

---

# Sustainable Leadership

Ressourcenkompetenz zur Strukturierung von Entscheidungsprämissen



*Georg Müller-Christ, Gitta Nikisch*

Führung, Management, Nachhaltigkeit, Substanzerhaltung, Kompetenz, Leadership, Entscheidungsprämissen, Ressourcen

Leadership, Management, Sustainability, Preservation of Substance, Competence, Leadership, Decision-making premises, Resources

Die Forschungen über Sustainable Leadership schliessen vielfach an die Diskussionen über Kompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung an und suchen die Kompetenzbestandteile (Dispositionen), die Führungskräfte haben müssten, um ein Unternehmen nachhaltiger zu führen. Umgang mit Komplexität und Moral stehen dabei im Vordergrund. In diesem Beitrag werden hingegen aus der ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsperspektive zum einen Performanzen abgeleitet, die notwendig sind, um ein ressourcenabhängiges System gesund zu erhalten. Zum anderen werden neue Entscheidungsprämissen formuliert, die zusätzlich zu den vorhandenen den Rahmen für ein nachhaltiges Unternehmen bilden. Sustainable Leadership wird dabei als Aufgabe verstanden, das neu entstandene Prämissengerangel konstruktiv zu sortieren.



*Sustainable Leadership research is often connected to discussions on competences for sustainable development. It searches for the components of competences (dispositions) managers need to have in order to lead a business in a sustainable manner. Therefore, the handling of complexity and moral is put in focus. In contrast to that approach, in this paper performances will be derived from the resource-oriented sustainability perspective which are necessary to maintain a resource-dependent system healthy. And new decision-making premises will be framed which enhance existing frameworks needed for sustainable business. Sustainable leadership is understood as a task to re-arrange the newly arisen disorder of premises.*

## 1. Einleitung

Nachdem in den letzten zehn Jahren in der nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre intensiv an den Begründungen und an den Instrumenten für ein nachhaltigeres Management gearbeitet wurde, beginnt nun eine intensivere Diskussion darüber, welche Kompetenzen Menschen in Unternehmen brauchen, um eine nachhaltigere Entwicklung von Wirtschaft und Unternehmen gestalten zu können. Diese Kompetenzdiskussion wird auch durch die Dekade der Vereinten Nationen „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ genährt, die von 2005 bis 2014 läuft. Gerade die Hochschulen werden durch die Dekade herausgefordert, ihre fachlichen Vermittlungsziele mit überfachlichen Kompetenzen anzu-

reichern. Bildung für nachhaltige Entwicklung ist ein Bestandteil dieser Schlüsselqualifikationen (*de Haan et al.* 2008).

Wie Führungskräfte in allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Institutionen ihr Entscheidungsverhalten und das von Anderen zu Gunsten von mehr Nachhaltigkeit verändern können, wird mittlerweile unter dem Begriff des Sustainable Leadership erforscht. Auch hier steht die Kompetenzfrage im Vordergrund. Die Kompetenzen, die Führungskräfte brauchen, um ein Unternehmen nachhaltiger zu gestalten, sollten immer aus der anstehenden Aufgabe abgeleitet werden. Dabei scheint es aber keinen Unterschied zu machen, ob ein normativer Ansatz verfolgt wird (vereinfacht: Unternehmen sollten sich rücksichtsvoller gegenüber Mensch und Natur verhalten) oder ein ökonomischer (es lassen sich doch zahlreiche Business Cases in enger und weiter Form für Unternehmen finden, die durch Nachhaltigkeit den ökonomischen Erfolg verbessern). Jedes Mal steht die Erkenntnis im Vordergrund, dass durch Nachhaltigkeit komplexere Anforderungen entstehen (*Schaltegger/Lüdeke-Freund* 2013, 65). Mithin werden lange Kompetenzlisten eines Sustainable Leadership gebildet, deren Elemente schwer voneinander abzugrenzen sind und die eine grosse Ähnlichkeit zu den Kompetenzen für ein Management von Komplexität haben.

Der Beitrag möchte einen markanten Unterschied zu der vorherrschenden Diskussion um Sustainable Leadership leisten. Dieser Unterschied entsteht durch die Verwendung der folgenden Konzepte und Setzungen:

1. Nachhaltigkeit wird als Rationalität der Substanzerhaltung verstanden. Die damit einhergehenden Entscheidungsprämissen treten zwischen die herkömmlichen betrieblichen Entscheidungsprämissen und zwischen die bereits bestehenden nachhaltigen Entscheidungsprämissen, die Nachhaltigkeit als Öko-Effizienz und als Verantwortung (Corporate Social Responsibility) definieren.
2. Sustainable Leadership wird als Aufgabe verstanden, für diese neuen Entscheidungsprämissen im Gerangel mit den herkömmlichen Prämissen einen guten Platz zu ergattern.
3. Die dafür notwendige Ressourcenkompetenz wird modelliert als Beobachtung des Zusammenspiels von Dispositionen und Performanzen. Kompetente Führungskräfte verfügen über Dispositionen (Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen), die die gewünschten Nachhaltigkeitsperformanzen bewirken können.
4. Diese Nachhaltigkeitsperformanzen werden wiederum aus dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsverständnis abgeleitet. Es ergeben sich die Performanzfelder des systemischen Handelns, des Haushaltens, der Dilemmabewältigung und der Jetzt-für-Dann-Entscheidungen.

Der konzeptionelle Beitrag ist als Impuls an die Managementlehre gedacht, sich stärker mit der Frage zu beschäftigen, wie sich Entscheidungsprozesse verändern müssen, wenn neue und nicht direkt anschliessbare Entscheidungsprämissen berücksichtigt werden müssen. Mit dieser Frage erhält auch der Unterschied zwischen Management und Leadership eine neue Bedeutung, weil Nachhaltigkeit nicht nur einen Treiber für eine höhere Komplexität darstellt, sondern vor allem eine andere Grundorientierung braucht. Wenn immer es um eine Veränderung von Grundorientierungen im Sinne des Selbstverständnisses von Unternehmen geht, wird in der Literatur eher von Leadership als von Management gesprochen (*Gini* 2010; *Nikisch/Müller-Christ* 2013). Viele Aspekte können in diesem konzep-

tionellen Beitrag nur angerissen werden. Zur Vertiefung wird jeweils auf die relevanten Quellen verwiesen.

## 2. Entscheidungsprämissen der Nachhaltigkeit

### 2.1 Öko-Effizienz und Verantwortung als Nachhaltigkeitssynonyme

Bislang wurde in Politik und Wissenschaft davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeit auf der Gewinnseite des Unternehmens steht. In vielfältigen Ausdrucksformen wurde geforscht und postuliert, dass eine nachhaltigere Verhaltensweise von Unternehmen zu grösseren Gewinnen führt (BMU 2007; Pinner 2008). Diese Win-Win-Hypothese hält sich trotz fehlenden empirischen Nachweises relativ hartnäckig in der Praxis.<sup>1</sup> Will man Nachhaltigkeit partout auf der Seite des Gewinns positionieren, ist diese Stellung nur zu halten, indem Nachhaltigkeit als Öko-Effizienz interpretiert wird: Weniger Material- und Energieeinsatz reduziert die Kosten und steigert damit die Gewinne. Hierbei handelt es sich bei genauerem Hinsehen um eine Lesart der betriebswirtschaftlichen Rationalisierung: Der Markt erzwingt eine ständige Steigerung der Produktivität und der Effizienz, was eben auch dadurch möglich ist, dass Material und Energie eingespart werden.

Gleichlaufend zu dieser Diskussion wird Nachhaltigkeit auch als ethischere oder verantwortungsvollere Unternehmensführung interpretiert: Es geht darum, mehr Rücksicht auf Mensch und Natur zu nehmen. In der Praxis scheint sich der Begriff der Corporate Social Responsibility gegenüber dem Nachhaltigkeitsbegriff immer mehr durchzusetzen. Der Anreiz für Corporate Social Responsibility wird dann in der Verbindung mit der obigen Lesart von Nachhaltigkeit gesehen: Rücksichtsvoll handelnde Unternehmen erwirtschaften höhere Erträge, weil die Kunden verantwortungsvolles Verhalten durch ihr Kaufverhalten honorieren (Belz/Peattie 2012). Nachhaltigkeit, Gewinn und Verantwortung werden in dieser Lesart direkt nebeneinandergestellt. Ausser Studien von Unternehmensberatungen, die nach Wettbewerbsvorteilen durch Nachhaltigkeit fragen, gibt es kaum ernsthafte deutsche Studien zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg. Meistens wird in Studien der positive Zusammenhang nur postuliert und nicht gemessen. Selbst wenn es einen gäbe, könnte er plausiblerweise nur lauten, dass verantwortungsvollere Unternehmen so lange einen Wettbewerbsvorsprung haben, wie sich nicht alle Unternehmen der Branche verantwortlich verhalten. Gesellschaftlich gewollt ist aber, dass alle Unternehmen sich gemäss der Kriterien einer Corporate Responsibility verhalten.

Nachhaltigkeit als eine Intensivierung von Öko-Effizienz zu deuten oder als verantwortungsvolle Unternehmensführung auszulegen, kann durchaus als Beitrag für eine zukunftsfähigere Wirtschaftsweise angesehen werden. Beide Entscheidungsprämissen reichen jedoch nicht aus, um das Problem zu bewältigen, welches während der letzten zehn Jahren immer deutlicher wurde: Die materiellen und immateriellen Ressourcen, die die Wirtschaft braucht, um dauerhaft zu funktionieren, stehen nicht mehr in ausreichendem Masse zur Verfügung. Durch den erwerbswirtschaftlichen Produktionsprozess wird die Ressourcen-substanz verbraucht, ohne dass vernünftigerweise in ihre Reproduktion investiert wird.

1 Der Zusammenhang von Öko-Effizienz und ökonomischem Gewinn ist nur eine kleinere Teilmenge der grossen Frage, wie Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit zusammenhängen. Ein Vergleich empirischer Studien zeigt neben der methodischen Vielfalt, der disparaten Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs und dem relativ offenen Erfolgsbegriff, dass es gleichwohl positive Wirkungen gibt, ihre Ursachen aber schwer zu identifizieren sind (z.B. Günther et al. 2011).

## 2.2 Nachhaltigkeit führt zu Substanzerhaltung

Unternehmen waren schon immer von Ressourcen, Erfolgspotenzialen und Leistungsfaktoren abhängig. Bis vor einiger Zeit wurden diese vom Umfeld der Unternehmen ohne grosse Friktionen kostenlos oder über Märkte den Unternehmen zur Verfügung gestellt. Rohstoffe, Energie, Bildung, Vertrauen, Rechtssicherheit, Legitimation sind aber beispielsweise Ressourcen, auf die Unternehmen heute nicht mehr in ausreichendem Masse und mit grosser Verlässlichkeit zugreifen können. Ressourcen werden hier verstanden als die abstrakten und/oder latenten Mittel, die Unternehmen zur Erreichung ihrer Zwecke benötigen (Müller-Christ 2010, 314).

Ressourcenknappheit wird für Unternehmen zu einem Dauerthema. Die Diskussion in der Wirtschaftspresse über Fachkräftemangel und Metallpreise lässt sich beispielsweise so zusammenfassen (Wallimann/Dobkowski 2003). Die naheliegende und auch häufig zu beobachtende Reaktion der Unternehmen ist es, die Politik dazu anzuhalten, geeignete Massnahmen einzuleiten, die den lebensnotwendigen Ressourcenpool wieder auffüllen. Eine Vielzahl von Stellungnahmen von Industrie- und Handelskammern für bessere Wirtschaftsbedingungen erfolgen genau in dieser Logik. Die Reaktionen der Unternehmen auf die Knappheiten einiger Metalle sind genauso ausgefallen. Ganz allgemein kann gesagt werden, dass die Wirtschaft immer noch an der alten Arbeitsteilung festhält, in der die Gesellschaft und die Natur die Ressourcenbasis regenerieren, welche Unternehmen zur Erfüllung ihrer Zwecke dann weitgehend ohne grossen zusätzlichen Aufwand einsetzen können.

Die Erhaltung der Ressourcenbasis lässt sich auch als Erhaltung der wirtschaftlichen Substanz umschreiben. Der Substanzbegriff ist ein in Betriebswirtschafts- und Managementlehre eingeführter Begriff, allerdings mit einer sehr engen bilanzpolitischen Bedeutungszuweisung. Die Erhaltung der Kapitalsubstanz ist die Voraussetzung, um die Reinvestitionsfähigkeit zu erhalten, mithin die Erhaltung der Produktionsanlagen (Wöhe 2010, 1100 ff.). Sie muss gewährleistet sein, bevor Gewinne ausgewiesen werden können.

Die Forstwirtschaft hat den Substanzbegriff im Sinne gehabt, als sie sich den Nachhaltigkeitsbegriff aneignete (von Carlowitz et al. 2000, 105 f.). Nicht mehr Holz aus dem Wald zu schlagen als nachwächst ist dieselbe Handlungsrationalität wie nicht mehr Geld auszugeben als nachkommt oder Vertrauen nicht schneller zu verbrauchen als es sich aufbauen kann. Die Forstwirte haben den grossen Vorteil, dass sie ihre Substanz sichtbar vor Augen haben. Sie haben auch den Vorteil, dass sie ihre Substanz mess- und zählbar machen und so tatsächlich haushälterisch mit dem Wald umgehen können. Dieser Substanzerhaltungsgedanke ist eine alte, urökonomische Handlungsrationalität, die so lange plausibel und verhaltensleitend war, wie die Substanz sichtbar war und die Substanzvernichtung zu direkten Konsequenzen für die Menschen führte (Hunger, Kälte). Nachdem die fossilen Energieträger gefunden worden waren, wanderte die Substanz unter die Erde und wurde damit unsichtbar. Die Vermutung liegt nahe, dass die Handlungsrationalität der Substanzerhaltung angesichts der immensen Rohstoff- und Energievorkommen an Bedeutung verlor und allmählich aus den wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen verschwand.

In der Zwischenzeit erkannte die Managementlehre, dass Unternehmen nicht nur von materiellen Ressourcen, sondern auch von immateriellen Ressourcen abhängig sind. Die Diskussion über die immateriellen Ressourcen, wie sie beispielsweise im Resource-based View der wettbewerbsbezogenen Marketinglehre geführt wird, fand deshalb keinen Zugang zur Handlungsrationalität der Substanzerhaltung und Nachhaltigkeit, weil sie die Entstehungsprozesse der immateriellen Ressourcen ausblenden musste. Nur die Ressource,

die so komplex ist, dass sie nicht schnell reproduziert werden kann, eignet sich als intangible Ressource zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (*Freiling* 2001, 20).

Gleichwohl lässt sich beobachten, dass sich die Konzipierung der betrieblichen Substanz quasi unbewusst und wenig thematisiert beständig weiterentwickelt hat. Gehörten anfänglich nur das Kapital und die Produktionsanlagen zur Substanz eines Unternehmens, also zu dem Stoff, aus dem Unternehmen geschaffen werden, kam später das Personal hinzu (in der viel geframten Lesart, dass Personal der entscheidende Erfolgsfaktor ist). Zwar ist das Personal körperlich präsent, als Ressource für das Unternehmen zählen aber nur die richtigen Qualifikationen, Fähigkeiten und die geeignete Einstellung zum Unternehmen. Mit der Fokussierung auf das Personal begann die Entmaterialisierung des Substanzbegriffs, der sich im Resource-based View fortsetzte, welcher organizational capabilities als Ressource definierte (*Welge/Al-Laham* 2008, 87 ff.).

Substanz impliziert als Handlungsrationality deren Erhaltung. Wer die Substanz abwirtschaftet, vernichtet die Quelle seiner Einkommensmöglichkeit (bspw. ein Mietshaus nicht pflegen); wer die körperliche Substanz abbaut, reduziert seine Handlungsmöglichkeiten (z.B. Burnout) und wer die Kapitalsubstanz des Unternehmens verkonsumiert, zerstört die Reinvestitionsfähigkeit. Substanzabbau mag in Einzelfällen geboten sein, um kurzfristig wirtschaftlich überleben zu können (Vermögen in Krisenfällen einsetzen), dauerhaft führt es immer dazu, dass der Wirtschaftsbetrieb eingestellt werden muss. Substanzerhaltung ist kluges wirtschaftliches Verhalten, um die Dauerhaftigkeit des Wirtschaftsbetriebs zu gewährleisten.

Es setzt sich erst langsam die Umschreibung von Nachhaltigkeit als umfassende substanzerhaltende Wirtschaftsweise in der Managementlehre durch (*Hülsmann* 2003; *Scherhorn* 2010). Dies liegt vielleicht auch an der Schwere des Substanzbegriffs. In der Wiederaaneignung einer umfassenden Substanzerhaltungslogik, umschrieben als Rationalität der Nachhaltigkeit, ist es vermutlich sinnvoller, statt von Substanz von Ressourcenbasis oder Ressourcenquelle zu reden. Der Substanzbegriff braucht zu seiner vollen Entfaltung das Stoffliche, das Materielle, und Substanz impliziert etwas Statisches, ein enges Bestandsdenken. Der Ressourcenbegriff hingegen lässt es ohne grosse Erklärungen zu, von materiellen und immateriellen Mitteln zu reden, die Funktionsfähigkeit von Ressourcenquellen zu thematisieren und eine multidimensionale Reproduktion zu erlauben: Es gibt eine funktionale Äquivalenz im Ressourceneinsatz, die auch die Reproduktion einer anderen als der verbrauchten Ressource als nachhaltig bewertet.

Zusammenfassend ist die besondere Herausforderung der Wiedereinführung eines substanzerhaltenden Nachhaltigkeitsdenkens, dass die Breite der Ressourcenbasis (ökologisch, ökonomisch und sozial wie auch materiell und immateriell) einen grossen Einsatz von Zeit, Geld und Aufmerksamkeit braucht. Um die absolute Knappheit der materiellen und immateriellen Ressourcen zu bewältigen, braucht die Managementlehre jenseits der Effizienzrationalität einen erweiterten Bezugsrahmen zum Umgang mit Ressourcen (*Müller-Christ* 2012).

### 2.3 Entscheidungsprämissen eines nachhaltigen Managements

Die vorangegangenen Ausführungen sollen verdeutlichen, dass ein nachhaltiges Management von den Entscheidungsträger/innen erfordert, sowohl Öko-Effizienz als auch Substanzerhaltung und Verantwortung als neue Entscheidungsprämissen umzusetzen. Die vielen Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen zeigen indes, dass die Praxis nur die Prämissen

sen der Öko-Effizienz und der Verantwortung mit Nachhaltigkeit verbindet. In so gut wie allen Nachhaltigkeitsberichten spielen nur diese beiden Prämissen eine Rolle. In der Konsequenz wurde aus der frühen Öko-Effizienz-Diskussion eine Corporate Social Responsibility-Diskussion. Beide Prämissen – Öko-Effizienz (Kosten senken durch Umweltschutz) und Verantwortung (Erträge steigern durch nebenwirkungärmere Produkte) – schliessen an ältere Pfade der Betriebswirtschaftslehre an.

Öko-Effizienz war auch der Leitbegriff der Umweltmanagementdiskussion der 80er und 90er Jahre des letzten Jahrhunderts (*Meffert/Kirchgeorg 1993*), Sozialverantwortung entstand als Ergebnis der Konsumerismus-Bewegung der 70er Jahre sogar schon früher (*Hermann 1970*). Beide Konzepte – Ressourcen effizienter einzusetzen und Unternehmenshandeln verantwortlicher zu gestalten – sind eigenständige Entscheidungsprämissen, die zwar viel diskutiert wurden, die aber bislang ihre Ziele kaum erreichen konnten: Der Ressourceneinsatz der globalen Wirtschaft nimmt beständig zu und die Nebenwirkungen des erwerbswirtschaftlichen Handelns auf Mensch und Natur erfahren immer neue Ausprägungsformen (*WBGU 2011, 33 ff.*). Wirtschaftsethik als die Disziplin, die verantwortungsvolles Unternehmenshandeln begründen und bewirken soll, hat in der Betriebswirtschaftslehre noch nicht die Stärke erfahren, die sie braucht (*Küpper 2004, 1; Thielemann/Weibler 2005*).

Die Grundannahme dieser Argumentation lautet daher, dass Nachhaltigkeit erst dann ihre volle Wirkung entfalten kann, wenn alle drei Prämissen der Nachhaltigkeit im Entscheidungsverhalten von Unternehmen Berücksichtigung finden. *Abbildung 1* visualisiert das Zusammenspiel der Entscheidungsprämissen, wobei der Platz der Substanzerhaltung zwischen Öko-Effizienz und Verantwortung bewusst gewählt ist.

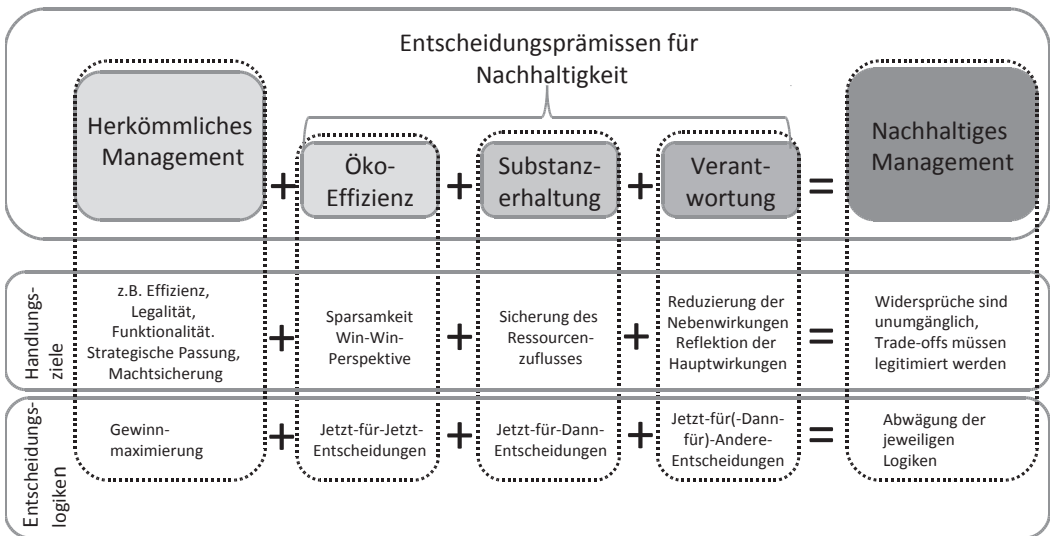


Abbildung 1: Vielfalt der Entscheidungsprämissen in Unternehmen

Ein nachhaltiges Management umzusetzen, erfordert von den Führungskräften ein Ausbalancieren verschiedener Entscheidungsprämissen. Diese Prämissen rangeln um ihre Bedeutung für die täglichen Entscheidungen der Manager/innen. Schon bislang mussten für die

herkömmlichen, markt- und gewinnorientierten Managemententscheidungen zahlreiche Prämissen bewältigt werden: Prozesse im Unternehmen müssen technisch einwandfrei, juristisch legal, ökonomisch effizient, strategisch bedeutsam, sozial verträglich und vieles mehr sein. Nun müssen diese Prozesse auch noch öko-effizient gestaltet werden, Rücksicht auf die Regenerierbarkeit der Ressourcen nehmen und mit minimalen Nebenwirkungen auf Mensch und Natur ablaufen. Die neuen Prämissen haben es in diesem Gerangel schwer, weil sie in der Form von Beschränkungen auftauchen können, zunächst einen Mehraufwand für die Mitarbeiter/innen darstellen und ihre Befolgung zumeist ganz frei in das Ermessen des Unternehmens gestellt ist. Solange sie nicht in Anreiz- und Personalbeurteilungssysteme übersetzt sind, ist es Aufgabe der Führungskräfte, das Gerangel der Prämissen von Fall zu Fall neu aufzustellen. Es stellt sich die Frage, welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Einstellungen Führungskräfte brauchen, um sich in dem Prämissengerangel zu bewegen.

### 3. Sustainable Leadership: Ordnung im Prämissengerangel

Sobald das Thema Nachhaltiges Management zu einer Frage der Führungskompetenzen wird, taucht immer häufiger der Begriff des Sustainable Leadership auf. Es gibt schon lange eine Diskussion in der Literatur über die Differenz zwischen Management und Leadership. Sie lässt sich in aller Kürze so zusammenfassen, dass Management für Beständigkeit und Struktur im Unternehmen sorgt (Kotter 1990, 3 ff.), während Leadership immer dann gefragt ist, wenn gänzlich neue Richtungen eingeschlagen werden sollen, die einen höheren Wertegehalt haben. Leader schaffen durch ihre wertbezogene Authentizität eine grössere Richtungssicherheit und erleichtern es damit Menschen und Institutionen, diese Richtung einzuschlagen (z.B. Gini, 2010). Nachhaltigkeit stellt genau eine solche neue Richtung dar, sodass sich die Frage stellt, was die Besonderheiten eines Sustainable Leadership, d.h. von Nachhaltigkeit und Leadership in Kombination, sein könnten.

#### 3.1 Was ist Sustainable Leadership?

Sustainable Leadership ist ein junges, sich stetig weiter entwickelndes Forschungsgebiet. Anfang der 1990er Jahre erschienen zwar bereits Beiträge, die Führungskräfte forderten, welche neben den ökonomischen Belangen eines Unternehmens auch die ökologischen Nebenwirkungen des unternehmerischen Handelns berücksichtigen (Gladwin 1993). Richtig kam die Forschung hinsichtlich Führungskompetenzen für eine umfassende Integration von Nachhaltigkeit in unternehmerische Tätigkeiten jedoch erst in den letzten Jahren in Schwung (Ferdig 2007; Hind et al. 2009; McCann/Holt 2010; Grothel/Fröbel 2011; Wiek et al. 2011).

Es lassen sich mittlerweile zahlreiche Definitionsversuche für das Konzept des Sustainable Leadership finden. Die Ausgestaltung der Definitionen hängt jeweils davon ab, was unter Leadership und was unter Sustainability verstanden wird und wie diese beiden Konzepte zusammenhängen. Es macht daher einen Unterschied, ob die Inhalte und Kompetenzen eines Sustainable Leadership aus Befragungen von Führungskräften entwickelt oder aus dem Nachhaltigkeitskonzept abgeleitet werden. Eine weitere Unterscheidung basiert auf der Verortung des Sustainable Leadership in den Eigenschaften und Fähigkeiten der Entscheidungsträger/innen oder in der Logik der modernen Managementlehre. Die

Verortung in den Fähigkeiten der Entscheidungsträger/innen scheint beispielsweise das Ziel der folgenden Umschreibung zu sein:

„Ein Sustainable Leader ist eine Führungskraft, die ihre Vision der Personalführung und Ideenrealisierung unter einer Langzeitperspektive umzusetzen versucht. Es handelt sich hierbei um eine Person, die sich dem Unternehmen, den Personen und gleichzeitig dem Wunsch nach Profit verschrieben hat. Sustainable Leader sind folglich Change Agents, die gleichzeitig versuchen, die Welt zu verbessern und sich um ihre eigenen Belange sowie der ihnen folgenden zu kümmern.“ (Neumann 2013, 19 f.)

Ein solches Verständnis führt zwangsläufig zu der Frage, welche Kompetenzen eine Führungskraft haben muss, um ein solches integratives Handeln zu fördern. In den Forschungsbeiträgen zum Sustainable Leadership werden in diesem Sinne mitunter lange Listen von Kompetenzen angeführt, über die eine Führungskraft im Sinne des Sustainable Leadership verfügen muss (z.B. in Hind et al. 2009; Visser/Courtice 2011; Brown 2012).

Bezogen auf unterschiedliche Nachhaltigkeitsverständnisse unterteilen McCann und Holt die bestehende Literatur zum Sustainable Leadership in zwei Kategorien: nach Autoren, die den Bedarf nach Sustainable Leadership aufgrund von intra- und intergenerativer Ungerechtigkeit in ökologischen und sozialen Bereichen sehen und nach Autoren, die in Nachhaltigkeit ein Konzept zur Gewinnsteigerung erkennen. Basierend auf den genannten Kategorien definieren sie Sustainable Leadership wie folgt: „Sustainable Leadership is concerned with creating current and future profits for an organization while improving the lives of all concerned“ (McCann/Holt 2010, 209). Die Unterscheidung von Sustainable und Non-Sustainable Leadership wäre in diesem Fall, dass durch das erwerbswirtschaftliche Handeln das Leben von allen Beteiligten verbessert wird und nicht nur das der Kapitaleigner/innen. Vermutlich liegt auch dieser Umschreibung die Vorstellung zugrunde, dass Nachhaltigkeit den unternehmerischen Erfolg steigern sollte oder wenigstens nicht schmälern darf. „Wo Führungskräfte dies erkennen, beginnt Sustainable Leadership“ (Neumann 2013, 19).

Aus solchen Umschreibungen von Leadership ist es sehr schwierig, die Kompetenzen abzuleiten, die eine solche Führungskraft haben muss. Die gewählte Begrifflichkeit zielt letztlich wieder auf die Bewältigung der Integrationsaufgabe in dem Sinne, dass gleichzeitig ökonomischer Erfolg, Sozialverträglichkeit und Umweltverträglichkeit realisiert werden sollen. Als integrative Kraft wird dann zumeist gelebte Werteorientierung vorausgesetzt. Führungskräfte sind dann Sustainable Leader, wenn es ihnen gelingt, durch ihre Werteorientierung Inspiration und Sinnstiftung für eine nachhaltige Unternehmenskultur ins Unternehmen zu tragen (Braun et al. 2013, 100 ff.). Aber auch bei diesen Überlegungen bleibt merkwürdig unklar, welches Problem genau durch eine werteorientierte Führungskraft gelöst werden soll. Soll sie die Rücksichtnahme durch die eigenen Werte ermöglichen, die die herkömmlichen Manager missen lassen in ihren Entscheidungen? Und wenn sie das tut, was macht sie genau anders?

Die Notwendigkeit zur Veränderung von Handlungen besteht nicht nur auf Unternehmensebene, sondern insbesondere auch für den akademischen Bildungssektor. Daher existiert eine Reihe von Forschungsbeiträgen, die sich mit der Vermittlung von Kompetenzen für ein Sustainable Leadership in der Ausbildung von potenziellen zukünftigen Führungskräften beschäftigt (Shriberg 2002; Walls/Jickling 2002; Warburton 2003; Steiner/Posch 2005; Barth et al. 2007). Hierbei geht es um die konkrete Vorbereitung auf die ver-

änderten Umfeldbedingungen, insbesondere um Entscheidungsfindungen in komplexen Situationen, stets hinsichtlich eines verantwortungsvollen Verhaltens.

Die oben begründete Unterscheidung zwischen Öko-Effizienz, Substanzerhaltung und Verantwortung als Entscheidungsprämissen für Nachhaltigkeit erlauben es, die Fragen nach der Essenz eines Sustainable Leadership von einer ganz anderen Seite aus zu stellen. Ist es die besondere Leistung eines Sustainable Leader, neue, nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungsprämissen in die herkömmlichen Entscheidungsroutrinen einzubringen? Lässt sich Leadership nicht vielleicht überhaupt erst mit Aufgaben dieser Art in Verbindung bringen: Richtungssicherheit dadurch zu schaffen, dass Entscheidungsprämissen neu sortiert werden? Um hierauf eine Antwort geben zu können, lohnt sich ein näherer Blick auf das Konstrukt der Entscheidungsprämissen.

### 3.2 Die Bedeutung von Entscheidungsprämissen

Entscheidungsprämissen stellen Voraussetzungen für Entscheidungen dar, die für alle zukünftigen Entscheidungen gelten und nicht infrage gestellt werden. Solche grundlegenden Voraussetzungen reduzieren einerseits die Komplexität von Unternehmen, indem die Entscheidungsmöglichkeiten eingegrenzt werden, andererseits wird die Komplexität zeitweilig durch die Entscheidung über Entscheidungsprämissen erhöht (*Luhmann* 2000, 222 ff.). Entscheidungsprämissen können auch als Koordinationsfaktor für Entscheidungen betrachtet werden. Mit Entscheidungsprämissen und ihrer anhaltenden Justierung wird laut *Luhmann* (2000, 238) ein Rahmen gesetzt „in dem eine Organisation ihre Welt konstruieren, Informationen verarbeiten und immer neu Unsicherheit in Sicherheit transformieren kann.“

Entscheidungsprämissen oder vielmehr das Entscheiden über Entscheidungsprämissen stellt eine Leistung der Selbstorganisation eines Unternehmens dar (*Luhmann* 2000, 229) und kann daher zur Differenzierung von der Unternehmensumwelt und den Wettbewerben genutzt werden. Solche selbstorganisierten Entscheidungsprämissen können anders als fremdorganisierte Entscheidungsprämissen von Unternehmen verändert werden, doch bedarf diese Entscheidung über Entscheidungsprämissen eines bestimmten Aufwands, da Entscheidungsprämissen sehr verfestigt bis unveränderbar sein können. Die unterschiedliche Festigkeit von Entscheidungsprämissen ist auch die Ursache des Prämissengerangels, wenn neue Prämissen auftauchen.

Neben den soeben betrachteten entscheidbaren Entscheidungsprämissen müssen an dieser Stelle auch unentscheidbare Entscheidungsprämissen betrachtet werden. Mit letzteren sind nicht nur fremdorganisierte Entscheidungsprämissen gemeint, sondern auch solche, die ein Unternehmen selbst hervorbringt, die aber nie bewusst getroffen wurden.<sup>2</sup> Unentscheidbare Entscheidungsprämissen formen die Kultur eines Unternehmens und bieten eine simple Erklärung dafür, weshalb Unternehmenskulturen nur sehr schwer veränderbar sind, denn hier kann eben nicht die Annahme gelten, dass alles, was bewusst durch Entscheidungen eingeführt wurde, durch erneute Entscheidungen verändert werden kann.<sup>3</sup> Jedoch bedeuten schwer zu verändernde Unternehmenskulturen nicht die Unmöglichkeit der

2 *Luhmann* (2000, 242) spricht hier von Entscheidungsprämissen, die nicht für bestimmte Entscheidungen entwickelt wurden und für die nicht bekannt ist, wie diese entstanden sind. „Sie gelten, weil sie schon immer gegolten haben.“

3 Ob eine gezielte Veränderung einer Unternehmenskultur möglich ist, ist strittig. *Luhmann* (2000, 242) betrachtet Unternehmenskulturen als sich selbst entwickelnd und damit als nicht bewusst veränderbar.

Einführung neuer Entscheidungsprämissen, denn Unternehmenskulturen gelten als zu „weich“, als dass sie strategische Veränderungen grundsätzlich verhindern können. Sie können diese jedoch erschweren, insbesondere, wenn eine neue Entscheidungsprämisse im Widerspruch zu einer etablierten Entscheidungsprämisse steht. Folglich sollten etablierte Entscheidungsprämissen bei der Implementierung von neuen Entscheidungsprämissen berücksichtigt werden, da sie ansonsten nicht erst in ihrer Ausführung ins Leere laufen können, sondern bereits an der Akzeptanz der Mitarbeiter/innen scheitern.

Mit Blick auf die *Abbildung 1* würde das bedeuten, dass die neuen Entscheidungsprämissen der Nachhaltigkeit (Öko-Effizienz, Substanzerhaltung, Verantwortung) in ihrer Beziehung zu den herkömmlichen Prämissen genauer betrachtet werden müssen. Systemisch gesehen müssen sich die neuen Entscheidungsprämissen in der Reihe der vorhandenen Prämissen hinten anstellen. Sie können nur handlungsrelevante Wirkungen erzeugen, wenn sie nicht vor die alten Prämissen gestellt werden. Eine wirkungsvolle Methode zur Sichtbarmachung dieser systemischen Ordnung von Prämissen ist die Systemaufstellung (*Rosselet/Senoner 2010; Müller-Christ 2013*).

Nun könnte darauf gewartet werden, dass nachhaltiges Wirtschaften im Sinne von Substanzerhaltung zu einer unentscheidbaren Entscheidungsprämisse wird, also möglicherweise aus dem Wertesystem der Gesellschaft auf das Unternehmen übertragen wird. Da eine solche Entwicklung jedoch ungewiss ist und die Zeit darauf zu warten aus ökologischer Perspektive fehlt, sollten Unternehmen selbstorganisiert Substanzerhaltung als rationales Verhalten begründen und als neue Entscheidungsprämisse formulieren. Dies bedeutet, dass Entscheidungen nicht mehr zuerst aus Effizienzgesichtspunkten getroffen werden, sondern dass die Reproduktionsnotwendigkeiten einer relevanten Ressourcenquelle genauso berücksichtigt werden wie die Erhaltung der Funktionsfähigkeit von Ressourcen immaterieller und materieller Art im Unternehmen (*Müller-Christ 2010*). Effizienz als Entscheidungsprämisse soll hierbei nicht abgelöst, sondern nur ergänzt werden.

Mit Blick auf die Herausforderungen im Umgang mit Entscheidungsprämissen wird Sustainable Leadership folgendermassen definiert:

*„Sustainable Leadership hat die Aufgabe das Kräftespiel von herkömmlichen und nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungsprämissen nach neuen Regeln zu gestalten und damit Entscheidungsprozessen eine Struktur zu geben, die intelligente Abwägungsverfahren zwischen kurz- und langfristigem Erfolg dauerhaft ermöglicht.“*

Die neuen Regeln leiten sich aus dem ressourcenorientierten bzw. substanzerhaltenden Nachhaltigkeitsverständnis ab und setzen eine umfassende Ressourcenkompetenz der Sustainable Leader voraus. Neben der Ressourcenkompetenz bringt ein Sustainable Leader Überzeugungskraft, Integrität, Authentizität und Motivation mit und findet damit Akzeptanz für die Umsortierung der Entscheidungsprämissen unter den Mitarbeitern.<sup>4</sup>

Die Konturen der Ressourcenkompetenz werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

#### 4. Ressourcenkompetenz

Es wurde bereits erwähnt, dass mit dem Konzept des Sustainable Leadership in der Literatur vielfältige Kompetenzlisten darüber geführt werden, was Führungskräfte können müs-

<sup>4</sup> *Senge* (1999, 427 ff.) spricht Leadern einen Lehrauftrag zu, sie sollen durch vorbildliches Verhalten, Wissen und Informationen, neue Ansichten und Einblicke zu Veränderungen befähigen können.

sen, um ein Unternehmen nachhaltiger auszurichten. In der Unübersichtlichkeit dieser Listen geht zuweilen verloren, welche Kompetenz sich weniger aus der Notwendigkeit ergibt, eine immer grössere Komplexität zu bewältigen, als vielmehr aus der, den dauerhaften Zufluss an Ressourcen zu gewährleisten. Die Performanzen, die aus dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsverständnis abgeleitet sind, werden vorerst als Ressourcenkompetenz zusammengefasst. Zur Strukturierung dieser Kompetenz wird im nächsten Kapitel kurz auf die Kompetenzforschung verwiesen.

#### 4.1 Dispositionen und Performanzen als Kompetenzbestandteile

Es soll an dieser Stelle davon abgesehen werden, die Diskussion um den Kompetenzbegriff ausführlich wiederzugeben. Es ist allseits bekannt, dass eine Kompetenz Fähigkeiten, Wissen und Qualifikationen einschliesst, nicht aber auf diese reduziert werden kann. Man spricht allgemein erst von Kompetenzen statt von Fähigkeiten, seitdem deutlich wurde, dass die Handlungsfähigkeiten von Entscheidungsträger/innen in offenen, unsicheren und komplexen Situationen eben auch durch Regeln, Werte und Normen sichergestellt werden können (*Erpenbeck/von Rosenstiehl* 2007, XII). All diese Elemente einer Kompetenz werden von *Erpenbeck* und *Heyse* als Dispositionen zur Selbstorganisation bezeichnet (*Erpenbeck/Heyse* 2007, 136). Dispositionen werden nur als solche erkennbar, wenn sie zu einer Handlung führen. Im Fachjargon heisst es, Dispositionen können zu Performanzen führen oder anders herum: Durch Performanzen werden Dispositionen erst erkennbar. Gleichwohl unterliegt die Zuordnung von Dispositionen zu Performanzen immer einer subjektiven Einschätzung (*Erpenbeck/von Rosenstiehl* 2003, X). Der Begriff Kompetenz ist damit ein Beobachterbegriff, ein Konstrukt zur Beschreibung von Verhalten; beobachtet wird das Zusammenspiel bzw. das Verhältnis von Disposition und Performanz, welches zumeist in

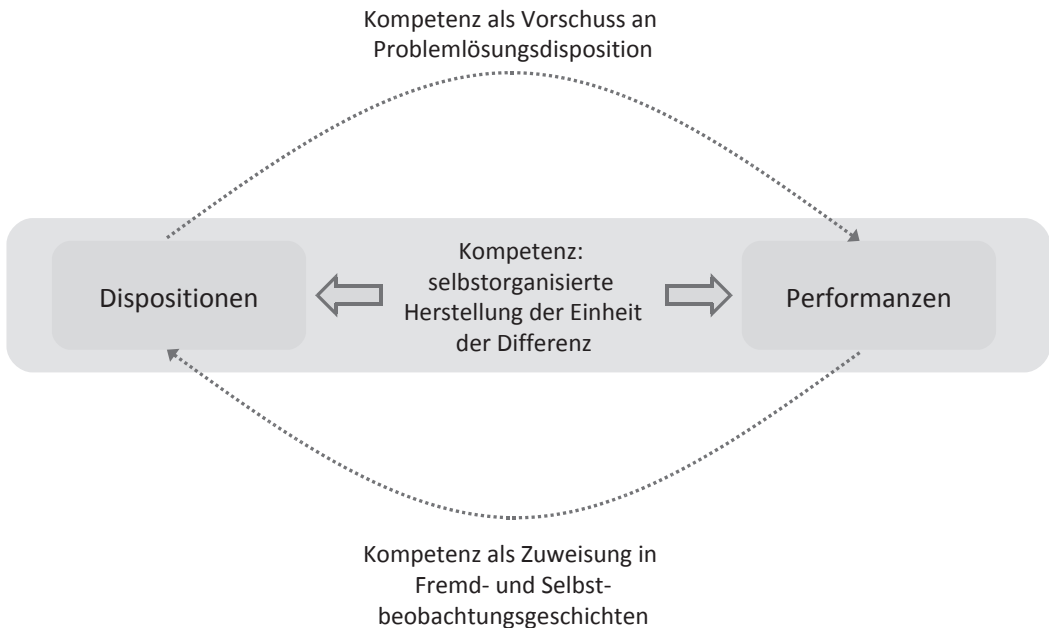


Abbildung 2: Kompetenzen als Beobachterbegriff (in Anlehnung an *Schmidt* 2005, 172)

Fremd- oder Selbstbeobachtungsgeschichten erzählt wird (vgl. *Abbildung 2*). Anders ausgedrückt stellt eine Kompetenz eine selbstorganisierte Einheit der Differenz von Dispositionen und Performanz dar (*Schmidt 2005, 172*). Mit Performanz wird dabei das durch das Handeln erzielte Ergebnis umschrieben.

Der Vorteil dieses Kompetenzverständnisses ist, dass nicht in erster Linie das schwierige Zusammenspiel der verschiedenen Elemente beschrieben werden muss, die als Dispositionen umschrieben sind, sondern dass die Wirkungen des Handelns im Sinne von Performanzen beschrieben werden können. Auf diese Art und Weise können auch Kompetenzforschung und Managementlehre wieder enger zusammengebracht werden, weil die nachhaltigkeitsorientierte Managementforschung die Performanzen der Ressourcenkompetenz näher bestimmen kann, während die Kompetenzforschung sich mit dem Zusammenspiel der verschiedenen Dispositionen beschäftigt.

Wenn Führungskräfte ein Handeln für Nachhaltigkeit im Ressourcenverständnis an den Tag legen, dann müssten sich folgende neue Performanzfelder beobachten lassen (vgl. *Abbildung 3*) (*Müller-Christ 2010; Müller-Christ 2012; Nikisch/Müller-Christ 2013*):

1. Das Unternehmen definiert all seine Umweltbeziehungen als Ressourcenaustauschbeziehungen (Performanzfeld *Systemisches Handeln*).
2. Das Unternehmen unternimmt deutliche Anstrengungen, mit allen materiellen und immateriellen Ressourcen hauszuhalten, von den es abhängig ist (Performanzfeld *Haushalten*).
3. Widersprüche in Entscheidungsprozessen werden konstruktiv bewältigt und nicht vorzeitig aus Problemdefinitionen durch abstrakte Win-Win-Formeln ausgeschlossen (Performanzfeld *Dilemmabewältigung*).
4. Der Zeithorizont in Entscheidungsprozessen wird deutlich verlängert und neben den Jetzt-für-Jetzt-Entscheidungen werden auch immer mehr Jetzt-für-Dann-für-Andere-Entscheidungen getroffen (Performanzfeld *Jetzt-für-Dann-Entscheidungen*).

Nicht behandelt wird hier das Performanzfeld *Rücksichtnahme* im Sinne eines moralischen Verhaltens, das sich aus der Performanz *Verantwortung* ableiten lässt. Da hier nur auf die Performanzfelder der Substanzerhaltung eingegangen wird und die Performanz *Verantwortung* im Gegensatz zu der oben erwähnten Performanz *Substanzerhaltung* schon lange in der Literatur diskutiert wird, soll sie hier nicht weiter dargestellt werden. Noch sehr selten wird hingegen eine Performanz diskutiert, die sich ebenfalls aus der Notwendigkeit ableiten lässt, nachhaltiger mit Ressourcen umzugehen. Dies ist die Performanz *Entschleunigung*. Je beschleunigter Prozesse im erwerbswirtschaftlichen Bereich ablaufen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie viele Ressourcen verbrauchen oder erhebliche Nebenwirkungen erzeugen (z.B. *Rosa 2005, 115 ff.*). Auf die Erläuterung dieser Performanz wird an dieser Stelle aufgrund ihres Umfangs verzichtet. *Abbildung 3* veranschaulicht die Performanzfelder der Substanzerhaltung als Teil der Ressourcenkompetenz.

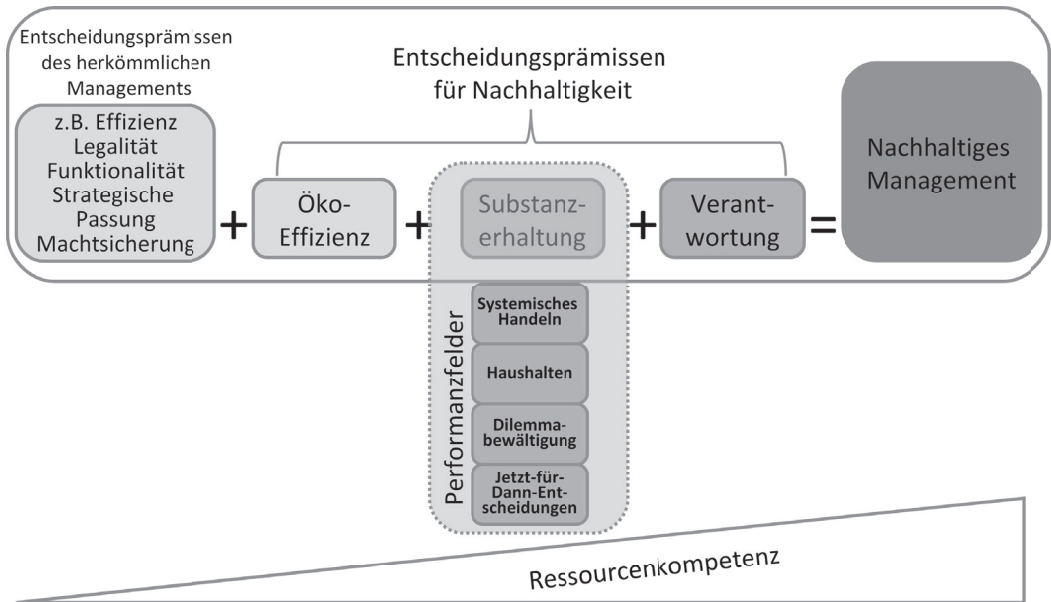


Abbildung 3: Performanzfelder der Substanzerhaltung als Teil der Ressourcenkompetenz

#### 4.2 Die Beobachtung des Performanzfelds Systemisches Handeln

Systemtheorie, systemisches Handeln und systemisches Management sind seit vielen Jahren ein wichtiges Thema in der Managementlehre. Welche Erkenntnisse aus der Systemtheorie werden besonders relevant mit Blick auf die zunehmend knapperen materiellen und immateriellen Ressourcen, denen sich Unternehmen ausgesetzt sehen? Wenn Unternehmen als autopoietische Systeme modelliert werden, dann können sie nur nach Massgabe ihrer erwerbswirtschaftlichen Logik auf die Umwelt reagieren (Maturana/Varela 1992). In ihrer grossen Ressourcenabhängigkeit und ihren begrenzten Reaktionsmöglichkeiten auf die Störungen der Ressourcenzuflüsse verhalten sich solche Systeme im Umgang mit ihren Umwelten dann rational, wenn sie ihre Einwirkungen auf die Umwelten an den Rückwirkungen auf sich selbst kontrollieren (Luhmann 1984, 638 ff.).

Wenn diese Erkenntnis ernst genommen wird, welche Performanz müsste sich beobachten lassen? Die Beobachtung der eigenen Wirkungen auf die Systeme in der Umwelt verlangt eine gesteigerte Reflexionsfähigkeit, mithin eine vorausschauende Investition in Einrichtungen der Selbstaufklärung über systemexterne Wirkungen des Systems. Damit wird letztlich die Fähigkeit (Disposition) zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung verlangt, die zu einem vertieften Verstehen fremder Systemlogiken führt (Willke 1989, 122). Am Ende lässt sich ein Selbstbild von Unternehmen beobachten (aus der Unternehmenskommunikation herauslesen), dessen Realisierung sowohl das Unternehmen als auch die Umwelt überleben und gut leben lässt.

#### 4.3 Beobachtung des Performanzfelds Haushalten

Genau dreihundert Jahre ist es her, dass *Hanß Carl von Carlowitz* 1713 als Leiter des sächsischen Oberbergamtes in Freiberg/Sachsen seine „Sylvicultura oeconomica oder

Anweisung zur wilden Baum-Zucht“ veröffentlichte und fragte, „wie eine sothane (solche, d.H.) Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine kontinuierliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe“. Die (Wieder-)Erfindung der forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeit ist die Anwendung des uralten Haushaltsprinzips auf die Ressource Holz: Schlege nicht mehr Holz als nachwächst. Dieser Oikos-Gedanke, der sich auch schon bei den alten Griechen findet (*Xenophon* 430-354 v.Chr.) (*von Schweitzer* 1991, 27) ist die zwangsläufige Rationalität, wenn man allein von regenerativen Ressourcen leben muss: Nur wenn die Substanz erhalten wird, kann dauerhaft von diesen Ressourcen gelebt werden.

Die Notwendigkeit des Haushaltens mit allen Ressourcen, von denen ein wirtschaftendes System abhängig ist, ging zumindest für die ökologischen Ressourcen mit dem Fund der fossilen Rohstoffe verloren. Wer über wesentlich mehr Ressourcen verfügen kann als er zum Leben nötig hat, braucht nicht hauszuhalten. So ist der Haushaltsgedanke allein auf finanzieller Seite bis heute übrig geblieben und es ist auch eine ökonomische Rationalität, nicht mehr Geld auszugeben als zufließt. Staatshaushalt und Geldhaushalt privater Haushalte verdeutlichen auch unmittelbar, wo der Planungsengpass des Haushaltens liegt: im Zufluss ausreichender Ressourcen (*Müller-Christ* 2001, 313 ff.). Angesichts zunehmend knapperer materieller und immaterieller Ressourcen stehen Unternehmen vor der Aufgabe, den Haushaltsgedanken wieder auf alle Ressourcenarten anzuwenden: nicht nur auf die finanziellen Ressourcen, sondern auch auf die natürlichen und sozialen Ressourcen.

Welche Performanz müsste sich beobachten lassen, wenn Führungskräfte die Haushaltsrationalität anwenden? Die systemtheoretische Perspektive auf die Ressourcenabhängigkeiten wird noch einmal konkretisiert: Unternehmen, die mit all ihren Ressourcen haushalten wollen, wissen nicht nur, welche materiellen und immateriellen Ressourcen sie verbrauchen, sondern auch in welchem Ausmass diese regeneriert werden. Wenn mehr verbraucht wird als die Umwelten regenerieren können, investieren diese Unternehmen aktiv in den Ressourcennachschub und erhalten somit ihre Ressourcensubstanz. Dies lässt sich intern an der Anwendung von Instrumenten beobachten, mit deren Hilfe die Ressourcenströme genau analysiert (Ressourcencontrolling) und die Wirkungen der Investitionen in den Ressourcennachschub beobachtet werden (Ressourcenmonitoring) (*Müller-Christ* 2010, 387 ff.). Extern lassen sich ganz neue ressourcensichernde Kooperationsformen finden, da zumeist die Funktionsfähigkeiten der Ressourcenquellen nur von den Nutzern gemeinsam gepflegt werden können (*Liebscher* 2013).

#### 4.4 Beobachtung des Performanzfelds Dilemmabewältigung

Wird der Haushaltsgedanke konsequent angewendet und Zeit, Geld und Aufmerksamkeit in die Erhaltung der Ressourcensubstanz oder der Ressourcenquellen investiert, geraten Unternehmen in ein Zweck-Mittel-Dilemma. Sie müssen Restitutionskosten<sup>5</sup> in Kauf nehmen, die ihre Gewinnbilanz erheblich verändern können. Auch wenn mittel- bis langfristig die Sicherung des Ressourcenzuflusses das Überleben des Unternehmens sichert, müssen kurzfristig höhere Investitionen an Zeit, Geld und Aufmerksamkeit getätigt werden. Das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Existenz oder anders ausgedrückt zwischen Bestandserhaltung und Zweckerreichung wird durch die Berücksichtigung der Nachhaltig-

---

<sup>5</sup> Restitutionsaufwand ist notwendig, um die Leistungsfähigkeit der Produktionsfaktoren zu erhalten, folglich diese immer wieder zu restituieren, d.h. wiederherzustellen (*Binswanger* 2006, 145).

keitsrationalität extrem verstärkt (Remer 1993). Der Lösungsraum für die Bewältigung von logischen Spannungsfeldern beinhaltet weniger den Kompromiss als Prämisse (Spannungsabbau), als vielmehr Bewältigungsformen, die innerhalb der Spannungen Gestaltungsempfehlungen geben können (Spannungserhaltung). Die Managementlehre tastet sich erst langsam an diese Herausforderung heran. Die Herausforderung der Praxis liegt in der Tatsache, dass jede Widerspruchsbewältigung einen Trade-off mit sich bringt, einen Preis, der bezahlt werden muss oder etwas, das nicht erreicht wird. Ein intelligenter Umgang mit diesem Trade-off orientiert sich an der Legitimation der Betroffenen, diesen Preis in dieser Entscheidung zu zahlen (Müller-Christ 2012).

Welche Performanz lässt sich beobachten, wenn Führungskräfte anfangen, Widersprüche konstruktiv zu bewältigen? Insgesamt verändert sich die Rhetorik im Umgang mit Spannungsfeldern. Die Win-Win-Rhetorik, die letztlich eine Abstrahierung von Widersprüchen darstellt und manchmal sinnvoll ist, um Zeit für grössere Entscheidungen zu gewinnen, wird zurückgenommen zugunsten von Transparenz und Akzeptanz von Spannungsfeldern. Trade-offs werden offen besprochen und Entscheidungsprobleme schon so formuliert, dass sie als Dilemmabewältigungsprozess konzipiert werden können (Wie schaffen wir es, fairere Preise für unsere Vorprodukte zu zahlen und gleichzeitig am Markt die Preise unserer Produkte nicht anzuheben?).

Da bei genauerem Hinsehen viele Unternehmensentscheidungen Dilemmaentscheidungen sind, können dilemmasensible Führungskräfte nicht nur mit den verschiedenen Bewältigungsformen von Widersprüchen umgehen (Sequenzialisierung, Segmentierung und Balancierung) (Grimm 1999; Müller-Christ 2010, 260 ff.), sie haben auch ein Monitoringsystem eingerichtet, um die Trade-off-Verteilung der verschiedenen Entscheidungen zu beobachten. Letztlich kommt es darauf an, dass in der Summe der Entscheidungen – vielleicht sogar aus guten Gründen – nicht immer dieselbe Seite die Trade-offs tragen muss: die Natur immer stärker belastet wird und die Mitarbeiter/innen immer mehr leisten müssen, weil es der Wettbewerbsdruck des Marktes scheinbar nicht anders erlaubt. Ausgleich über viele Entscheidungen hinweg statt Kompromiss in der Einzelentscheidung lautet die Lösungsformel des Widerspruchsmanagements.

#### 4.5 Beobachtung des Performanzfelds Jetzt-für-Dann-Entscheidungen

Die meisten Unternehmen bleiben in ihrer Zukunftsorientierung auf die Analyse von Technologie- und Markttrends ausgerichtet. Grössere Unternehmen leisten sich strategische Abteilungen, die mittlerweile versuchen, diese Technologie- und Markttrends in soziale, politische oder regionale Kontextentwicklungen einzubetten (Neef/Burmeister 2005, 19). Mit der Kontextorientierung wird zwar die Marktperspektive erheblich geweitet und ein strategisches Marketing professionalisiert, es bleibt jedoch bei aller Öffnung der Perspektive der Fokus auf der Analyse der komplexen Outputseite des Unternehmens.

Dabei unterscheidet sich die langfristige Planung der Ressourcensicherung deutlich von der Erfindung möglicher Märkte. Die Beobachtung der langfristigen materiellen und immateriellen Ressourcenentwicklung ist ein aufwändiger Monitoringprozess, an dessen Ende Informationen über Restriktionen und Investitionsbedarfe jenseits der Wertschöpfungs-

prozesse stehen. Die Jetzt-für-Dann-Informationen<sup>6</sup> auf der Inputseite erfordern ganz andere Unternehmensentscheidungen als die Jetzt-für-Dann-Informationen auf der Outputseite. Auf der letzteren tritt das Unternehmen als aktiver Gestalter auf, welcher seinem Wirken eine positive Bedeutung zuweisen kann und diese Bedeutung mit der Hoffnung auf grosse Erträge aktiv zu verkaufen versucht. Auf der Inputseite erleidet das Unternehmen Knappheiten und Restriktionen und muss zu deren Abwendung Verhaltensänderungen und Investitionen bereitstellen.

Welche Performanz lässt sich beobachten, wenn Führungskräfte anfangen, bewusster Jetzt-für-Dann-Entscheidungen zu treffen? Die grosse Herausforderung liegt darin, heute Zeit, Geld und Aufmerksamkeit freizugeben, um morgen Wirkungen für das Unternehmen zu erreichen. Die Ursache-Wirkungs-Kette ist dabei lang und multidimensional, sodass immer unklar bleibt, ob die Wirkungen tatsächlich eintreten werden und ob die Wirkungen in ausreichendem Masse auf das Unternehmen zurückkommen. Entscheidungen zum Klimaschutz oder für Klimaanpassungsmassnahmen sind ein Beispiel für die Jetzt-für-Dann-Logik. Da solche Entscheidungen zusätzlicher Arbeitskapazitäten und Geld bedürfen, kann man die Performanz daran beobachten, ob neue nachhaltigkeitsbezogene Tätigkeitsfelder benannt werden und Budgets zur Verfügung gestellt werden. In den Entscheidungsgremien werden dann tatsächlich die Sustainable Leader gebraucht, die im Gerangel der herkömmlichen Entscheidungsprämissen mit den Nachhaltigkeitsprämissen neue Ordnungen einbringen können und durch gute Argumente neben das kurzfristige Kosten-Nutzen-Denken der Gewinnorientierung gleichberechtigt das langfristige Ursache-Wirkungs-Denken der Bestandssicherung (Liebscher 2013) stellen können.

## 5. Implikationen eines Sustainable Leadership-Konzepts

Ergebnisse von konzeptionellen Beiträgen sind Anregungen für andere oder weitergehende Modelle und Konstruktionen zum gewählten Thema. Gute Konzepte beinhalten immer eine gelungene Kombination von idealisierten Problemen und idealisierten Lösungen. Wie ist zusammenfassend die Kombination in dem hier entwickelten Konzept?

Das idealisierte Problem wurde darin gesehen, dass Nachhaltigkeit in drei zusätzliche Entscheidungsprämissen (Öko-Effizienz, Substanzerhaltung, Verantwortung) übersetzt wurde. Diese Entscheidungsprämissen treten neben die bereits vorhandenen Prämissen eines auf dem Markt erfolgreichen Unternehmens und führen erst einmal zu schwierigeren, weil prämissenreicheren Entscheidungsprozessen. Das Prämissenfeld wird allerdings nicht nur vielfältiger, es wird auch spannungsgeladener. Diese spannungsgeladene Situation wurde aus der Entscheidungsperspektive als ein Gerangel von Prämissen bezeichnet.

Als idealisierte Lösung wurde das Konzept des Sustainable Leadership formuliert mit der Aufgabe, das Kräftespiel von herkömmlichen und nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungsprämissen nach neuen Regeln zu gestalten, mithin neue Ordnungen in das Prämissengerangel zu bringen. Weil hierzu andere und neue Orientierungen notwendig sind, wird nicht von Management, sondern von Leadership gesprochen. Diese Orientierungen wurden dann als so genannte Performanzfelder der Entscheidungsprämissen *Substanzerhaltung*

6 Mit der Terminologie der Jetzt-für-Jetzt- und Jetzt-für-Dann-Entscheidungen lassen sich plakativ Entscheidungstypen abgrenzen, die ganz unterschiedlichen Entscheidungslogiken folgen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die unterschiedlichen Logiken zu verstehen und in passende Entscheidungsprozesse zu übersetzen. Zur Begrifflichkeit der Jetzt-für-... Entscheidungen vgl. ausführlicher Müller-Christ 2012.

aus dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsverständnis abgeleitet: Systemisches Handeln, Haushalten, Dilemmabewältigung und Jetzt-für-Dann-Entscheidungen treffen.

Auch wenn sich die Performanzfelder relativ nachvollziehbar ableiten lassen, bleibt die Frage interessant, welche Dispositionsmuster der Führungskräfte es ermöglichen und befördern, diese Performanzfelder auch wirklich anzustreben. Ganz sicher lässt sich sagen, dass eine noch zu wenig diskutierte Disposition die Eigenschaft der Ambiguitätstoleranz (Reis 1997) ist, mithin die Fähigkeit, unvereinbare Handlungsprämissen auszuhalten und handlungsfähig zu bleiben. Es muss an dieser Stelle offen bleiben, ob nicht der gesamte Ausbildungsweg von Menschen zu Führungskräften immer noch davon getragen wird, klare, geradlinige und unsicherheitsvermeidende Entscheidungsprozesse mit nachvollziehbaren Begründungen zu vermitteln, also Ambiguitäts-in-toleranz zu fördern. Ganz sicher sind Schulen, Ausbildungseinrichtungen und Hochschulen sehr gefordert, ihren Lernenden nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch die Gelegenheit zu geben, andere Dispositionen zu entwickeln, die ihnen helfen, komplexe und dilemmareiche Entscheidungen im persönlichen und institutionellen Kontext treffen zu können (z.B. Barth *et al.* 2007, 416).

## Literaturhinweise

- Barth, M./Godemann, J./Rieckmann, M./Stoltenberg, U. (2007): Developing key competencies for sustainable development in higher education, in: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Jg. 8, Nr. 4, S. 416–430.
- Belz, F.M./Peattie, K. (2012): *Sustainability Marketing – A Global Perspective*, 2. Aufl., West Sussex u.a.
- Binswanger, H.G. (2006): *Die Wachstumsspirale. Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses*, Marburg.
- BMU (2007): *Von der Idee zur Praxis: Nachhaltigkeitsmanagement schafft viele Vorteile*, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.), Bonn.
- 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*, Berlin, S. 97–112.
- Brown, B.C. (2012): Leading complex change with post-conventional consciousness, in: *Journal of Organizational Change Management*, Jg. 25, Nr. 4, S. 560–575.
- de Haan, G./Kamp, G./Lerch, A./Martignon, L./Müller-Christ, G./Nutzinger, H.G. (2008): *Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit: Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen*, Berlin, Heidelberg.
- Erpenbeck, J./Heyse, V. (2007): *Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung*, Münster u.a.
- Erpenbeck, J./von Rosenstiehl, L. (2003): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, Stuttgart.
- Erpenbeck, J./von Rosenstiehl, L. (2007): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Ferdig, M.A. (2007): Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future, in: *Journal of Change Management*, Jg. 7, Nr. 1, S. 25–35.
- Freiling, J. (2001): *Resource-based View in der ökonomischen Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden.

- Gini, A. (2010): Moral Leadership and Business Ethics, in: *Hickmann, G.R.* (Hrsg.): *Leading organizations – Perspectives for a new Era*, 2. Aufl., Californien et al., S. 345–355.
- Gladwin, T. (1993): The meaning of greening: a plea for organizational theory, in: *Fischer, K./Schot, J.* (Hrsg.): *Environmental Strategies for Industry: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications* EDC, Washington D.C., S. 37–62.
- Grimm, R. (1999): Die Handhabung von Widersprüchen im Strategischen Management. Eine evolutions- und entwicklungsorientierte Perspektive, *Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft*, Bd. 2550, Frankfurt am Main u.a.
- Grothe, A./Fröbel, A. (2011): Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (k)ein Thema für Führungskräfte, in: *UmweltWirtschaftsForum*, Jg. 19, Nr. 1–2, Heidelberg, S. 77–81.
- Günther, E./Hoppe, H./Endrikat, J. (2011): Corporate financial performance and corporate environmental performance. A perfect match?, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, Jg. 34, Nr. 3, S. 279–296.
- Hind, P./Wilson, A./Lenssen, G. (2009): Developing leaders for sustainable business, in: *Corporate Governance*, Jg. 9, Nr. 1, S. 7–20.
- Hülsmann, M. (2003): *Management im Orientierungsdilemma – Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit*, Diss., Wiesbaden.
- Kotter, J.P. (1990): *A force of Change: How Leadership differs from Management*, New York.
- Küpper, H.U. (2004): Notwendigkeit und Konzeption einer analytischen Unternehmensethik, in: *Münchner Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 2004-10, unter [http://www.controlling.bwl.uni-muenchen.de/files/workingpaper/huk\\_2004.pdf](http://www.controlling.bwl.uni-muenchen.de/files/workingpaper/huk_2004.pdf) (Abruf vom 11.3.2013).
- Liebscher, A.K. (2013): *Betriebliche Ressourcensicherung durch Nachhaltigkeitskooperationen*. Erscheint Mitte 2013.
- Luhmann, N. (1984): *Zweckbegriff und Systemrationalität*, 2. Aufl., Tübingen.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen u.a.
- Maturana, H./Varela, F. (1992): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*, 4. Aufl., Bern u.a.
- McCann, J.T./Holt, R.A. (2010): Defining sustainable leadership, in: *International Journal of Sustainable Strategic Management*, Jg. 2, Nr. 2, S. 204–210.
- Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1993): *Marktorientiertes Umweltmanagement*, Stuttgart.
- Müller-Christ, G. (2001): *Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung*, Marburg.
- Müller-Christ, G. (2010): *Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten*, Baden-Baden.
- Müller-Christ, G. (2012): Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-offs, in: *Corsten, H./Roth, S.* (Hrsg.): *Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung*, Wiesbaden, S. 51–66.
- Müller-Christ, G. (2013): Wo stehen Nachhaltigkeit und Ressourcenorientierung im Unternehmen? Ordnungsangebote im Prämissengerangel durch Systemaufstellungen, in: *Klinke, S./Rohn, H.* (Hrsg.): *RessourcenKultur: Vertrauenskulturen und Innovationen für Ressourceneffizienz im Spannungsfeld normativer Orientierung und betrieblicher Praxis*, Erscheint Frühjahr 2013.
- Neef, A./Burmeister, K. (2005): *In the long run: corporate foresight und Langfristdenken in Unternehmen und Gesellschaft*, München.

- 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.
- Nikisch, G./Müller-Christ, G. (2013): Sustainable Leadership: Was müssen Führungskräfte können, um nachhaltigere Entscheidungen zu treffen?, in: *Keuper, F./Neumann, F.* (Hrsg.): Sustainability Management – Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung, Berlin, S. 147–171.
- Pinner, W. (2008): Nachhaltig investieren und gewinnen: profitieren vom ökologischen Megatrend, Wien.
- Reis, J. (1997): Ambiguitätstoleranz – Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstrukts, Heidelberg.
- Remer, A. (1993): Vom Zweckmanagement zum ökologischen Management. Paradigmawandel in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Universitas*, Nr. 5 (1993), S. 454–464.
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung – Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne, Frankfurt a.M.
- Rosselet, C./Senoner, G. (2010): Management macht Sinn. Organisationsaufstellungen in Managementkontexten, Heidelberg.
- Schaltegger, S./Lüdeke-Freund, F. (2013): Von sozialer Verantwortung zu unternehmerischer Nachhaltigkeit. Bedeutung und Ausgestaltung von „Business Cases for Sustainability“, in: *Keuper, F./Neumann, F.* (Hrsg.): Sustainability Management – Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung, Berlin, S. 51–68.
- Scherborn, G. (2010): Unternehmen ohne Wachstumszwang: Zur Ökonomie der Gemeingüter, in: *Seidl, I./Zahrnt, A.* (Hrsg.): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft, Marburg, S. 129–144.
- Schmidt, S.J. (2005): Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten, Heidelberg.
- Senge, P. (1999): Die Fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 7. Aufl., Stuttgart.
- Shriberg, M. (2002): Institutional assessment tools for sustainability in higher education – Strengths, weaknesses, and implications for practice and theory, in: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Jg. 3, Nr. 3, S. 254–270.
- Steiner, G./Posch, A. (2005): Higher education for sustainability by means of transdisciplinary case studies: an innovative approach for solving complex, real-world problems, in: *Journal of Cleaner Production*, Nr. 14, S. 877–890.
- Thielemann, U./Weibler, J. (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, Jg. 77, Nr. 2, S. 179–194.
- Visser, W./Courtice, P. (2011): Sustainability Leadership – Linking Theory and Practice, unter [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/06/paper\\_sustainability\\_leadership\\_wvisser.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/06/paper_sustainability_leadership_wvisser.pdf) (Abruf am 11.3.2013).
- von Carlowitz, H.C./Irmer, K./Grober, U. (2000): Sylvicultura oeconomica: Anweisung zur wilden Baumzucht, Neuauflage der Ausgabe Leipzig, Braun, 1713, TU Bergakademie, Freiberg 2000.
- von Schweitzer, R. (1991): Einführung in die Wirtschaftslehre des privaten Haushalts, Bern u.a.
- Wallimann, I./Dobkowski, M.N. (2003): Das Zeitalter der Knappheit – Ressourcen, Konflikte, Lebenschancen, Bern u.a.

- Walls, A.E.J./Jickling, B.* (2002): "Sustainability" in higher Education – From doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning, in: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Jg. 3, Nr. 3, S. 221–232.
- Warburton, K.* (2003): Deep learning and education for sustainability, in: *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Jg. 4, Nr. 1, S. 44–56.
- WBGU* (2011): *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation*, Berlin.
- Welge, M.K./Al-Laham, A.* (2008): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Wiek, A./Withycombe, L./Redman, C.L.* (2011): Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development, in: *Sustainability Science*, Jg. 6, Nr. 2, S. 203–218.
- Willke, H.* (1989): *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*, Weinheim, München.
- Wöhe, G.* (2010): *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 21. Aufl., München.

**Georg Müller-Christ**, Prof. Dr., ist Inhaber der Professur für BWL, insbesondere Nachhaltiges Management an der Universität Bremen.

**Gitta Nikisch**, Dipl.-Oek., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet Nachhaltiges Management an der Universität Bremen.

*Anschrift:* Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Fachgebiet Nachhaltiges Management, Wilhelm-Herbst-Str. 12, 28359 Bremen, Deutschland,  
Tel.: +49 421/218-66781 Fax: +49 421/218-7422, E-Mails: gmc@uni-bremen.de,  
gnikisch@uni-bremen.de