxis | Überzeugungen und Verhaltensweisen

Die Ergebnisse im Bereich **Überzeugungen und Verhaltensweisen** sind nicht immer zufriedenstellend, sowohl in Bezug auf die Selbsteinschätzung der Führungskräfte und ihre Einschätzung der hochrangigen Führungskräfte ihres Unternehmens, als auch in Bezug auf das allgemeine Umfeld der Organisation, der sie angehören.

Auf einen methodischen Grundsatz, nach welchem sich eine Interventionsstrategie in diesem Bereich richten könnte, wird im Modell der „Sustainable Leadership-Pyramide“ hingewiesen, auf das sich unsere Studie bezieht. Es ist wichtig, sich wieder vor Augen zu führen, dass diese Studie auch Strukturen und Instrumente zur Stärkung dieser Fähigkeiten und zur Schaffung eines passenden Rahmens für Ausbildungsmaßnahmen bietet.

Es folgt eine Zusammensetzung der Ergebnisse in diesem Bereich.

Das wissenschaftliche Modell, auf das sich dieser Abschnitt der Studie bezieht, ist die „Sustainable Leadership-Pyramide“ von Avery und Bergsteiner, welche Sustainable Leadership-Praktiken anstelle von „Shareholder-First“-Praktiken identifiziert.

Diese Ansätze sind diametral entgegengesetzt und verordnen ausgeprägte Verhaltensweisen. Nachhaltige Praktiken sind in einem Pyramidenmodell aufgestellt, in dem der Wandel in der Führungskultur über drei Entwicklungsschritte führt: **Grundlagenpraktiken**, **Höhere Praktiken**, und **Wesentliche Leistungsträger**. Bei der Gestaltung der Umfrage wählten wir 13 der 23 in diesem Modell identifizierten Ansätze, und kamen zum folgenden Ergebnis.

„Nachhaltige“ Überzeugungen und Verhaltensweisen im Gegensatz zur „traditionellen“ Mentalität

- Führungskräfte tendieren im Allgemeinen dazu, sich im „nachhaltigen“ Bereich statt in der „traditionellen“ Mentalität zu positionieren (zwischen 58% und 73%).
- Es wurden keine wesentlichen Lücken in den Einstellungen zwischen dem „Grundladen-“ und dem „Höheren“ Ansatz festgestellt, auf den man laut Modell nach der ersten Phase den Schwerpunkt legen sollte.

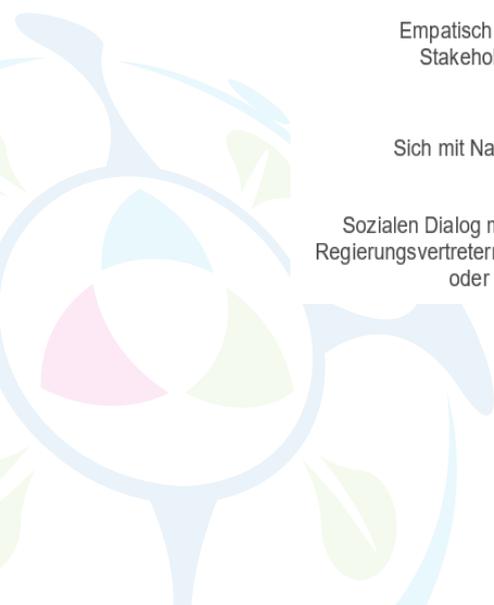
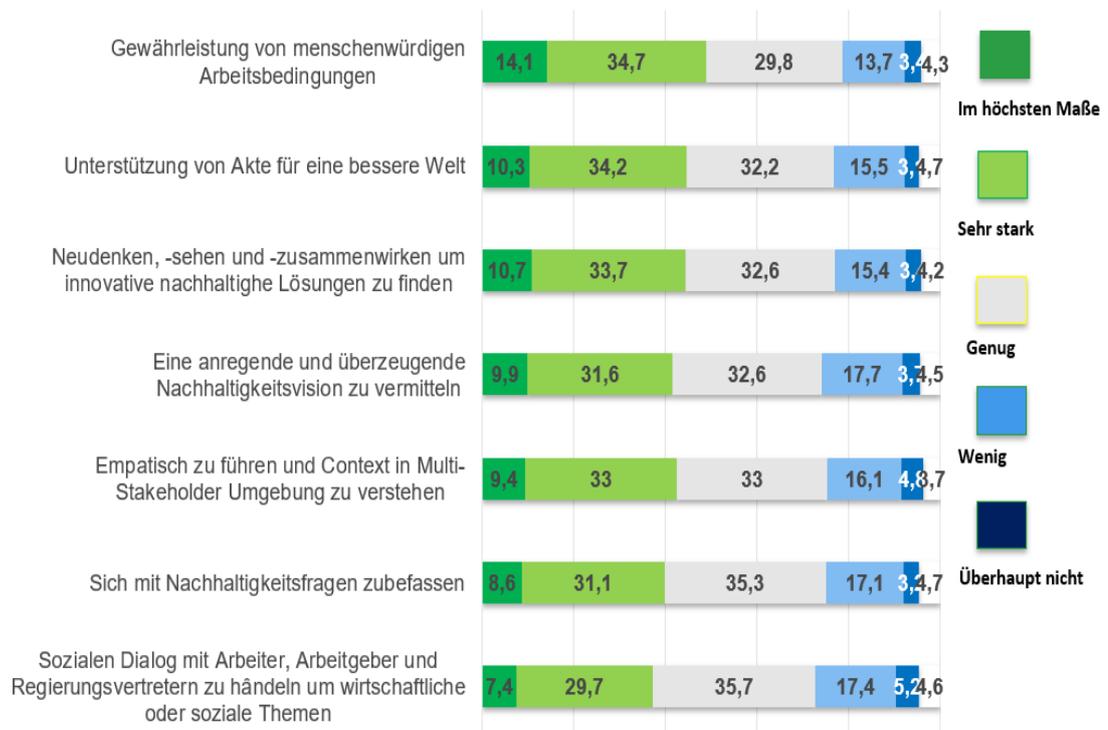
- Andererseits ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor noch in Entwicklung befindlich: das „emotional engagierte Personal“ ist noch kein stabiler Aktivposten.

Im zweiten Teil dieses Abschnitts untersuchten wir den Grad der Selbstidentifikation mit bestimmten nachhaltigen Verhaltensweisen.

Aus den Ergebnissen geht zwar hervor, dass zwischen 37% und 48% der Führungskräfte eine positive Antwort gaben, wir glauben jedoch, dass auch hier der Grad der Selbstidentifikation mit einer Sustainable Leadership-Mentalität möglicherweise erheblich höher sein könnte.

Die von der obigen Studie hervorgehobenen Erkenntnisse, gemeinsam mit den vom Referenzmodell genannten Hauptpunkte liefern uns qualitatives und quantitatives Material, dass beim Aufbau von nachhaltigen Überzeugungen und Verhaltensweisen dienlich ist.

Q.20: Inwieweit erkennen Sie sich in den folgenden Verhaltensweisen wieder?



Nachhaltige Führung in der Praxis | Führungsfähigkeiten und -kompetenzen

In Bezug auf „Änderungsmanagement für Sustainable Leadership“ bezieht sich unsere Umfrage konkret auf den *“Greening the Jobs”*-Rahmen mit dem Schwerpunkt auf **allgemeine Fähigkeiten** (sowohl *Führungs- als auch Sozialkompetenz*).

Die Scorecard hat im Bereich **allgemeine Führungsfähigkeiten** auf einen breiten Verbesserungsbedarf hingewiesen.

- Weniger als 40% der Führungskräfte geben eine positive Selbsteinschätzung ab, während mehr als 21% glauben, dass sie schlecht bzw. unterdurchschnittlich abschneiden.
- Das häufige Auftreten ziemlich flacher, ähnlicher Durchschnittswerte quer durch die verschiedenen Fähigkeiten könnte auch auf die ungenügende oder fehlende Fähigkeit der Befragten hinweisen, die Unterschiede zwischen den Punkten zu erkennen.

Unseres Erachtens zeigen diese Ergebnisse ganz deutlich, dass die Befragten von sich meinen, sie würden nicht ausreichend über die erforderlichen Führungsfähigkeiten/-kompetenzen für Nachhaltigkeit verfügen.

In diesem Zusammenhang legt unsere Studie eine Reihe von Interventionsbereichen nahe:

1. Die Fähigkeit zur Erkennung der relevanten - sowohl positiven als auch negativen - Hauptauswirkungen, die das Unternehmen auf das gesamte Ökosystem von Interessenträgern hat.
2. Die Fähigkeit zur Ermittlung der ökologischen, sozialen, wirtschaftlichen und Führungsrisiken für das Unternehmen, und die unternehmerische Kompetenz zur Erkennung von ökologischen, sozialen, wirtschaftlichen und Führungschancen für das Unternehmen.
3. Die Fähigkeit zur Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle, die nicht nur auf Gewinn ausgerichtet sind, sondern auch Nachhaltigkeit für Menschen und den Planeten in langfristigen Strategien integrieren sollen.
4. Sowohl externe als auch interne Kompetenzen zur Vermittlung von Nachhaltigkeit, und Weitergabe von Information an eine Vielzahl von Fachkräften.
5. Die Fähigkeit zu sozialem Dialog und Partnerschaften mit Regierung, Arbeit-

gebern und Arbeitnehmervertretern zu wirtschafts- und sozialpolitischen Fragen von gemeinsamem Interesse.

6. Die Fähigkeit zur Messung, Verantwortungsübernahme für und Berichterstattung über Nachhaltigkeit.

Nachhaltige Führung in der Praxis | Sozialkompetenzen

Für eine angemessene Untersuchung des Bereichs Sozialkompetenz bezieht sich diese Studie auf den wissenschaftlichen Beitrag von Ashridge mit dem Titel "Developing the Global Leader of Tomorrow", der drei Gruppen von Kompetenzen festlegt, über die hochrangige Führungskräfte im Sinne der Nachhaltigkeit verfügen müssen: Zusammenhang, Komplexität, und Vernetzung.

- Das Verständnis für Zusammenhänge ist der am wenigsten ausgeprägte Sozialkompetenzbereich unter den drei untersuchten: es gab etwa 40% "positive Einschätzungen" (gut + ausgezeichnet) und einen ziemlich hohen Anteil an Antworten mit „durchschnittlich“ (etwa 35%). Führungskräfte tendieren dazu, sich selbst und die obere Geschäftsleitung gleich zu bewerten.
- Wenn es um Komplexitätsmanagement geht, steigen zwar mittlerweile die "positiven" Bewertungen, die Selbsteinschätzung liegt jedoch deutlich höher (etwa 50% gut + ausgezeichnet) und die Bewertung der oberen Geschäftsleitung fällt signifikant schlechter (etwa 45%) aus.
- Beim Vernetzungsmanagement liegen die positiven Bewertungen bei etwa 47%. Hier besteht kein wesentlicher Unterschied zwischen Selbsteinschätzung und Bewertung der oberen Geschäftsleitung.

Dies lässt darauf schließen, dass mittlere Führungskräfte der Meinung sind, ihre obere Geschäftsleitung sollte mehr und besseres Komplexitätsmanagement und weniger Vernetzung betreiben.

Das Verständnis von Zusammenhängen könnte der Schwerpunktbereich für die Ausbildung der mittleren und höheren Führungskräfte werden.

Die Ergebnisse zeigen beim Großteil der Punkte ein deutliches Gleichgewicht zwischen den Werten für Selbsteinschätzung und jenen der Bewertung der höheren Geschäftsleitung; dies lässt eine wichtige Annahme zu:

Die mittleren Führungskräfte verfügen vermutlich nicht über alle notwendigen Instrumente oder Kenntnisse, um zwischen den verschiedenen Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem jeweiligen Spektrum an erforderlichen Kompetenzen für Verständnis für Zusammenhänge, Komplexitätsmanagement und Vernetzungsmanagement zu unterscheiden.

Als Gesamtergebnis kann der zur Untersuchung des Bereichs Sozialkompetenz (Verständnis für Zusammenhänge, Komplexitätsmanagement und Vernetzungsmanagement) vorgeschlagene Rahmen genauso gut zur Planung von gezielten Ausbildungsmaßnahmen genutzt werden.

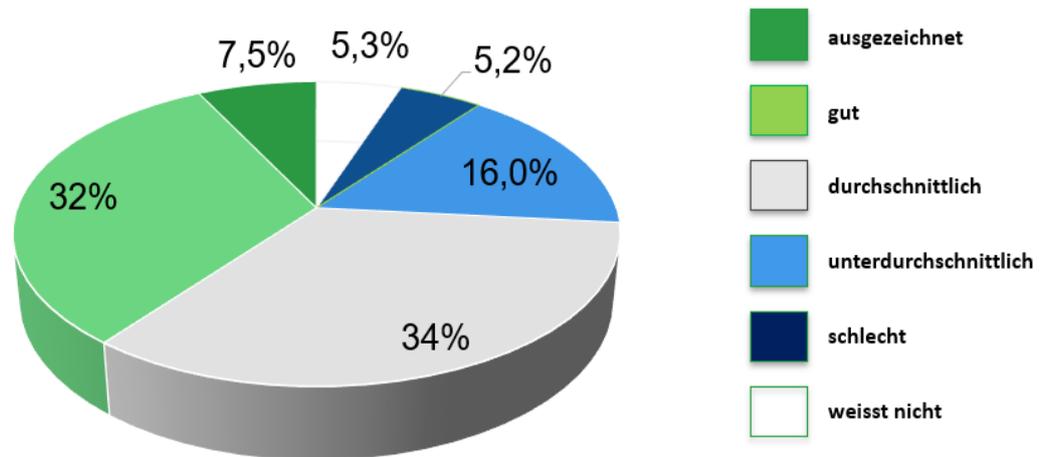
Zusammenfassung der allgemeinen Fähigkeiten

Die folgende Zusammenfassung soll einen Überblick der allgemeinen Fähigkeiten (sowohl Führungs- als auch Sozialkompetenzen) liefern:

- **Selbsteinschätzung.** Die Frage betreffend Führungskompetenzen wurde in weniger als 40% der Fälle positiv (gut bzw. ausgezeichnet) beantwortet, was die Notwendigkeit für angemessene Schulungen unterstreicht. Bei der Sozialkompetenz liegen die positiven Antworten mit 46% zwar etwas höher, sie legen jedoch einen Verbesserungsbedarf bei diesen Fähigkeiten nahe.
- **Bewertung der oberen Geschäftsleitung.** Nur 43% der Antworten zur Sozialkompetenz fielen positiv aus; damit wird erneut das Bestehen einer möglichen kulturellen Kluft bestätigt, die es mit angemessener Ausbildung zu beseitigen gilt.
- Als **Hauptaussage** könnte die Tatsache, dass bei den Bewertungen der Fähigkeiten (sowohl bei Führungs- als auch bei Sozialkompetenz) etwa 50% den Wert mittel/niedrig erhielten, die dringende Notwendigkeit zur Schließung einer Lücke sowohl bei Führungs- als auch bei Sozialkompetenzen deutlich machen.

Q.21: Wie würden Sie sich selbst in Bezug auf folgende Fähigkeiten und Kompetenzen einschätzen?

FÜHRUNGSFÄHIGKEITEN UND – KOMPETENZEN SELBSTEINSCHÄTZUNG - ZUSAMMENFASSUNG

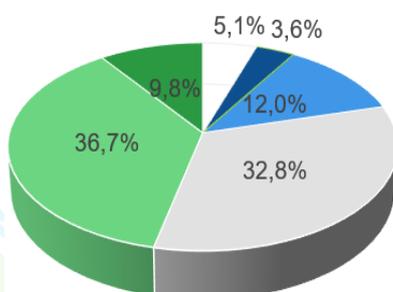


Q.22a: Wie würden Sie sich selbst in Bezug auf folgende Fähigkeiten einschätzen?

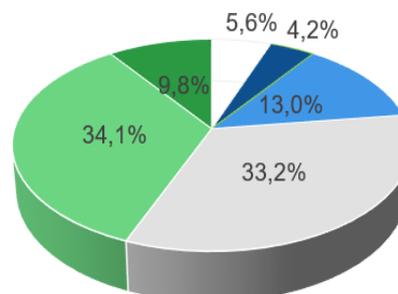
Q.22b: Wie würden Sie die obere Geschäftsleitung Ihres Unternehmens in Bezug auf folgende Fähigkeiten bewerten?

SOFT SKILLS ZUSAMMENFASSUNG

SELBST-EINSCHÄTZUNG Zusammenfassung



BEWERTUNG DER OBEREN GESCHÄFTSLEITUNG Zusammenfassung



Ländervergleich

Die vorliegende Studie wurde anhand einer Stichprobe von 1.529 europäischen Führungskräften durchgeführt, die über 6 Länder gleichmäßig verteilt waren: Dänemark, Frankreich, Deutschland, Italien, Polen und Spanien. Die Zusammensetzung der Stichprobe ließ eine vergleichende Analyse zwischen den verschiedenen Ländern zu.

Ganz allgemein stellte die Studie keine erheblichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern in Bezug auf die Vertrautheit mit den verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit als auch in Bezug auf ihre Werte, Verhaltensweisen, und ihre Führungs- und Sozialkompetenzen fest.

Eine etwas stärkere Sensibilisierung, Vertrautheit und Kenntnis der Themen und Werteorientierung besteht in den romanischen Ländern, insbesondere in Spanien und Italien; hingegen nehmen die Unterschiede ab, wenn es um Führungs- und Sozialkompetenz geht.

Q.6 - Wie weit sind Sie aus Ihrer Sicht mit den folgenden Bereichen im Zusammenhang mit Ökologischer Nachhaltigkeit vertraut?

Q.8 - Wie weit sind Sie aus Ihrer Sicht mit den folgenden Bereichen im Zusammenhang mit sozialer Nachhaltigkeit vertraut?

Q.10 - Wie weit sind Sie aus Ihrer Sicht mit den folgenden Bereichen im Zusammenhang mit Wirtschaftlicher Nachhaltigkeit und Führung vertraut?

VERTRAUHEIT MIT HAUPTKONZEPTEN DER ESG EFFEKTE

Mittelwert (min.1-max.5)

							
ÖKOLOGISCHE	3,56	3,50	3,62	3,59	3,54	3,71	3,60
SOZIALE	3,60	3,55	3,64	3,64	3,55	3,71	3,62
WIRTSCHAFTLICHE	3,36	3,38	3,34	3,37	3,28	3,44	3,35

Wir möchten daher ein wichtiges Ergebnis im Zusammenhang mit der Festlegung von Strategien zur Förderung der Entwicklung einer nachhaltigen Führung unterstreichen. Eigentlich können diese Strategien wirksam auf europäischer Ebene und ohne die Notwendigkeit einer länder-spezifischen Anpassung festgelegt und umgesetzt werden.

Schlussfolgerungen

Der Übergang von einer „traditionellen Führung“ zu einer „nachhaltigen Führung“ ist offensichtlich mit einem Änderungsmanagement-Prozess verbunden, der einen aufwändigen Kompetenzausbau bedingt.

Diese Studie fügt sich gänzlich in so einem Kontext ein, mit dem Ziel:

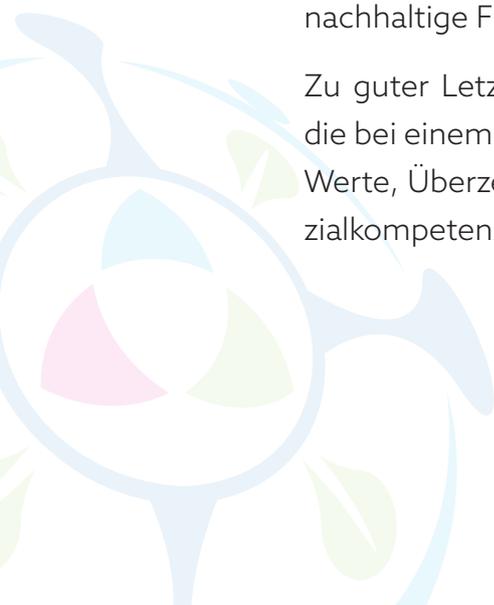
- die Bereitschaft der europäischen Führungskräfte für den Wandel zu ermitteln, sowohl in Bezug auf die Vertrautheit mit den verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit als auch in Bezug auf die Werte, Verhaltensweisen, Führungskompetenzen und Sozialkompetenzen;
- Lücken zu identifizieren, die als Grundlage für einen Kapazitätsausbau für Sustainable Leadership dienen könnten.

Aus den Ergebnissen dieser Studie geht hervor, dass noch beträchtliche qualitative und quantitative Arbeit geleistet werden muss, um einen soliden „Sustainable Leadership“-Ansatz aufzubauen, der den nachhaltigen Wandel beeinflussen und steuern kann; die gleichen Ergebnisse haben auch deutlich die spezifischen Maßnahmenbereiche aufgezeigt, die bei der Entwicklung von Plänen und Projekten zu berücksichtigen sind.

Darüber hinaus verdeutlicht der Vergleich zwischen den beteiligten Ländern, dass keine beträchtlichen Unterschiede zwischen diesen bestehen, und dass diese Programme in geeigneter Weise auf europäischer Ebene eingeführt werden können.

Schließlich führte diese Studie zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens zu Themen der Nachhaltigkeit in Unternehmen, der sowohl für die Erstellung von Nachhaltigkeitsstrategien als auch für die Formulierung einer Mentalität für nachhaltige Führungskräfte dienlich ist.

Zu guter Letzt wählte diese Studie einige wissenschaftliche Bezugsmodelle, die bei einem Aufruf zum Handeln für einen Kapazitätsausbau in Bereichen wie Werte, Überzeugungen, und Verhaltensweisen, allgemeine Führungs- und Sozialkompetenzen sinnvoll wären.



www.sustainableleaders.eu



Co-funded by the European Union

The project « Sustainable Leadership for a Fair and Green Transition » has received funding from the European Commission under grant agreement No VS/2019/0338.

This document reflects only the author's view and the European Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.

CEC European Managers
The Voice of Managers in Europe. Seit 1951.

Rue de la Loi 81a
1040 Brüssel
Europäische Union

www.cec-managers.org
info@cec-managers.org