



Führung in der Transformation

Megatrends und Management als Motor des Wandels

Lena Suling / Julia Wildner

Köln, 10.04.2024

IW-Report 19/2024

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte



Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

Twitter

[@iw_koeln](https://twitter.com/iw_koeln)

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](https://www.linkedin.com/company/institut-der-deutschen-wirtschaft)

Instagram

[@IW_Koeln](https://www.instagram.com/iw_koeln)

Autoren

Lena Suling

Referentin

suling@iwkoeln.de

0221 – 4981-816

Julia Wildner

Senior Researcher

wildner@iwkoeln.de

0221 – 4981-818

Alle Studien finden Sie unter

www.iwkoeln.de

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:

April 2024

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Führung im Wandel.....	5
2 Megatrends und ihre Erfordernisse	7
2.1 Dekarbonisierung, Demografie, Digitalisierung, De-Globalisierung.....	7
2.2 Resilienz in Unternehmen	8
2.3 Werte als Fundament	10
2.4 Verantwortung und Vertrauen.....	14
3 Skills für eine moderne Führung	17
3.1 Future Skills	17
3.2 Führung, Nachhaltigkeit und die Sustainable Development Goals	19
3.3 Führung als Motor der Transformation.....	23
Abstract.....	27
Tabellenverzeichnis.....	28
Abbildungsverzeichnis.....	28
Literaturverzeichnis	29

JEL-Klassifikation

M10 - Unternehmensführung: Allgemeines

M12 - Personalwesen; Führungskräfte; Vorstandsvergütung

M14 - Unternehmenskultur; Vielfalt; Unternehmensethik und gesellschaftliche Verantwortung

M54 - Personalführung

Q56 - Nachhaltigkeit

Zusammenfassung

Die Führungsdynamik in Unternehmen ist einem steten Wandel unterworfen, um den Herausforderungen ihrer jeweiligen Zeit zu begegnen. Heute ergeben sich die größten Einflüsse aus Entwicklungen wie dem demografischen Wandel, der Globalisierung, der Individualisierung sowie dem Strukturwandel und der Technisierung in der Wirtschaft. In diesem Kontext hat sich die Arbeitswelt grundlegend verändert, insbesondere durch aufkommende Themen wie Resilienz und Nachhaltigkeit, die an Bedeutung gewonnen haben. Unternehmen müssen Resilienz aufbauen, um in Zeiten disruptiver Umbrüche bestehen zu können. Sie ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden und macht es für nachhaltiges unternehmerisches Handeln unerlässlich, Veränderungsbereitschaft zu zeigen.

Innerhalb der letzten Dekade ist eine Verschiebung vom Shareholder-Value-Ansatz zu einem breiteren Stakeholder-Ansatz entstanden, der neben den Anteilseignern auch andere Interessengruppen wie Mitarbeitende und Gesellschaft als relevante Anspruchsgruppen für Unternehmen berücksichtigt. Langfristige Ziele und verantwortungsvolles Handeln werden betont. In Folge haben Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt nachhaltige Praktiken im Sinne der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen in ihre Geschäftsmodelle integriert. Dieser Trend spiegelt sich nicht nur in der Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen wider, sondern auch in den Führungspraktiken: Führungskräfte sind vermehrt gefordert, nachhaltige Entscheidungen zu treffen, die nicht nur kurzfristige Gewinne, sondern auch langfristige ökologische und soziale Auswirkungen berücksichtigen. Dies erfordert ein Umdenken in der Unternehmenskultur, um Nachhaltigkeit als zentrales Element der strategischen Ausrichtung zu etablieren.

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Trend, sondern eine Notwendigkeit für Unternehmen, um langfristig erfolgreich zu sein und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und zur Umwelt zu leisten. Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle, indem sie eine nachhaltige Vision für ihr Unternehmen entwickeln und ihre Teams entsprechend führen. Führungskräfte, die diesen Wandel vorantreiben, müssen nicht nur ein Verständnis für ökologische und soziale Belange haben, sondern auch in der Lage sein, diese Werte in ihre Führungspraktiken zu integrieren und ihr Team dazu zu inspirieren, nachhaltiges Denken und Handeln zu fördern.

Insgesamt erfordern diese Veränderungen eine Anpassung der Führungskräfte an die aufkommenden Herausforderungen, eine verstärkte Orientierung an Werten und eine Übernahme von Verantwortung. Unternehmen müssen ihre Führungskräfte in diesen Transformationsprozessen unterstützen und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, um den Anforderungen gerecht zu werden.

1 Führung im Wandel

Führung ist stetig im Wandel und muss sich den Herausforderungen in der Zeitenwende anpassen. Vor rund zehn Jahren haben wir die Rolle der Führung angesichts der Megatrends Demografischer Wandel, Globalisierung, Individualisierung sowie Strukturwandel und Technisierung analysiert (Enste et al., 2013). Während der demografische Wandel sich verschärft hat, sind neue Herausforderungen dazu gekommen. Die Arbeitswelt und gesellschaftliche Erwartungen haben sich gewandelt. Themen wie Nachhaltigkeit (Dekarbonisierung) und Digitalisierung sind in den Fokus gerückt. Krisenereignisse wie die Corona-Pandemie oder der Ukraine-Krieg und in der Folge die De-Globalisierung haben Spuren hinterlassen.

Insbesondere der Klimawandel hat das Bewusstsein für Nachhaltigkeit, Ethik und Werte geschärft. Arbeitnehmende machen nachhaltiges Wirtschaften zunehmend zur Voraussetzung. Arbeitgebende sowie Führungskräfte sollen werteorientiert handeln und nicht allein den kurzfristigen Profit in den Mittelpunkt der Geschäftstätigkeiten stellen (Edelman, 2021). Nachhaltigkeit und der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen aller Art ist nicht mehr nur ein „Nice to have“ oder ein Trend, sondern eine Notwendigkeit für die langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen (Feinstein et al., 2022). Zeitgleich sorgt die Digitalisierung für disruptive Umbrüche, denn traditionell erfolgreiche Geschäftsmodelle müssen überdacht werden und bestehende Managementgewohnheiten versagen angesichts der Veränderungen durch die digitalen Innovationen und des Einflusses von Big Data, Deep Learning, virtuellen Plattformen oder künstlicher Intelligenz (Engels/Goecke, 2019). Dazu hat die Corona-Pandemie der Digitalisierung innerhalb kürzester Zeit einen Schub versetzt. Neben der Schaffung der technischen Rahmenbedingungen zur Bewältigung des sprunghaften Anstiegs der Erwerbstätigen, die im Homeoffice arbeiteten, musste ebenso in kurzer Zeit ein Kulturwandel in Richtung digitaler Führung vollzogen werden. Die Abkehr von der Präsenzkultur hin zu einer Vertrauens- und Ergebniskultur, die den Mitarbeitenden mehr Autonomie in ihren Arbeits- und Tagesabläufen lässt, war notwendig, um den Herausforderungen der Pandemie standzuhalten (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021). Dies brachte Veränderungen in der Art zu Arbeiten und zu Führen mit sich: Kommunikationswege wurden neugestaltet, ein gewisser Kontrollverlust zum Vorteil der individuellen Freiheit in Kauf genommen und Werte veränderten sich.

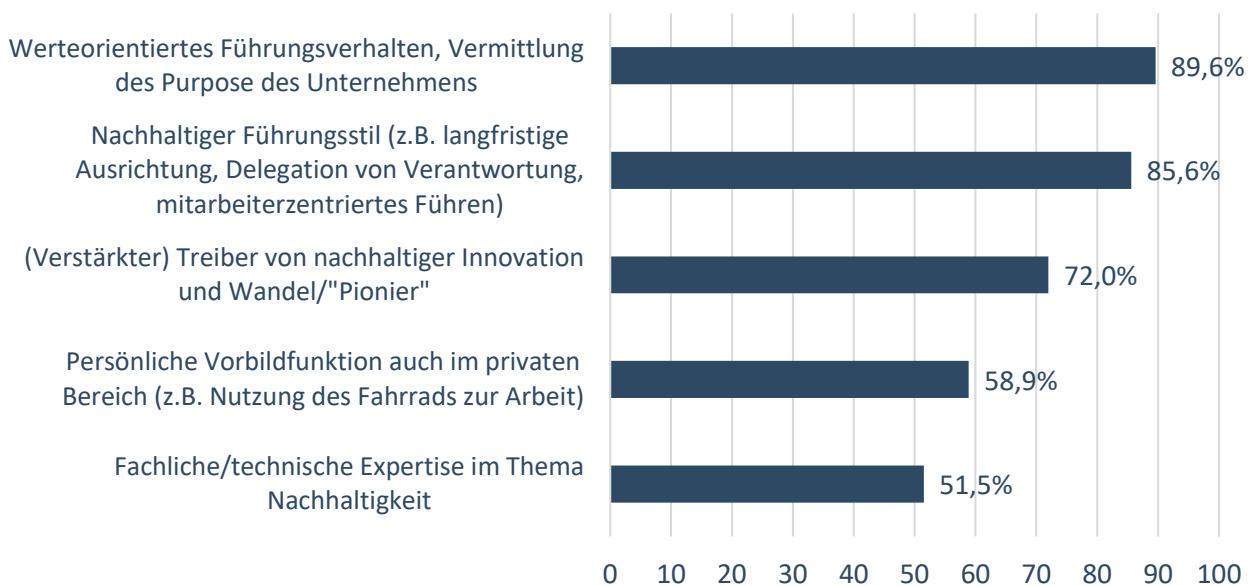
Allein diese Veränderungen innerhalb der letzten fünf Jahre legen dar, dass Führung einem stetigen Entwicklungsprozess unterlegen ist. Um zu antizipieren, in welche Richtung dieser weiter verlaufen wird, muss man wissen, welchen Weg Führung bereits zurückgelegt hat. Bereits die antiken Philosophen beschäftigten sich mit Führung. Aristoteles etwa unterschied erstmalig verschiedene Arten des Denkens und Wissens, die im Wesentlichen darauf abzielten zu erklären, warum es unterschiedliche Denkweisen und Entscheidungsansätze zur Problemlösung gibt. Einige Jahrhunderte später standen bei Dichtern wie William Shakespeare oder Niccolò Machiavelli die individuellen Fähigkeiten der Menschen im Vordergrund. In ihrer Kunst kreierten sie Geschichten über große Führungspersönlichkeiten, sogenannte „Great Men“. Das industrielle Zeitalter hingegen brachte durch die Arbeiten von Karl Marx, Charles Darwin oder Max Weber vor allem biologische sowie rationale und normative Perspektiven der Führung hervor. Die moderne Betrachtung der Führung fokussiert das Verhalten und die Persönlichkeit des Führenden und wurde insbesondere geprägt durch psychologische Arbeiten von Sigmund Freud und Burrhus Skinner (Enste et al., 2013).

Heute wird durch den Einfluss der Megatrends verstärkt der Mitarbeitende als Individuum selbst in den Fokus gestellt (Enste et al., 2020b). Der Ressource „Mensch“ ist ein höherer Stellenwert zuteilgeworden. Dies ist auch eine Entwicklung durch den zunehmenden Fachkräfte- und Humankapitalengpass. Die veränderten

Knappheitsbedingungen machen die Mitarbeitenden zur wertvollen und umworbenen Ressource. Die aktuelle Lage auf dem Arbeitsmarkt lässt es zu, dass junge Talente Forderungen an potenzielle Arbeitgebende stellen bzw. die Unternehmen sich im Wettbewerb an die Vorstellungen der jungen Generationen anpassen. So kritisieren beispielsweise vor allem jüngere Generationen zu starke Hierarchien in Unternehmen, denn sie erschweren das Einbringen neuer Kompetenzen, die Mitbestimmung und Weiterentwicklung (Weibler, 2021). In diesem Setting soll die Führungskraft heute verstärkt als Coach oder Berater agieren, nicht als Vorgesetzte qua Amt. Sie soll Mitarbeitende und Teams dabei unterstützen, ihre Talente und ihr Wissen weiterzuentwickeln sowie eigenverantwortlich zu handeln, um so die Leistungsfähigkeit zu steigern. Visionen haben, Werte vorleben und im richtigen Moment das Richtige tun, macht gute Führung heute aus (Sons, 2019).

Abbildung 1-1: Anforderungen an Führungskräfte

„In welchem Maße werden sich die Anforderungen an eine Führungskraft verändern?“



Trifft stark zu/trifft eher zu (in Prozent)

Quelle: Odgers Berndtson, 2020a, 27

Überdies rückt im Rahmen der Führung mehr ethisches, werteorientiertes und nachhaltiges Handeln in den Vordergrund. Dies unterstreicht die zunehmende Abkehr vom reinen Shareholder-Value-Ansatz hin zum breiteren Stakeholder-Ansatz (Enste et al., 2020b), welcher über die Anteilseigner hinaus alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens beachtet. Es wird stärker zwischen den unterschiedlichen Interessen vermittelt und bei der Entscheidungsfindung mehr als der kurzfristige Unternehmensgewinn fokussiert. Langfristige Ziele rücken in den Vordergrund, wie verantwortungsvolles Handeln gegenüber Menschen und Umwelt, langfristige Profitabilität, gutes Risikomanagement und gute Zusammenarbeit. Diese Art der verantwortungsvollen Unternehmensführung ist zukunftsweisend, wie aktuelle Studien (Deloitte, 2022) mit Blick auf die jungen Generationen, die auf den Arbeitsmarkt strömen und ihn formen, zeigen. Denn die Übereinstimmung der Werte des Unternehmens mit denen der Arbeitnehmenden wird immer entscheidender für die Mitarbeitergewinnung, -zufriedenheit und -bindung, also den zentralen Herausforderungen des erwähnten Fachkräfte- und Humankapitalengpasses. Im Rahmen der Studie von Deloitte (2022) geben fast zwei von fünf Befragten an, dass sie eine Stelle oder einen Auftrag abgelehnt haben, weil dieser nicht mit ihren Werten übereinstimmte.

Aus diesen Entwicklungen lässt sich eine komplexe Gemengelage für Führungskräfte erkennen: Aufkommende Krisen erfordern mehr **Resilienz**, Stakeholder fordern mehr **Werteorientierung** und **Verantwortungsübernahme**. Doch zum Wandel von Unternehmenskulturen, Einstellungen und Arbeitsweisen ist ein tiefgreifendes Umdenken notwendig. Unternehmen müssen ihre Führungskräfte im Rahmen dieser Transformationsprozesse unterstützen und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Was heute gefordert ist, um anschlussfähig zu sein, wird im Rahmen dieser Publikation erarbeitet.

2 Megatrends und ihre Erfordernisse

2.1 Dekarbonisierung, Demografie, Digitalisierung, De-Globalisierung

Megatrends bewirken Wandel auf allen Ebenen der Gesellschaft, in Unternehmen und Institutionen. Das Zukunftsinstitut (2023a) beschreibt sie als Lawinen in Zeitlupe: sie entwickeln sich langsam, aber mit enormer Kraft. Kennzeichnend sind eine lange Dauer der Entwicklung, Auswirkungen in allen gesellschaftlichen Bereichen, eine globale Ausprägung sowie eine hohe Komplexität. Es gibt eine Vielzahl an Megatrends (zum Beispiel Zukunftsinstitut GmbH, 2023b; Grömling/Haß, 2009; Hardege, 2008), doch vier können als treibend für die aktuelle Transformation herausgestellt werden: Dekarbonisierung, Demografie, Digitalisierung und De-Globalisierung (Hüther et al., 2023).

- **Dekarbonisierung:** Um den Klimawandel zu verlangsamen, muss der CO₂-Ausstoß verringert werden. Dies ist mittlerweile ein Übergeordnetes Ziel in der Politik. Der Kampf gegen den Klimawandel birgt Chancen für neue Industrien, Geschäftsmodelle und Technologien.
- **Demografische Entwicklung:** Der steigende Altenquotient wird in fast allen europäischen Staaten zunehmend zum Problem. Personen über 65 Jahren nehmen bevölkerungsanteilig im Verhältnis zu den 20 bis 64-jährigen im erwerbsfähigen Alter zu. Dies schlägt sich unter anderem in Arbeitskräfteengpässen nieder. Dadurch ist der Arbeitsmarkt zum Bewerbermarkt geworden – die junge Generation muss sich kaum Gedanken um Beschäftigungslosigkeit machen.
- **Digitalisierung:** Die Wirtschaft wird durch die Digitalisierung stark verändert. Dies hat auch Auswirkungen auf das gesellschaftliche Zusammenleben und die Kommunikation. Trotz aller Verunsicherung, die bei den Menschen entsteht, ergeben sich Möglichkeiten hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle, neuer Tätigkeiten und mehr sinnstiftender Aufgaben.
- **De-Globalisierung:** Probleme im weltweiten Handel durch zu starke Abhängigkeiten, Lieferengpässe und steigender Preise führen zu einer sinkenden Zustimmung zur Globalisierung. Lieferketten sollen wieder mehr in näher gelegene Länder oder heimische Standorte verlegt werden. Da Deutschland stark von der Globalisierung profitiert, reagiert die Politik unter anderem mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, um menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten nachzukommen und die Globalisierung fairer zu gestalten.

Diese Megatrends bieten zwar Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten, gleichzeitig aber auch Herausforderungen und Risiken für die Wirtschaft und Arbeitswelt. Eine der größten Risiken betrifft dabei den Megatrend der Dekarbonisierung, weshalb diesem Trend im Folgenden besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Der *Global Risks Report* des World Economic Forum (2023) erforscht verschiedene Risiken, mit denen die Gesellschaft in den kommenden zehn Jahren konfrontiert sein wird und beurteilt sie nach ihrem Schweregrad. Laut diesem Bericht wird das Versäumnis, den Klimawandel einzudämmen, als eine der größten

kurzfristigen Bedrohungen eingestuft. Gleichzeitig scheint es allerdings auch das globale Risiko zu sein, auf das die Gesellschaft am wenigsten vorbereitet ist. Doch die Folgen des Klimawandels sind bereits zu spüren: Hitzewellen, Starkregen, Überflutungen und Brände – auch in Deutschland. Um dem entgegenzuwirken, müssen Treibhausgase reduziert werden, wobei Unternehmen hier eine große Verantwortung zukommt und sie ihre Wirtschaftsweise hinsichtlich Ressourcen- und Energieeffizienz anpassen müssen (Petersen/Rausch, 2021). Dazu machen die hohe Dynamik der Megatrends und die unerwarteten Veränderungen/Krisen, die sie mit sich bringen, die Fähigkeit zur **Resilienz**, also die Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen, entscheidend für den Unternehmenserfolg. Sie bildet die Basis für die heute geforderte Flexibilität im Denken und Handeln.

2.2 Resilienz in Unternehmen

Der Begriff der Resilienz hat in den vergangenen Jahren im Unternehmenskontext stark an Bedeutung gewonnen. Denn nicht nur unter sich schnell wandelnden Bedingungen, sondern besonders in Krisenzeiten ist Resilienz zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden. Bedingt durch disruptive Veränderungen infolge der Megatrends sowie Ereignissen wie der Corona-Pandemie, dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine sowie steigender Energiepreise, muss unternehmerisches Denken und Handeln zunehmend auch Veränderungsbe-reitschaft umfassen.

Resilienz drückt auf individueller Ebene die Fähigkeit zur Flexibilität, Anpassung und Improvisation aus, die in von Veränderungen, Unsicherheit oder Krisen geprägten Lebenssituationen notwendig ist (Wieland, 2011). Erweitert auf die organisationale Ebene liegt der Kern der Resilienz darin, als Unternehmen Krisen nicht nur unbeschadet zu überstehen, sondern auch gestärkt aus ihnen herauszugehen (Sutcliffe/Vogus, 2003; Schulte et al., 2021). Charakteristisch verfügen resiliente Unternehmen über ein hohes Situationsbewusstsein, eine hohe Anpassungsfähigkeit in einem komplexen und dynamischen Umfeld sowie ein gutes Management wichtiger Schwachstellen (McManus et al., 2008). Somit sind sie besser dazu in der Lage, Veränderungen proaktiv zu bewältigen und neue Strategien zu entwickeln. Störereignisse und Schocks können überwunden und die Kernfunktionalitäten im Unternehmen aufrechterhalten oder schnell wiederhergestellt werden (Fraunhofer-Gesellschaft e. V., 2021). Das macht sie nicht nur krisenfest und widerstandsfähig, sondern auch leistungs- und wettbewerbsfähiger als Organisationen mit schwach ausgeprägter Resilienz (Schulte et al., 2021).

Nicht nur resiliente Unternehmensstrukturen, auch resiliente Mitarbeiter sind wertvoll für ein Unternehmen, da sie durch ihre Reaktionen auf Rückschläge die Widerstandsfähigkeit maßgeblich definieren (Sutcliffe/Vogus, 2003). Studien deuten darauf hin, dass resiliente Mitarbeiter besser dazu in der Lage sind, sich verändernden Arbeitsbedingungen anzunehmen sowie wechselnden Anforderungen gegenüber offener und flexibler sind (Tugade/Fredrickson, 2004; Wanberg/Banas, 2000). Wanberg und Banas (2000) weisen dazu darauf hin, dass Resilienz zwar keine Vorhersage zulässt, ob Mitarbeitende grundsätzlich eine positive Einstellung zu Veränderungen am Arbeitsplatz haben. Vielmehr erhöht es aber die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende sich auf diese Veränderungen einlassen, auch wenn sie nicht bevorzugt wird. Diese Haltung ist in der dynamischen Arbeitswelt ein großer Vorteil. Überdies zeichnen sich Mitarbeitende mit einer hohen Resilienz durch eine höhere Arbeitszufriedenheit (Luthans et al. 2007a), eine bessere Arbeitsleistung (Luthans et al., 2008) sowie weniger Fehlzeiten (Avey/Patera/West, 2006) aus, was die Unternehmensperformance auch in herausfordernden Phasen positiv beeinflusst.

Wie sich zeigt, ist es nicht zuletzt aufgrund der Megatrends unerlässlich, ein Verständnis für Resilienz zu entwickeln und in fördernde Maßnahmen zu investieren (Förster/Duchek, 2017). Unternehmen müssen mit Schnelligkeit und Unsicherheit umgehen und in ihrem Handeln ständig antizipieren, dass Krisen auftreten können. Das Herausfordernde an Krisen ist jedoch, dass sie zumeist überraschend eintreten und Unternehmen nur geringe Möglichkeiten haben, sich auf sie vorzubereiten. Dies wurde etwa bei der Coronapandemie 2020 sowie dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine 2022 deutlich: Lockdowns, gestörte Lieferketten, stark steigende Energiepreise. Doch es gibt auch Krisen, die sich langfristig abzeichnen, wie etwa die Klimakrise. Ihr Ausmaß wird im Rahmen einer großen Resilienzstudie (Deloitte, 2021) von 48 Prozent der deutschen Führungskräfte (44 Prozent weltweit) als noch größer eingeschätzt als die Corona-Pandemie. Derartigen Herausforderungen, seien sie politischer, ökologischer oder sozialer Natur, werden sich Unternehmen künftig weiterhin stellen müssen (Fraunhofer-Gesellschaft e. V., 2021). Es wird sogar angenommen, dass die Möglichkeit der Entstehung von disruptiven Ereignissen, die Unternehmen betreffen, zugenommen hat (Burnard/Bhamra, 2011; Flüter-Hoffmann et al., 2018). Dies resultiert unter anderem daraus, dass Unternehmen durch die globale Vernetzung deutlich anfälliger für Störungen sind. Das unterstreichen auch Führungskräfte, die mehrheitlich in der Zukunft große Herausforderungen erwarten, ähnlich zu denen im Jahr 2020 (Deloitte, 2021). Resilienz ist daher zur Kernkompetenz zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit geworden, sowohl für Unternehmen als auch Führungskräfte und Mitarbeitende (Roche et al., 2014). Die Datenlage zu der Frage, ob diese Gruppen gut auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet sind, ist unterschiedlich und variiert durchaus mit Erhebungsart und Personenkreis. Laut einer nationalen Umfrage (Wertekommission, 2022) sehen deutsche Führungskräfte sich selbst (individuelle Ebene) und auch ihre Organisationen (organisationale Ebene) für die Herausforderungen der unsicheren und dynamischen Arbeitswelt als gewappnet (Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Ausprägung verschiedener Resilienzfacetten



Ratingskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft voll zu)

Quelle: Wertekommission, 2022, 20

Ähnliche Schlussfolgerungen werden auch im Fehlzeitenreport 2023 (Badura et al., 2023) dargestellt: Ein Großteil der Studienteilnehmenden zeigt sich hinsichtlich der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens bei Krisen zuversichtlich, wobei das Vertrauen in die Kompetenz zur Krisenbewältigung des Managements weniger ausgeprägt ist (Waltersbacher et al., 2023). Eine weitere Studie legt nahe, dass die Teamresilienz aus Sicht der Befragten besser ausgeprägt scheint als die organisationale Resilienz (Hasselmann/Schauerte, 2023). Begründet wird dies dadurch, dass innerhalb der Teams gut kommuniziert und aus Fehlern gelernt wird sowie Teammitglieder entsprechend ihrer individuellen Kompetenzen eingesetzt werden. Auf organisationaler Ebene wird vor allem die Anpassungsfähigkeit interner Prozesse bezüglich der kurzfristigen Bereitstellung von Ressourcen für Veränderungsprozesse kritisiert.

Zu etwas anderen Ergebnissen kommt hingegen der globale *Resiliency Rules Report* des Unternehmens SAS (2023), einem weltweit führenden Anbieter von Lösungen für Analytics und Künstlicher Intelligenz. Demnach liegen deutsche Unternehmen im Hinblick auf ihren Resilienzgrad international zurück. Lediglich 40 Prozent der Befragten sind der Meinung, ihr Unternehmen habe bereits eine ausreichende Resilienz erreicht und 51 Prozent geben an, ihr Unternehmen sei nicht gut auf Disruptionen vorbereitet. Als Gründe werden unter anderem Schwierigkeiten in der Datensicherheit, der Personalsuche sowie dem Vorantreiben der digitalen Transformation genannt. Diese unterschiedlichen Ergebnisse lassen auf die Komplexität des Themas Resilienz schließen. Hinzu kommt, dass besonders in Bezug auf die Resilienz von Führungskräften tiefgreifendere Untersuchungen bisher nur wenig vorhanden sind (Förster/Duchek, 2017). Gleichwohl ist dies aufgrund der Kontextabhängigkeit des Konstruktes (zum Beispiel spezifische Arbeitssituationen und Herausforderungen) notwendig, um konkrete Implikationen für verschiedene Gruppen von Führungskräften abzuleiten (Förster/Duchek, 2018). Dennoch gibt es bereits eine Reihe an Untersuchungen zu resilienzfördernden Faktoren, wie etwa Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen. So ist etwa die Akzeptanz der Realität ein wesentlicher Faktor, genauso wie die Fähigkeit, einen Sinn im Leben zu finden oder zu improvisieren (Coutu, 2002; Faustenhammer/Gössler, 2011). Ebenso zählen unter anderem Gelassenheit, Rationalität, Optimismus und Vernunft dazu, sowie ebenfalls die Fähigkeit aus Erfahrungen zu lernen und sich selbst zu reflektieren (Förster/Duchek, 2017). Auch situative Faktoren sind nicht zu unterschätzen, wie etwa das private Umfeld oder ein positives Arbeitsklima, der Austausch mit Gleichgesinnten (ebenda), funktionierende Gestaltungsspielräume und eine intakte Fehlerkultur im Unternehmen (Wertekommission, 2022).

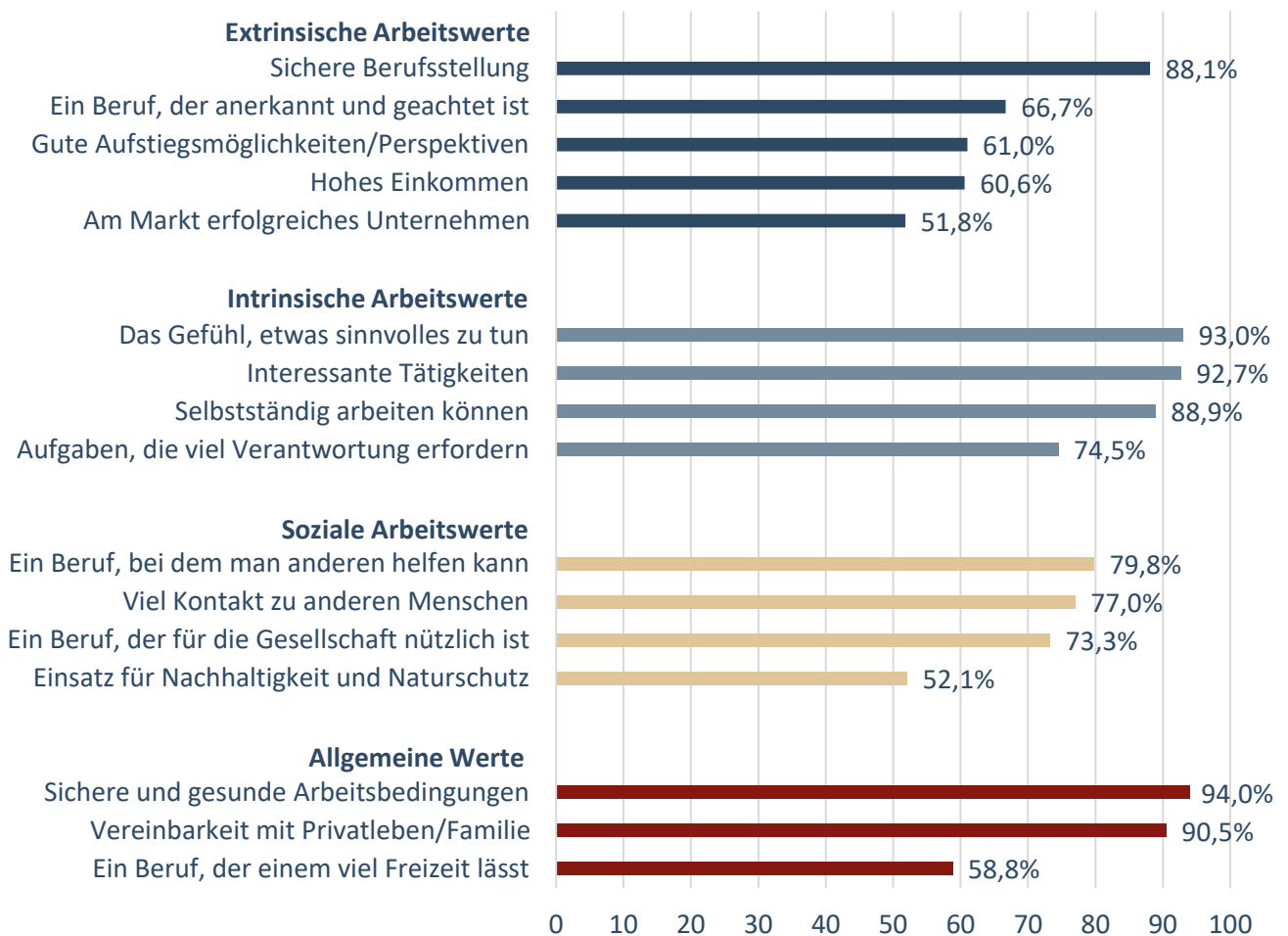
Der Führung kommt bei der Entwicklung von Resilienz im Unternehmen eine Schlüsselrolle zu, weil sie die Verbindung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden ist; Ihr Handeln beeinflusst die Haltung und die Performance dieser (Harland et al., 2005). Herausgefordert wird die Resilienz allerdings immer dann, wenn individuelle Werte ins Wanken geraten (Wertekommission, 2022). Daher ist ein gefestigtes **Wertege-
rüst** ein wichtiger Kompass, innerhalb dessen sich wiederum Vertrauen als wesentlicher Hebel der Resilienz herausstellt (Enste, 2023).

2.3 Werte als Fundament

Die vergangenen Jahre waren geprägt durch ein Umdenken im Management: Langfristige Planungen auf Basis reiner Kennzahlenorientierung wurden durch die unsicheren Rahmenbedingungen erschwert. Die geringere Verlässlichkeit musste kompensiert werden (Wellmann, 2022). Wurde früher die strikte Kennzahlenerreichung angestrebt, gehört heute die Schaffung einer wertebasierten Unternehmenskultur mit Sinnhaftigkeit zu den wichtigsten Unternehmenszielen (Zehnder, 2018). Neben der Rendite wird nach außen die gesellschaftliche Akzeptanz (licence to operate) angestrebt (Najipoor-Schütte, 2019). Es soll verstärkt

transportiert werden, wozu die Organisation gesellschaftlich gebraucht und welches Problem für die Kunden gelöst wird. Treibend hierfür ist besonders die Bestrebung zur Nachhaltigkeit. Gesellschaft und Unternehmen stellen sich vermehrt die Sinnfrage und reflektieren, welche Welt sie den folgenden Generationen hinterlassen möchten. Auch Mitarbeitende, insbesondere die Generation Y („Sinnsucher-Generation“; Hardering, 2018, 75), suchen in der sich transformierenden Arbeitswelt vermehrt den Sinn in ihrer Arbeit und möchten neben eigenen Entwicklungsperspektiven einen positiven Beitrag zum Allgemeinwohl leisten (Wellmann, 2022; Boston Consulting Group, 2018).

Abbildung 2-2: Was eine Tätigkeit wertvoll macht - Bedeutung verschiedener Berufsmerkmale



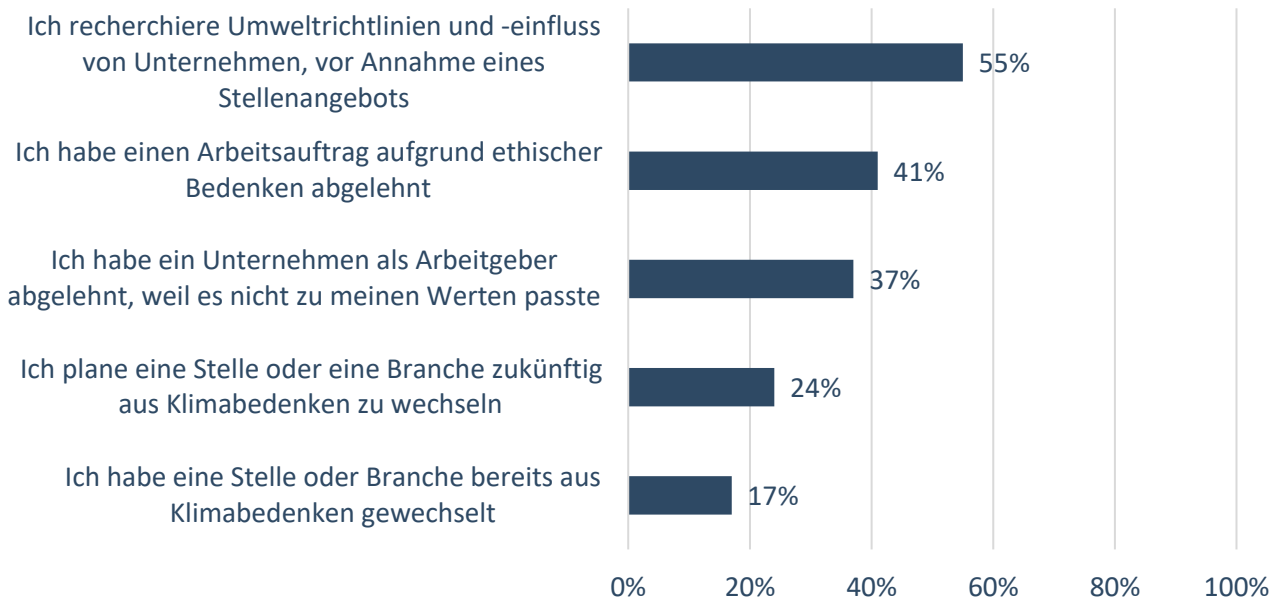
Ratingskala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig); Darstellung „sehr/eher wichtig“ in Prozent

Quelle: Waltersbacher et al., 2018, 27

Die steigende Bedeutung der Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit wird getrieben durch die Suche nach Orientierung in einer unübersichtlichen und instabilen Arbeitsumgebung, wie sie heute oft vorzufinden ist (Lipkowski, 2019). Demgegenüber bietet eine werteorientierte Führung im Unternehmen Sicherheit und Orientierung (Homann/Paschek, 2017). Dies bestätigt eine große Zahl (75,8 Prozent) an Führungskräften: bei schwierigen Entscheidungen bieten eigene Werte Orientierung und Halt (Wertekommission, 2022). Und auch der Arbeitsmarkt wird von dieser Entwicklung beeinflusst. Heute bestimmen individuelle Werte und Überzeugungen stärker als noch vor einigen Jahren die Wahl des Arbeitgebers. So geben laut einer Studie (Edelman, 2021) 55 Prozent der Arbeitnehmenden, die ihren Arbeitsplatz verlassen haben oder verlassen wollen, an, sie suchen einen Arbeitsplatz, der besser zu ihren Werten passt. Nur 23 Prozent wechseln aufgrund der Aussicht

auf bessere Karrieremöglichkeiten oder Entlohnung. Dies zeigt sich deutlich beim Thema Klimaschutz (Deloitte, 2023): So recherchieren die Generationen Y und Z nach eigenen Angaben vor der Annahme eines Stellenangebots, nach welchen Umweltrichtlinien das jeweilige Unternehmen handelt und welchen Einfluss es auf die Umwelt nimmt (siehe Abbildung 2-3). Überdies haben 41 Prozent der Befragten bereits einen Arbeitsauftrag aufgrund ethischer Bedenken abgelehnt. Den Schritt, eine Stelle aufgrund eigener Klimabedenken zu wechseln, haben 17 Prozent vollzogen.

Abbildung 2-3: Präferenzen der Gen Z und Gen Y bei der Arbeitgeberwahl



Mittelwerte auf Basis der Angaben der Gen Z und Gen Y (in Prozent)

Quelle: Deloitte, 2023, 7+29

Diese Ergebnisse unterstreichen die steigende Notwendigkeit einer werteorientierten Unternehmensausrichtung, um junge Arbeitnehmende zu gewinnen und zu binden. Insbesondere vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels ist die Mitarbeiterbindung eine der größten Herausforderungen, denen Unternehmen begegnen müssen (Koneberg et al., 2021). Doch was versteht man unter „Werten“? Werte sind bedeutende und durchdringende Überzeugungen, Haltungen, Ideale und Bedürfnisse, die innerhalb einer Gesellschaft definieren, was erwünscht oder unerwünscht ist. Sie formen die Identität und Kultur und sind elementar für das Zusammenleben (European Ethika Network, 2017). So lässt es sich auch auf Unternehmen übertragen: Wertefundamente sind der moralische Kompass eines Unternehmens. Durch die Formulierung von Leitbildern und Wertekodizes werden gemeinsame Ziele vorgegeben, an denen Mitarbeitende ihr Handeln ausrichten können. Dies führt im besten Fall nicht nur zu sozial erwünschtem, sondern auch moralisch richtigem Verhalten (Enste/Wildner, 2015).

Führungskräfte transportieren die Werte des Unternehmens und dienen den Mitarbeitenden als Ankerpunkt, an dem sie sich orientieren. Ihre individuellen Normen und Werte wirken sich dabei direkt auf das Unternehmen aus. Die wissenschaftlich orientierte Unternehmensberatung SCOPAR (2013) ließ in diesem Zusammenhang Umfrageteilnehmende offen über die wichtigsten Werte im beruflichen sowie privaten Denken und Handeln abstimmen. Aus über 400 Einzelnennungen wurden die bedeutendsten 12 extrahiert. Der mit Abstand wichtigste Wert ist Ehrlichkeit, gefolgt von Verlässlichkeit und Respekt. Bereits zum Zeitpunkt der

Umfrage als auch heute ist dies nicht erstaunlich, da vergangene Managementkandale, politische Fehlentscheidungen und andere Krisen das Vertrauen durch zu starke Informationsasymmetrien beschädigt haben. Nachhaltiger Erfolg fußt auf Ehrlichkeit, aus welcher wiederum Verlässlichkeit entsteht. In einem Unternehmen ziehen alle Mitarbeitenden an einem Strang, wenn Worte und Taten einhergehen. Attribute wie Integrität und Zuverlässigkeit geben Sicherheit.

Demgegenüber definierte die „Initiative Werte Bewusste Führung“ (Wertekommission, 2022) Kernwerte, zu denen regelmäßig die Zustimmung abgefragt wird. Vertrauen (36 Prozent) und Verantwortung (27 Prozent) haben sich in diesen Führungskräftebefragungen als die wichtigsten Werte herausgestellt. Es folgen Respekt (17 Prozent), Integrität (12 Prozent), Nachhaltigkeit (6 Prozent) und Mut (2 Prozent). Im internationalen Vergleich stellte das Netzwerk /amo (2022) ein Ranking der wichtigsten Werte auf, die von den größten börsennotierten Unternehmen der Welt in 22 Märkten und 19 Branchen vertreten werden. Innovation (33,4 Prozent) und Integrität (32,1 Prozent) führen die Rangliste an, mit etwas Abstand dahinter Nachhaltigkeit (24,8 Prozent), Verantwortung (20,4 Prozent) sowie Respekt (20,4 Prozent).

Die Umfragen zu den wichtigen Werten gelangen selbstverständlich zu unterschiedlichen Ergebnissen. Doch im Kern lässt sich herausstellen, dass Integrität (Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Vertrauen) sowie Verantwortung (sozial, ökologisch, ökonomisch) überall eine übergeordnete Rolle spielt. Trotz dieses Bewusstseins können die Festlegung individueller Wertvorstellungen und die tatsächliche Umsetzung in der Realität auseinanderklaffen, denn die Einhaltung der eigenen Werte ist nicht immer einfach: Über 80 Prozent der Befragten einer Studie unter Führungskräften in der deutschen Wirtschaft (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2012) geben an, zumindest manchmal entgegen ihrer persönlichen Überzeugung handeln zu müssen, 11 Prozent sogar häufig. Dies kann zum Beispiel ein Resultat eines steigenden Stakeholdermanagements sein: Je größer die Notwendigkeit für ein Unternehmen ist, die Ansprüche verschiedener Interessensgruppen zu managen, desto häufiger kann es dazu kommen, dass Verantwortliche entgegen ihren persönlichen Einstellungen handeln müssen, ihren Worten also nicht entsprechende Taten folgen können (Simons, 2002). Kommt es beständig zu Diskrepanzen zwischen den Werten der Führungskraft und denen des Unternehmens, sinken die intrinsische Motivation, die Zufriedenheit, die Loyalität sowie der Arbeitseinsatz (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2012; Wertekommission, 2015).

Um diesen negativen Folgen entgegenzuwirken, bedarf es zunächst eines strukturierten Wertemanagements (Enste/Wildner, 2014). Dieses umfasst nach Wieland (1999) die Überführung der Werte in Leitlinien (Kodifizierung), die Kommunikation an Stakeholder sowie die Schaffung von Vertrauen. Gleichwohl sind Compliance-Maßnahmen, Ethik-Audits, Werteprogramme zu implementieren und glaubwürdig sowie konsequent umzusetzen. Glaubwürdiges Wertemanagement zeichnet sich dabei durch eine tiefe Verankerung in allen Unternehmensprozessen sowie der Unternehmenskultur aus. Führungskräfte selbst nehmen auch hier wieder eine wichtige Vorbildfunktion ein und tragen Verantwortung: Verhalten sie sich entgegen den kodifizierten Werten, werden Mitarbeitende einem geschriebenen Leitbild kaum Glauben schenken und womöglich in schwierigen Situationen wenig Skrupel haben, Entscheidungen zu treffen, die im Widerspruch zum Wertekodex stehen. Gestützt wird dies durch Erkenntnisse von Posner und Schmidt (1984), die zeigten, dass das Verhalten der Vorgesetzten den größten Einfluss auf das ethische Verhalten des Einzelnen hat. Mitarbeitende suchen bei ethischen Dilemmata Orientierung bei ihren Vorgesetzten. Und auch Davis und Rothstein (2006) unterstrichen mit ihrer Metaanalyse die starke positive Beziehung zwischen der wahrgenommenen Integrität von Führungskräften und der Einstellung ihrer Mitarbeitenden. Ist dies gegeben und zeichnet sich das Arbeitsumfeld durch eine wertorientierte Führung aus, die zum Beispiel von Vertrauen, Ehrlichkeit, Integrität

und Fairness geprägt ist, zeigen Studien zahlreiche positive Aspekte: Sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch das Engagement sowie die Bereitschaft, Probleme an das Management zu melden, steigen (Brown et al., 2005; Davis/Rothstein, 2006; Engelbrecht et al., 2017). In Unternehmen hingegen, die rein funktional geführt werden, können aufgrund einer zumeist geringeren Mitarbeiterbindung höhere Fluktuations- und Suchkosten entstehen (Hügelmeier/Glöggl, 2020b; Gallup, 2022). Insgesamt stärken klare Werte den guten Ruf eines Unternehmens, formen das Image, wirken positiv auf die Leistung und steigern den Unternehmenswert (Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, 2022).

2.4 Verantwortung und Vertrauen

Über Generationen hinweg war die Rolle des Chefs (vermeintlich) eindeutig: Die Führungskraft bestimmt, der Angestellte reagiert und die Führungskraft kontrolliert. Wer Autorität ausstrahlt, den belohnt der Mitarbeiter mit einer guten Leistung. Doch die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt haben sich verändert: Die Unternehmen konkurrieren in Zeiten von Fachkräftengaps zunehmend um die besten Köpfe. Die Entwicklung hin zum Arbeitnehmermarkt ist in einigen Bereichen vollzogen (Koneberg et al., 2021). Mitarbeitergewinnung, -bindung und -zufriedenheit sind heute kritische Erfolgsfaktoren für Unternehmen geworden, Unternehmenskulturen und -werte haben sich verändert. Das Konstrukt der Führung lässt sich nicht mehr auf eine verkürzte betriebswirtschaftliche Definition begrenzen, die Führung lediglich als Steuerung betrieblicher Vorgänge sieht. Die moderne Führungsverantwortung, die sich durch die verschiedenen Transformationsprozesse und Megatrends ergibt, muss nunmehr ganzheitlich betrachtet werden. Das Drei-Ebenen-Modell bietet hierzu eine wirtschaftsethische Systematisierung, die Makro-, Meso- und Mikroebene vereint (siehe hierzu Enste/Wildner, 2015):

Tabelle 2-1: Systematisierung der Führungsverantwortung nach dem Drei-Ebenen-Modell

Führungsethik	Makroebene	Reflexion von Führung im gesamtgesellschaftlichen Kontext
	Mesoebene	Reflexion der Unternehmensführung aus funktionaler Sicht
	Mikroebene	Reflexion individuellen Führungsverhaltens

Quelle: Enste/Wildner, 2015, 27

Die bisherigen Ausführungen aus Kapitel 2 zeigen, dass das individuelle Führungsverhalten (Mikroebene) direkte Auswirkungen auf das Unternehmen hat (Mesoebene). Die Führungskraft nimmt eine funktionale Rolle in ihrer Organisation ein. Diese beiden Handlungsebenen sind außerdem zunehmend im gesamtgesellschaftlichen Kontext (Makroebene) zu betrachten und müssen aktuellen Entwicklungen begegnen. Führungskräfte müssen gesellschaftliche Erwartungen in ihr Handeln integrieren. In einer Zeit des Wandels, der Globalisierung und des Klimawandels erstreckt sich die Verantwortung von Führungskräften über traditionelle unternehmerische Ziele hinaus und bezieht die Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiter mit ein. Unternehmen und damit ihre Führungskräfte, müssen stärker die Verantwortung, die hinter ihren Handlungen steht, antizipieren (Najjipoor-Schütte, 2019). Unternehmen tragen vor allem auch Verantwortung für gesellschaftliche Belange, da die Gesellschaft ihnen das Recht zum unternehmerischen Tätigwerden einräumt (Enste/Wildner, 2014). Dabei besteht verantwortungsvolle Führung aus *„Ehrlichkeit und Eintreten für soziale Werte, Kommunikation und Durchsetzung ethischer Standards, Gerechtigkeit sowie Freundlichkeit und Mitgefühl für die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Darüber hinaus zeigen sich in verantwortungsvoller Führung auch die Übereignung von Befugnissen und ein vertrauensvolles Miteinander.“* (Wertekommission, 2015, 23).

Beispiele für die Verantwortung von Führungskräften in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiter

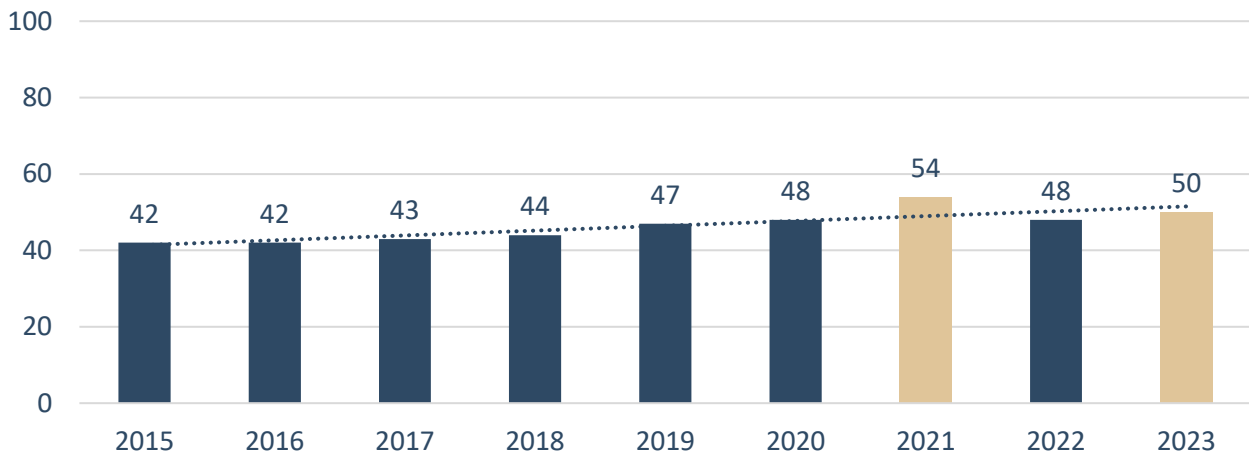
- **Umwelt:** Führungskräfte nehmen hinsichtlich der Herausforderung des Klimawandels nachhaltige Geschäftspraktiken und klimafreundliche Strategien als Vorreiter an, um Umweltauswirkungen zu reduzieren. Sie ermutigen ihre Mitarbeitenden dazu, Innovationen voranzutreiben und nachhaltig zu handeln.
- **Gesellschaft:** Führungskräfte leben ethische Grundsätze und Werte im Unternehmen vor und stellen sicher, dass sich ihre Mitarbeitenden verantwortungsbewusst verhalten. Sie fördern ethisches Verhalten und unterstützen das Gemeinwohl, indem sie zum Beispiel Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen eingehen, Spendenprogramme initiieren und freiwillige Arbeit ermöglichen.
- **Mitarbeiter:** Besonders in Bezug auf den Demografischen Wandel sind Führungskräfte gefordert, eine inklusive Arbeitsumgebung zu gestalten, in welcher die Vielfalt der Arbeitnehmenden (zum Beispiel Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit) respektiert und gefördert wird. Nur so können Arbeitsplätze unter den aktuellen Herausforderungen erhalten und geschaffen werden. Dies kann beispielsweise flexible Arbeits(zeit)modelle beinhalten.

Die steigende Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung im öffentlichen Diskurs wird von einer Studie des Weltwirtschaftsforums (2020) in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Accenture untermauert, bei welcher mehr als 20.000 Personen befragt wurden. Sie bildet ab, dass 61 Prozent der aufstrebenden Führungskräfte der Meinung sind, dass Geschäftsmodelle neben Wachstum auch einen gesellschaftlichen Mehrwert bringen müssen. Legitimierung erfährt diese Ansicht vor allem dadurch, dass ein positiver Zusammenhang zwischen verantwortungsvoller Führung und finanzieller Leistungsfähigkeit besteht, wie die Studie ebenfalls darstellt. Kombinieren Unternehmen ein hohes Maß an Innovation (verantwortungsbewusster Umgang mit Innovationen; Schaffung neuer gesellschaftlicher und organisatorischer Werte) und Stakeholder-Inklusion (Einbindung der Stakeholder in Entscheidungsprozesse; Förderung von Vertrauen), erzielen sie durchschnittlich 3,1 Prozent höhere Betriebsergebnisse sowie bessere Renditen als ihre Wettbewerber. Die Orientierung an Stakeholder-Interessen, durch welche Verantwortung und Wachstum verbunden werden, zahlt sich aus. Weiterhin zeigt der Fehlzeitenreport 2022 (Waltersbacher et al., 2022), dass verantwortungsvolles Handeln im Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und damit auch krankheitsbedingte Fehlzeiten hat. Dies ist ein Resultat daraus, dass Unternehmen, die sich stärker für Umwelt, Stakeholder und Gesellschaft engagieren, auch mehr Fürsorge für ihre Beschäftigten zeigen und (mutmaßlich) insgesamt wertebasierter und nachhaltiger agieren als andere. Der verantwortungsbewusste und wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitenden fördert die langfristige Gesundheit und Leistungsfähigkeit, wodurch Mitarbeitende eine höhere Leistungsbereitschaft, Motivation, Verbundenheit zum Unternehmen sowie Arbeitszufriedenheit ausweisen.

Verantwortung zu übernehmen, heißt für Führungskräfte in erster Linie, sich zuständig zu fühlen - sowohl für sich, für die Stakeholder, für die Gegenwart und die Zukunft. Neben Entscheiden, Handeln und Gestalten müssen sie vor allem auch andere mitnehmen und begeistern können. Um überzeugend und vertrauenswürdig zu sein, muss eine Führungskraft integer, glaubwürdig und berechenbar sein. Sie ist ein Vorbild, wenn Worte und Handlungen konform sind (Frey, 2015). Zwar sind sich einer Studie (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2012) zufolge 99 Prozent der befragten Führungskräfte einig, dass Führungskräfte ein Vorbild sein sollten. Dennoch geben 21 Prozent an, dem hinsichtlich des eigenen Handelns nicht immer gerecht werden zu können und auch in menschlicher Hinsicht nicht immer ein gutes Vorbild zu sein (15 Prozent). Doch dies ist für den Unternehmenserfolg von zunehmender Bedeutung, denn Skandale (zum Beispiel

Abgasskandal, Wirecard, Deutsche Bank, Monsanto) zeigen, welche Auswirkungen schlechte Managemententscheidungen von Führungskräften auf Unternehmen und Branchen haben können. Daten des *Edelman Trust Barometer* (Edelman, 2016-2023) legen dar, dass Befragte in Deutschland den Unternehmen eher Misstrauen als Vertrauen (siehe Abbildung 2-4). Im internationalen Vergleich ist das Vertrauen damit niedrig ausgeprägt. Zwar ist der Vertrauensindex im Jahr 2023 wesentlich höher als noch 2015, er liegt dennoch nur knapp über dem Misstrauensbereich.

Abbildung 2-4: Vertrauen in Unternehmen



Indexwerte; Misstrauen: 1-49, neutral: 50-59, Vertrauen: 60-100

Quelle: Edelman, 2016-2023

Die Ergebnisse des Edelman Trust Barometers offenbaren Handlungsbedarf. Die erhobenen Daten zeigen, dass deutsche Unternehmen während der Coronapandemie zwar zunächst einen Vertrauensvorschuss erhielten, der sich jedoch langsam wieder auflöst. Dies hängt im Wesentlichen an der oberen Managementebene, denn der nachhaltige und langfristige Aufbau von Vertrauen in ein Unternehmen kann durch das integre Verhalten der Führungskräfte erfolgen. Integre Führungskräfte genießen Vertrauen und strahlen dies auf das Unternehmen aus, für welches sie handeln (Hügelmeier/Glöggl, 2020a). Entscheidend dafür ist, dass die Führungskraft das hält, was sie verspricht, ihr Reden und Handeln müssen konform sein („walking their talk“; siehe dazu McGregor, 1967). Dies ist elementar, denn Vertrauen geht immer mit der Bereitschaft einher, sich in der Interaktion mit einer anderen Partei angreifbar zu machen. Der Vertrauensgeber agiert unter der positiven Erwartung, dass der Vertrauensnehmer eine bestimmte Handlung vornimmt (Mayer et al., 1995). Darüber hinaus muss sich die vertrauensvolle Führungskraft authentisch für die Belange ihrer Mitarbeitenden und Kunden interessieren sowie zwischen diesen und den Interessen des Unternehmens transparent abwägen (Hügelmeier/Glöggl, 2020a). Ein weiterer wichtiger Baustein ist das Vertrauen, dass die Führungskraft selbst ihren Mitarbeitenden entgegenbringt. Besteht eine vertrauensvolle Arbeitsumgebung, werden nicht nur Transaktionskosten reduziert, indem zeitlicher, finanzieller und organisatorischer Aufwand zur Überwachung vermieden wird (Enste, 2023; Eberl, 2010). Auch auf Teamebene zeigen sich positive Effekte: mehr Kooperation, gesteigerte Teamergebnisse, steigende Arbeitszufriedenheit, mehr Commitment und Engagement sowie weniger geschäftsschädigendes Verhalten (Colquitt et al., 2007; Ng, 2015; De Jong et al., 2016). Nicht zuletzt steigt die Innovationsfähigkeit (Godart et al., 2014), die für eine Vielzahl von Unternehmen zur unabdingbaren Kompetenz im Zuge der nachhaltigen Transformation geworden ist.

Kapitel 2 hat gezeigt, dass ein neues und vielschichtiges Umfeld für Unternehmen und Führungskräfte entstanden ist. Krisen erfordern mehr Resilienz, Stakeholder fordern mehr Werteorientierung und Verantwortungsübernahme. Die Rolle der Führungskraft hat sich verändert, was Konsequenzen für ihr Kompetenzprofil mit sich bringt.

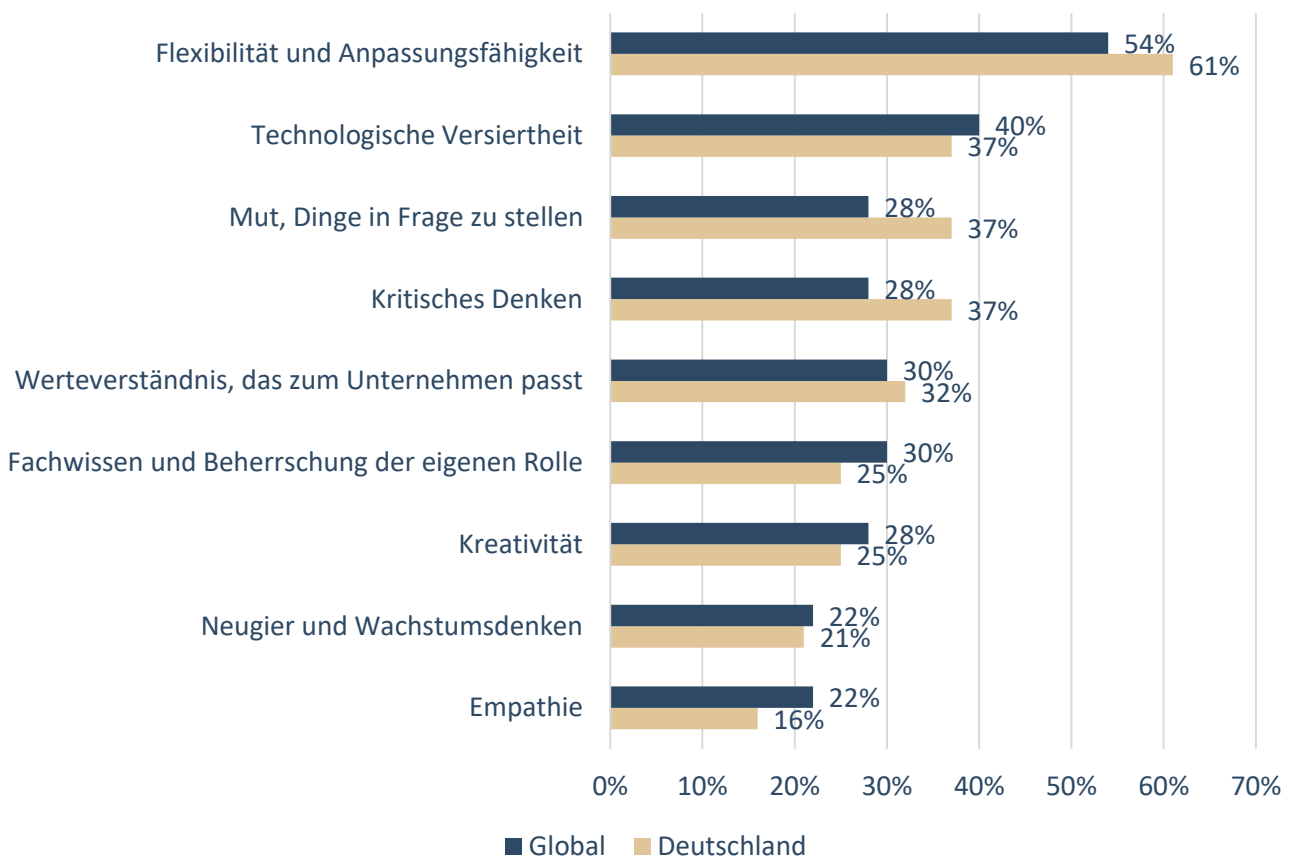
3 Skills für eine moderne Führung

3.1 Future Skills

Dekarbonisierung, Digitalisierung, Demografischer Wandel, De-Globalisierung – die Megatrends fordern neue Kompetenzen von der Arbeitswelt der Zukunft. Sogenannte „Future Skills“ werden in der aktuellen Forschung und Praxis umfassend diskutiert und erarbeitet. Future Skills umfassen branchenübergreifende Fähigkeiten, die in den kommenden Jahren in allen Bereichen des Berufslebens wichtiger werden (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2021). Befragt man Unternehmen mit Blick auf die vergangenen Jahre, insbesondere 2020, sind Eigenschaften wie Flexibilität, Adaptionfähigkeit, technologisches Verständnis, Mut zur Veränderung, kritisches Denken sowie eine Werteorientierung, die zum Unternehmen passt, am wichtigsten geworden (Deloitte, 2021).

Abbildung 3-1: Wichtige branchenübergreifende Fähigkeiten

„Welche Eigenschaften von Mitarbeitenden sind für Ihr Unternehmen am wichtigsten? Wählen Sie die Top 3“



Quelle: Deloitte, 2021, 6; eigene Übersetzung

Eine systematischere Kategorisierung bietet der *Future-Skills-Framework* (2021) des Stifterverbandes und der Beratung McKinsey & Company. Dieser identifiziert vier Kategorien mit 21 Kompetenzen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen: Klassische Kompetenzen, digitale Schlüsselkompetenzen, technologische Kompetenzen sowie transformative Kompetenzen. Für Unternehmen kommt vor allem letzteren eine immer größere Bedeutung zu, da sie im Kern dazu befähigen, Veränderungen gestalten zu können, ein Bewusstsein für Herausforderungen schaffen und das Entwickeln von Lösungen fördern. Das Framework wurde im Austausch mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft und unter Einbezug einer vorangegangenen Umfrage sowie Daten (inter)nationaler Organisationen erarbeitet (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2021):

- **Technologische Kompetenzen:** Wichtig für die Gestaltung und Nutzung von Technologien, zum Beispiel Kenntnisse in Softwareentwicklung, Data Analytics oder Künstlicher Intelligenz.
- **Digitale Schlüsselkompetenzen:** Kompetenzen zur aktiven Teilnahme in der digitalen Umwelt, zum Beispiel Digital Literacy, Digital Ethics, Digital Learning, agiles Arbeiten.
- **Klassische Kompetenzen:** Grundlegende Kompetenzen wie Lösungsfähigkeit, unternehmerisches Handeln, Eigeninitiative, Kreativität und Resilienz als Grundbaustein für Berufserfolg sowie Erfolg von Organisationen.
- **Transformative Kompetenzen:** Unabdingbar für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen (Klimawandel, Corona-Pandemie). Dazu zählen Urteilsfähigkeit, Dialog- und Konfliktfähigkeit, Missionsorientierung oder Innovations- und Veränderungskompetenz.

Hervorgehoben werden hierbei die transformativen Kompetenzen, die 2021 dem Kompetenzkatalog neu hinzugefügt wurden. Zwar haben gemäß der Einschätzung der Studienteilnehmenden noch die klassischen Kompetenzen die höchste Bedeutung, vor allem die Lösungsfähigkeit. Doch vor allem transformative Kompetenzen gewinnen ihrer Ansicht nach an Wichtigkeit für die Zukunft, allen voran die Dialog- und Konfliktfähigkeit. Diese Fähigkeiten braucht es, um die aktuellen gesellschaftlichen und industriellen Transformationsprozesse (Digitalisierung, Dekarbonisierung/ Nachhaltigkeit) aktiv gestalten zu können, indem visionäre Lösungen entworfen werden und der Mut besteht, andere davon zu überzeugen (ebenda). Vor allem das Thema Nachhaltigkeit hat sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen entwickelt, denn nicht nur Stakeholder erwarten zunehmend nachhaltiges Wirtschaften, auch gesetzliche Regelungen (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Sustainable Development Goals) erfordern eine Transformation: Wohlstand ermöglichen, die Umwelt erhalten, Gleichberechtigung entlang der Produktions- und Lieferketten (Haufe Akademie, 2022). Dazu werden Strategien und Prozesse neugestaltet, es entstehen neue Jobs und neue Geschäftsmodelle. In diesem Zusammenhang taucht die Bezeichnung „Green Skills“ auf.

Um sich der Frage anzunähern, was Mitarbeitende für Kompetenzen brauchen, um speziell die Herausforderung des Klimawandels angehen zu können, nutzt das Unternehmen LinkedIn die weltweit erhobenen Daten aus dem Netzwerk zur Analyse des Wandels von Arbeitsplätzen und Qualifikationen. Der *Global Green Skills Report* (LinkedIn, 2022) liefert wichtige Erkenntnisse über den Status quo und die Entwicklung von Green Skills. Green Skills werden dabei als solche definiert, die die ökologische Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten ermöglichen. Sie sind die Bausteine für die grüne Transformation und wichtig für das Humankapital, das den Wandel vorantreiben wird. Green Jobs sind die, die nicht ohne umfassende Green Skills ausgeführt werden können. Demnach liegen die am schnellsten wachsenden Green Skills in den Bereichen Ökosystemmanagement, Umweltpolitik und Vermeidung von Umweltverschmutzung. Die Mehrheit der grünen

Qualifikationen wird jedoch in Berufen eingesetzt, die traditionell nicht als grün gelten, wie etwa im Flottenmanagement, der Datenwissenschaft oder im Gesundheitswesen. Die wachstumsstärksten Green Jobs liegen im Nachhaltigkeitsmanagement, der Windturbinentechnik und der Solarberatung. Und der Bedarf an Talenten mit Green Skills wächst stetig: Während Stellenausschreibungen, die Green Skills erfordern, in den letzten fünf Jahren jährlich um 8 Prozent zugenommen haben, ist der Anteil der Arbeitnehmenden mit diesen Fähigkeiten im gleichen Zeitraum jährlich nur um etwa 6 Prozent gestiegen (LinkedIn, 2022). Besonders auch grünes Unternehmertum (Green Entrepreneurship) ist im Aufwind. Es gibt einen hohen Bedarf an Innovatoren und Unternehmern, die neue Ideen, neue Geschäftsmodelle und Technologien einbringen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK, 2023, 6) definiert Green Skills als „ein Set von Kompetenzen, die Beschäftigte dazu befähigen, die fortlaufende dynamische Transformation der Arbeitswelt in Bezug auf Nachhaltigkeit zu bewältigen und aktiv zu gestalten. Neben konkretem Wissen, Fertigkeiten und Kenntnissen gehören auch Fähigkeiten wie Prozessverständnis und Transferleistung sowie persönliche Werte, Empathie und Einstellungen (Mindset) dazu“. Im Rahmen von Expertengesprächen wurde ein Dreiklang aus elementaren Kompetenzen erstellt (BMWK, 2023):

- **Sustainability Mindset („why“):** Verständnis und Akzeptanz der Notwendigkeit zur Emissionsreduzierung und Wille zur Veränderung (zum Beispiel Innovationswille, kritisches Hinterfragen, interkulturelle Kompetenz, Adaptionfähigkeit, Kundenorientierung).
- **Green Knowledge („what“):** Wissen über Ursachen und Auswirkungen von Emissionen; Ökobilanzen kennen, berechnen/abschätzen (zum Beispiel Ökobilanz aufstellen und bewerten können, Kenntnisse zu Technologien der Energiegewinnung, Kenntnisse der Kreislaufwirtschaft, Kenntnisse über die Herkunft und Zusammensetzung von Rohstoffen und Materialien, juristisches Verständnis).
- **Transferability Knowledge („how“):** Verbesserungspotenzial erkennen und umsetzen; über Dimensionen hinaus vernetzt denken (zum Beispiel Problem Framing & Analytisches Denken, Design Thinking, Qualitäts- & Operationsmanagement, Digitalisierung, Statistik & Data Science, Kommunikation, Führung).

Diese vom BMWK beschriebenen Green Skills sind zwar nicht grundsätzlich neu, werden aber heute in verschiedenen Kontexten und über das gesamte Unternehmen hinweg benötigt. Allen voran muss das richtige und umfassende Mindset geschaffen werden, da lediglich punktuell Engagement nicht ausreichend ist. Dazu ist selbstverständlich fachliches Wissen unabdingbar, um Handlungsfelder in Unternehmen erkennen und definieren zu können. Neue Handlungsfelder im Rahmen der nachhaltigen Transformation ergeben sich insbesondere durch gesetzliche Regelungen und Zielsetzungen für nachhaltiges Wirtschaften, wie etwa der 2030-Agenda der Vereinten Nationen.

3.2 Führung, Nachhaltigkeit und die Sustainable Development Goals

Die 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung, die am 25. September 2015 beim UNO-Nachhaltigkeitsgipfel der Staats- und Regierungschefs verabschiedet worden ist, beschreibt 17 Nachhaltigkeitsziele, die sogenannten Sustainable Development Goals (SDGs). Zielsetzung der 2030-Agenda ist es, die globale Entwicklung sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig zu gestalten und somit die eine nachhaltige Transformation der globalen Wirtschaft voranzutreiben (BMUV, 2020).

Kernbotschaften der 2030-Agenda und der SDGs (BMWU, 2023)

- **People (Menschen)** – Wir sind entschlossen, Armut und Hunger in allen ihren Formen und Dimensionen ein Ende zu setzen und sicherzustellen, dass alle Menschen ihr Potenzial in Würde und Gleichheit und in einer gesunden Umwelt voll entfalten können.
- **Planet** – Wir sind entschlossen, den Planeten vor Schädigung zu schützen, unter anderem durch nachhaltigen Konsum und nachhaltige Produktion, die nachhaltige Bewirtschaftung seiner natürlichen Ressourcen und umgehende Maßnahmen gegen den Klimawandel, damit die Erde die Bedürfnisse der heutigen und der kommenden Generationen decken kann.
- **Prosperity (Wohlstand)** – Wir sind entschlossen, dafür zu sorgen, dass alle Menschen ein von Wohlstand geprägtes und erfülltes Leben genießen können und dass sich der wirtschaftliche, soziale und technische Fortschritt in Harmonie mit der Natur vollzieht.
- **Peace (Frieden)** – Wir sind entschlossen, friedliche, gerechte und inklusive Gesellschaften zu fördern, die frei von Furcht und Gewalt sind. Ohne Frieden kann es keine nachhaltige Entwicklung geben und ohne nachhaltige Entwicklung keinen Frieden.
- **Partnership** – Wir sind entschlossen, die für die Umsetzung dieser Agenda benötigten Mittel durch eine mit neuem Leben erfüllte Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung zu mobilisieren, die auf einem Geist verstärkter globaler Solidarität gründet, insbesondere auf die Bedürfnisse der Ärmsten und Schwächsten ausgerichtet ist und an der sich alle Länder, alle Interessenträger und alle Menschen beteiligen.

Die internationale Gemeinschaft setzt ihre Nachhaltigkeitsziele in einer globalen Partnerschaft um. Die Verantwortung für das globale Gemeinwohl tragen die Staaten gemeinschaftlich. Kennzeichnend ist die Einbeziehung der Wirtschaft und Zivilgesellschaft als Partner zur Erreichung der 17 Ziele. *„Die Nachhaltigkeitsziele werden bis 2030 nur erreicht werden, wenn dies von Regierungen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft weltweit als gemeinsame Aufgabe verstanden wird“*, so das Bundesumweltministerium (BMUV, 2017). Mit den SDGs betont die internationale Gemeinschaft die gemeinsame Verantwortung aller Stakeholder und rückt unter anderem die Verantwortung für das aktive Mitwirken von Unternehmen und verantwortlicher Entscheider in den Fokus. Nachhaltigkeit wird damit zum Bestandteil der Führungsaufgabe und -verantwortung.

Abbildung 3-2: Sustainable Development Goals (SDGs)

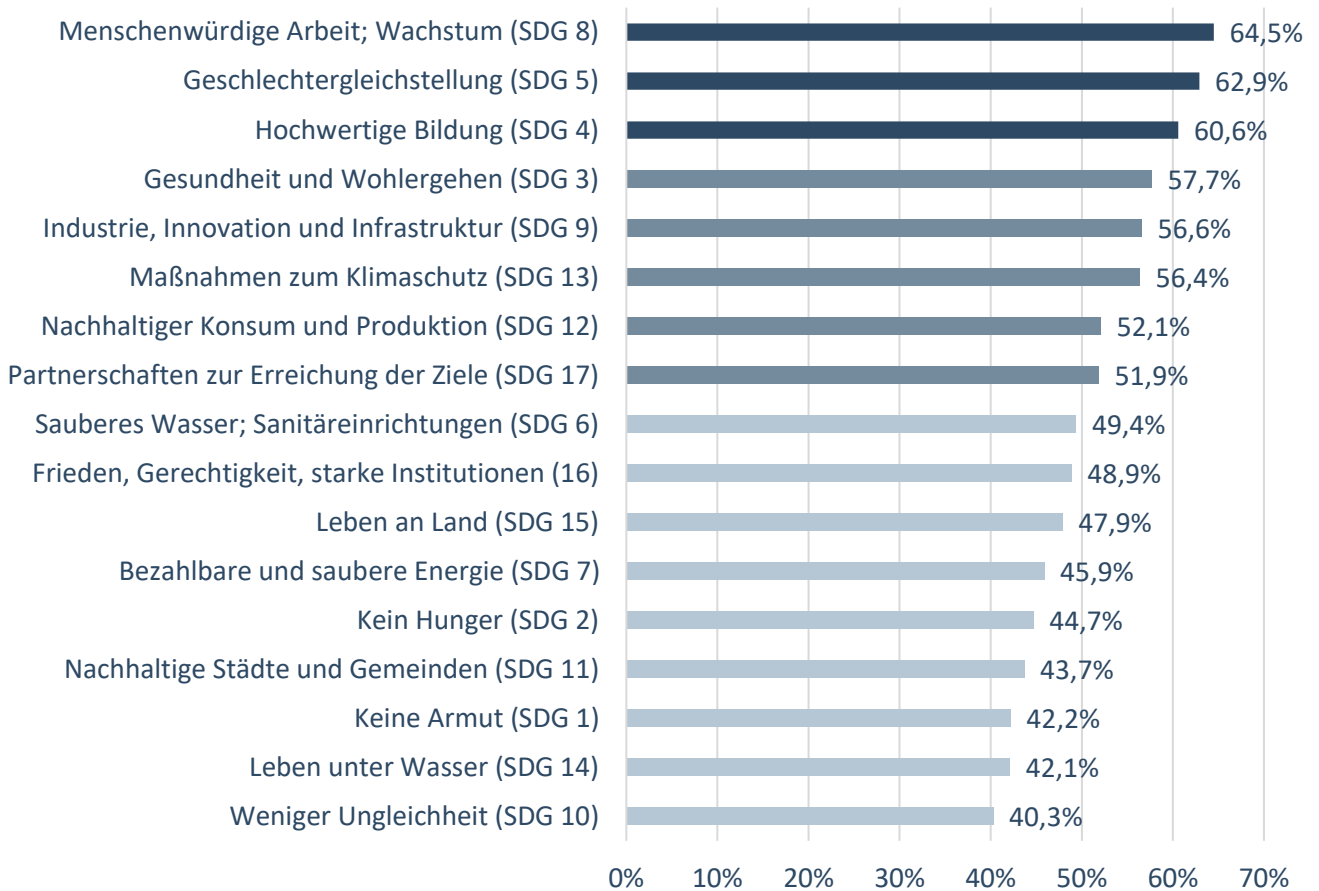


Quelle: BMUV, 2020

Eine Studie der Wertekommission zeigte, dass sechs Jahre nach der Festlegung der 17 Nachhaltigkeitsziele und neun Jahre vor deren geplanter Erreichung nur 40 Prozent der befragten Führungskräfte die SDGs kannten. Von den 60 Prozent, die die SDGs nicht kannten, gaben 76 Prozent nach einer Erläuterung der Ziele an, eine Mitverantwortung zu sehen (Wertekommission, 2021). Diese Kluft von wahrgenommener Wichtigkeit und Wissen über die Ziele weist auf den Bedarf an Wissensvermittlung und Förderung beim Transfer in die Praxis hin. Das Wissen über die Ziele ist notwendige Voraussetzung für deren Integration in der Praxis. Gefragt nach der Wichtigkeit der 17 Nachhaltigkeitsziele für das eigene Handeln, zeigte die Führungskräftebefragung, dass *SDG 8 Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum*, *SDG 5 Geschlechtergleichstellung* und *SDG 4 Hochwertige Bildung* die höchste Zustimmung unter Führungskräften erhielten:

Abbildung 3-3: Zustimmung zu den SDGs

Anteil der Führungskräfte, die eine Mitverantwortung für die Erreichung des jeweiligen SDGs wahrnehmen



Quelle: Wertekommission, 2021, 30

In der Top-Management-Befragung der Beratung Odgers Berndtson (2020b) zum Thema Nachhaltigkeit und Führung gaben 75 Prozent der befragten Geschäftsführenden und Vorstände an, Nachhaltigkeit im Unternehmenszweck und Leitbild ihres Unternehmens fest verankert zu haben. Für rund 41 Prozent der Befragten hat das Thema eine hohe Bedeutung. Neben einer Verpflichtung im Leitbild kommt es auf die konkrete Umsetzung und Verankerung in den operativen Unternehmensprozessen an. Laut der Befragung entwickeln 77 Prozent der Unternehmen Indikatoren zur Messung ihrer Nachhaltigkeitsperformance und stoßen Prozessveränderungen an. 67 Prozent sehen die Vorbildfunktion des Managements und der Führungskräfte als wichtigen Baustein, um die Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele zu sichern. Jedoch bestätigen nur 56 Prozent der Befragten, dass eine Umsetzung in allen operativen Bereichen angestrebt wird. Auch die Frage nach der variablen Vergütung zeigt, dass diese noch zu selten als Treiber der nachhaltigen Transformation verstanden wird. Nur rund 24 Prozent der befragten Unternehmen nutzen die variable Vergütung als Incentive für nachhaltiges Handeln (Odgers Berndtson, 2020b). Das zu tun wäre ein wichtiger Schritt, um die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsaktivitäten zu stärken und Führungskräften die notwendige Verbindlichkeit zur Umsetzung strategischer Nachhaltigkeitsziele zu geben. Neben Incentives zählt auch das individuelle Verhalten von Führungskräften. Laut Studie erwarten 90 Prozent der befragten Top-Führungskräfte das werteorientierte Führungsverhalten und 86 Prozent das ein nachhaltiger Führungsstil in den Fokus rücken (ebenda).

Es zeichnet sich immer weiter ab, dass sich die Rolle der Führungskraft bereits verändert hat und sich weiter verändern wird. Die aktuellen Megatrends bewirken sowohl auf Makro-, Meso- und Mikroebene einschneidende Veränderungen und führen gleichzeitig zu neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen, die ein Umdenken im unternehmerischen Handeln erfordern. Es müssen insbesondere Future und Green Skills gestärkt werden, damit Führungskräfte zugleich gewinnbringend für das Unternehmen und gesellschaftlich verantwortlich im Sinne der SDGs agieren können. Wird Führung diesem Anspruch gerecht, wird sie zum Motor der nachhaltigen Transformation.

3.3 Führung als Motor der Transformation

In der modernen und transformationsgetriebenen Arbeitswelt ist eine neue Auffassung davon entstanden, was gute Führung bedeutet und die Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellt. Der Unternehmenskultur mit ihren Werte- und Verhaltenskodizes kommt angesichts disruptiver Umbrüche und unsicherer werdenden Rahmenbedingungen eine wachsende Bedeutung zu (Sons, 2019). Unternehmen müssen ihre Führungskräfte begleiten, unterstützen und befähigen, um den Weg zur nachhaltigen und wertorientierten Transformation zu bestreiten und anschlussfähig zu bleiben. Dazu müssen Führungskräfte einer ganzen Reihe Anforderungen gerecht werden:

Resilienz

Führungskräfte sind bei der Bildung von Resilienz im Unternehmen ein wesentlicher Faktor. Der Aufbau von Resilienz ist ein Prozess und kann aktiv gefördert werden. Mit zukunftsweisenden Kompetenzen fungieren Führungskräfte als wichtige Vorbilder, indem sie selbst in der Lage sind, sich an Veränderungen anzupassen, Rückschläge zu überwinden und gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Sie zeigen Anpassungsfähigkeit und einen proaktiven Umgang mit Herausforderungen. Führungskräfte bauen Resilienz vor allem durch persönliche Überzeugungen, funktionierende Gestaltungsspielräume und eine intakte Fehlerkultur auf (Wertekommission, 2022). Ihre Kompetenz geben sie durch verschiedene Aspekte an ihre Mitarbeitenden weiter und stärken somit die Widerstandsfähigkeit des Teams. In der Literatur finden sich zahlreiche Hinweise, in welcher Form dies geschehen kann. Folgende Merkmale resilienter Führung lassen sich konklusiv festhalten:

- **Vorbildfunktion:** Führungskräfte dienen als Vorbilder für ihre Mitarbeitenden. Sie zeigen eine positive Einstellung, bewältigen Herausforderungen selbstbewusst und gehen mit Unsicherheit und Veränderungen konstruktiv um.
- **Kommunikation und Transparenz:** Führungskräfte halten die Kommunikationswege offen und transparent. Sie informieren Mitarbeitende über relevante Entwicklungen und fördern den offenen Austausch von Ideen und Feedback.
- **Unterstützung und Empowerment:** Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeitenden aktiv und ermutigen sie, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Sie schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen und sich weiterentwickeln können.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Führungskräfte sind flexibel und anpassungsfähig. Sie erkennen frühzeitig Veränderungen und passen ihre Strategien entsprechend an. Sie fördern eine Kultur des Experimentierens, des Lernens aus Fehlern und der kontinuierlichen Verbesserung.

- **Wertschätzung und Anerkennung:** Führungskräfte erkennen die Leistungen und Anstrengungen ihrer Mitarbeitenden an. Sie zeigen Wertschätzung für deren Arbeit und schaffen ein positives Arbeitsumfeld, das die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigert.

Ein stimmiges Paket resilienzfördernder Maßnahmen hat das Potenzial, zum psychologischen Kapital, zu den Einstellungen und zum Verhalten der Mitarbeitenden sowie zur Leistung des Unternehmens beizutragen, und zwar nicht nur in turbulenten Situationen, sondern auch in Zeiten relativer Ruhe (Bardoel et al., 2014).

Werteorientierung und Verantwortung

Herausgefordert wird die persönliche Resilienz besonders dann, wenn individuelle Werte ins Wanken geraten. In solchen Situationen sind Werte- und Verhaltenskodizes ein hilfreiches Mittel, um Orientierung und Handlungssicherheit zu geben. Es braucht heute mehr denn je ein Bewusstsein dafür, dass Führung immer damit verbunden ist, Entscheidungen unter Unsicherheit und/oder in moralischen Dilemma-Situationen treffen zu müssen. Umso komplexer unsere Welt wird, umso schwieriger werden Entscheidungssituationen. Kern eines Dilemmas ist die Tatsache, dass es keine perfekte und für alle Beteiligten vollkommen zufriedenstellende Lösung geben kann. Daher sind neben einem unternehmensweiten Wertekodex ein gefestigtes persönliches Wertegerüst und ein stabiler innerer Kompass erfolgswirksame Faktoren von Führung. Gemäß dem ESG-Dreiklang (Environment, Social, Governance) geht es dabei um ein erweitertes Verständnis der Führungsverantwortung und das Streben nach dem langfristigen Erfolg, der ökonomische, soziale und ökologische Faktoren in Einklang bringt. Nachhaltigkeit ist somit weniger ein Führungsstil (Sustainable Leadership), als vielmehr eine übergreifende und allgegenwärtige Verantwortung. Unabhängig des persönlichen Führungsstils manifestiert sich Nachhaltigkeit in einem werteorientierten Führungsverständnis, das nicht nur auf kurzfristige Gewinne und schnelle Erfolge ausgerichtet ist, sondern im Sinne der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (Kapitel 3.3) langfristig agiert und zur nachhaltigen Transformation der Wirtschaft beiträgt. Im Sinne der Wirtschaftsethik nach Karl Homann sollte werteorientiertes Handeln also als Investition gesehen werden: Als Investition in Form von Verzicht auf mögliche Handlungen, die zwar kurzfristig Vorteile bieten würden, langfristig aber zu Schäden führen.

Werteorientierter Führung liegt das Bewusstsein für die Unausweichlichkeit moralischer Dilemmata zu Grunde, sie rückt den Menschen in den Fokus und integriert gesellschaftliche Ansprüche im Sinne der SDGs als Leitsterne. So bietet Werteorientierung in disruptiven Zeiten Handlungssicherheit und gibt Orientierung (Homann/Paschek, 2017). Außerdem steigert sie die Identifikation von Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, zahlt positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit ein und schafft Vertrauen.

Vertrauen

Führungskräfte müssen zudem im Sinne der Resilienz dazu in der Lage sein, eine Veränderungskultur im Unternehmen zu etablieren, was nicht ohne das Vertrauen der Mitarbeitenden möglich ist (Sons, 2019). Vertrauen wird, wie bereits in Kapitel 2.4 erwähnt, definiert als die „Bereitschaft sich gegenüber einem Anderen angreifbar/verletzlich zu machen, basierend auf der Erwartung, dass der Andere im eigenen Sinne handelt, ohne dass dies überwacht oder kontrolliert werden kann“ (Mayer et al., 1995, 712). Das Vertrauensgefühl zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist also geprägt von Wahrnehmungen, Erwartungen und Überzeugungen über die Intentionen der Führungskraft und der Möglichkeit, sich auf diese zu verlassen. Mitarbeitende akzeptieren durch Vertrauen, dass sie keine vollständige Kontrolle über künftige Ereignisse haben (hierzu ausführlicher Enste et al., 2020a). Besteht ein gewisses Maß an Vertrauen zwischen

Führungskraft und Mitarbeitenden, wirkt sich dies positiv aus: Vertrauen verstärkt die Fähigkeit von Unternehmen, sich aktuellen Herausforderungen des Marktes optimal anzupassen und agil sowie anpassungsfähig zu bleiben (Gibson/Birkinshaw, 2004). Vertrauen aufzubauen ist ein langer Prozess, dessen Grundgerüst eine offene Kommunikation ist: die Notwendigkeit von Veränderungen erklären, Risiken offenlegen, Herausforderungen fair lösen, Bedenken ernst nehmen (Sons, 2019).

Werteorientierte Führung – Formel für den Wandel

Diese beschriebenen Qualitäten, die Führungskräfte im Zuge der nachhaltigen und werteorientierten Transformation mitbringen müssen, lassen sich im Konzept der werteorientierten Führung, wie sie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben wurde, zusammenbringen. Mit ihrem Einfluss auf die Unternehmenskultur bietet sie zusammenfassend zahlreiche Vorteile für Unternehmen (Colquitt et al., 2007; Enste/Wildner, 2014; Frey, 2015; Ng, 2015; De Jong et al., 2016; Homann/Paschek, 2017; Weltwirtschaftsforum, 2020; Gallup, 2022; Deloitte, 2022):

- Orientierungsfunktion in komplexen und unübersichtlichen Entscheidungssituationen
- Schafft Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit
- Stärkt das Vertrauen
- Positive Wirkung auf die Unternehmenskultur: Motivation steigt, Innovationskraft steigt, Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt
- Imagegewinn bei Mitarbeitenden: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung, geringere Fluktuation, Mitarbeitende werden zu Markenbotschaftern
- Reputation steigt durch Stakeholder-Inklusion

Damit diese Art der Führung in Einklang mit der nachhaltigen Transformation gelingt, ist es hilfreich sich einer einfachen Formel zu bedienen: den **5 W der Werteorientierten Führung** (Enste/Wildner, 2014):

$$(\text{Wahrnehmen} \times \text{Wissen} \times \text{Wollen})^{\text{Werte}} = \text{Werteorientierte Führung}$$

Diese Formel verdeutlicht, mit welchen Schritten werteorientierte Führung umgesetzt und damit der Wandel initiiert wird. Die fünf „W“ sind multiplikativ miteinander verknüpft: nur wenn alle Faktoren erfüllt werden, kann eine werteorientierte Führung funktionieren.

- **Wahrnehmen:** Führungskräfte und Mitarbeitende müssen wahrnehmen, dass der Wandel erforderlich ist. Es muss ein Bewusstsein für Megatrends und damit verbundene notwendige Transformationen geschaffen werden. Dies kann durch die Auseinandersetzung mit aktuellen Herausforderungen und umfangreicher Kommunikation angestoßen werden.
- **Wissen:** Ist das Bewusstsein geschaffen, müssen Führungskräfte hinsichtlich ihrer eigenen Fähigkeiten (Future Skills, Green Skills) geschult werden, um dem Wandel begegnen und ihn aktiv gestalten zu können. Führungskräfte sind Vorbilder, die durch ihre umfangreichen Fähigkeiten ihre Mitarbeitenden mitziehen. Sie müssen befähigt werden, sich entsprechend ihrer Rolle in der grünen Transformation zu positionieren.

- **Werte:** Werte müssen authentisch vorgelebt, in Leitbildern kommuniziert und/oder systematisch durch ein Wertemanagementsystem im Unternehmen integriert werden. Operative Ziele und Leitbilder, die die Wertvorstellungen formulieren, müssen konsequent verknüpft werden, so dass eine Zielharmonie von Performance und Werteorientierung entsteht. Moderne Organisationen richten ihre Leitbilder an den Sustainable Development Goals aus und integrieren gesellschaftlich geforderte Werte in ihr unternehmerisches Handeln.
- **Wollen:** Ohne den Willen zur Veränderung und zur aktiven Gestaltung der Transformation, wird kein Wandel stattfinden. Transformationsprozesse verlangen Einsatz und Kraftanstrengungen. Selbst die besten Rahmenbedingungen sind ohne den Willen und das Commitment der Betroffenen nicht nutzbar.

Die Herausforderungen, denen Führung begegnen muss, waren, sind und bleiben vielfältig. Teilweise bleiben sie über lange Zeiträume hinweg gleich, andere verändern sich im Zeitablauf. Der Blick auf die Megatrends zeigt jedoch, dass disruptive Umbrüche Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit unerlässlich machen. Führungskräfte müssen früher wie heute den Wandel vorantreiben, gestalten und Mitarbeitende mitziehen. Die skizzierten Fähigkeiten, die Führungskräfte mitbringen müssen, zeigen, wie Führung im Zuge der aktuellen nachhaltigen Transformation gelingen kann und welchen Stellenwert Werte, Verantwortung und Vertrauen dabei einnehmen. Das Spannungsfeld zwischen Unsicherheit und Veränderungswillen gilt es zu überwinden. Die mitunter wichtigste Maßnahme hierfür stellt die Umsetzung der Werteorientierten Führung dar. Durch diese entsteht ein authentischer, inspirierender und befähigender Rahmen, der Orientierung in unsicheren Zeiten bietet und den Weg für die nachhaltige Transformation ebnet.

Abstract

Leadership dynamics in companies are subject to constant change in order to meet the challenges of their time. Today, the greatest influences result from developments such as demographic change, globalization, individualization, structural change and technologization in the economy. In this context, the world of work has changed fundamentally, particularly due to emerging topics such as resilience and sustainability, which have become increasingly important. Companies need to build resilience in order to survive in times of disruptive upheaval. It has become a decisive competitive advantage and makes it essential for sustainable corporate action to demonstrate a willingness to change.

Over the past decade, there has been a shift from the shareholder value approach to a broader stakeholder approach that takes into account other interest groups such as employees and society as relevant stakeholders for companies in addition to shareholders. Long-term goals and responsible action are emphasized. As a result, companies have increasingly integrated sustainable practices in line with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) into their business models in recent years. This trend is not only reflected in the production and marketing of products and services, but also in management practices: Managers are increasingly required to make sustainable decisions that take into account not only short-term profits, but also long-term environmental and social impacts. This requires a rethink of corporate culture in order to establish sustainability as a central element of strategic orientation.

Sustainability is not just a trend, but a necessity for companies to be successful in the long term and make a positive contribution to society and the environment. Managers play a crucial role in this by developing a sustainable vision for their company and leading their teams accordingly. Leaders who drive this change must not only have an understanding of environmental and social issues, but also be able to integrate these values into their leadership practices and inspire their team to think and act sustainably.

Overall, these changes require leaders to adapt to the emerging challenges, become more values-driven and take responsibility. Companies must support their managers in these transformation processes and further develop their skills to meet the requirements.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Systematisierung der Führungsverantwortung nach dem Drei-Ebenen-Modell	14
---	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Anforderungen an Führungskräfte	6
Abbildung 2-1: Ausprägung verschiedener Resilienzfacetten.....	9
Abbildung 2-2: Was eine Tätigkeit wertvoll macht - Bedeutung verschiedener Berufsmerkmale	11
Abbildung 2-3: Präferenzen der Gen Z und Gen Y bei der Arbeitgeberwahl	12
Abbildung 2-4: Vertrauen in Unternehmen	16
Abbildung 3-1: Wichtige branchenübergreifende Fähigkeiten	17
Abbildung 3-2: Sustainable Development Goals (SDGs)	21
Abbildung 3-3: Zustimmung zu den SDGs	22

Literaturverzeichnis

- amo, 2022, Values Most Valued. The /amo global corporate values survey 2021, https://abernathy.h-advisors.global/wp-content/uploads/sites/13/2022/12/AMO_VALUES_global-report.pdf [8.12.2023]
- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2012, Verantwortungsvoll führen: Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten. Befragung von 443 Führungskräften der Wirtschaft. Akademie-Studie, No. 2012, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/100014/1/732396719.pdf> [4.7.2023]
- Avey, James B. / Patera, Jaime L. / West, Bradley J., 2006, The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism, in: Journal of Leadership & Organizational Studies, 13. Jg., Nr. 2, S. 42–60
- Badura, Bernhard et al. (Hrsg.), 2023, Fehlzeiten-Report 2023, Berlin, Heidelberg
- Bardoel, E. Anne / Pettit, Trisha Michelle / Cieri, Helen de / McMillan, Lindsay, 2014, Employee resilience: an emerging challenge for HRM, in: Asia Pacific Journal of Human Resources, 52. Jg., Nr. 3, S. 279–297
- BMUV – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, 2017, Transformative Ziele und globale Partnerschaft für eine nachhaltigere Entwicklung, <https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit/2030-agenda/transformative-ziele-und-globale-partnerschaft-fuer-eine-nachhaltigere-entwicklung> [18.1.2024]
- BMUV, 2020, Die 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung, <https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit/2030-agenda> [18.1.2024]
- BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2023, Green Skills. In jedem und jeder von uns steckt ein Green Collar, https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/AG5_Impuls-GreenSkills.pdf?__blob=publicationFile&v=8 [9.8.2023]
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021, Das neue Normal? Die Arbeitswelt nach der Corona-Pandemie, https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-impulspapier-die-arbeitswelt-nach-der-corona-pandemie.pdf?__blob=publicationFile&v=8 [12.4.2023]
- Boston Consulting Group, 2018, Millennials wollen vor allem bei zukunftsorientierten Unternehmen mit klarem Profil arbeiten, https://web-assets.bcg.com/img-src/20181025_BCG_Presse_Millennial%20Studie_tcm9-205775.pdf [27.7.2023]
- Brown, Michael E. / Treviño, Linda K. / Harrison, David A., 2005, Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97. Jg., Nr. 2, S. 117–134
- Burnard, Kevin / Bhamra, Ran S., 2011, Organisational resilience. Development of a conceptual framework for organisational responses, in: International Journal of Production Research, 49. Jg., Nr. 18, S. 5581–5599
- Colquitt, Jason A. / Scott, Brent A. / LePine, Jeffery A., 2007, Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, in: Journal of Applied Psychology, 92. Jg., Nr. 4, S. 909
- Coutu, Diane L., 2002, How Resilience Works. Harvard Business Review, 80, 46-55
- Davis, Anne L. / Rothstein, Hannah R., 2006, The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-analysis, in: Journal of Business Ethics, 67. Jg., Nr. 4, S. 407–419

- De Jong, Bart A. / Dirks, Kurt T. / Gillespie, Nicole A., 2016, Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates, in: Journal of Applied Psychology, 101. Jg., Nr. 8, S. 1134
- Deloitte, 2021, 2021 Deloitte Global Resilience Report. Building the Resilient Organization | Germany, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/Deloitte%20Resilience%20Report%202021-Germany.pdf> [7.8.2023]
- Deloitte, 2022, The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf> [4.4.2023]
- Deloitte, 2023, 2023 Gen Z and Millennial Survey Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks, <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html> [18.1.2024]
- Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, 2022, Wertemanagement ZfW Wertemanagement ZfW. Werte geben einem Unternehmen Identität, <https://www.dnwe.de/wertemanagement-und-compliance-auditierung/wertemanagement-zfw/> [13.7.2023]
- Eberl, Peter, 2010, Vertrauen innerhalb von Organisationen - eine organisationstheoretische Betrachtung, in: Maring, Matthias (Hrsg.), Vertrauen - Zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten, Karlsruhe, S. 240–255
- Edelman, 2016, Edelman Trust Barometer 2016, <https://www.edelman.de/research/2017-edelman-trust-barometer> [6.9.2023]
- Edelman, 2017, Edelman Trust Barometer 2017, <https://www.edelman.de/research/2017-edelman-trust-barometer> [6.9.2023]
- Edelman, 2018, Edelman Trust Barometer 2018, <https://www.edelman.de/research/2018-edelman-trust-barometer> [06.09.2023]
- Edelman, 2019, Trust Barometer. Special Report: Trust in Brand Germany, <https://www.edelman.de/sites/g/files/aatuss401/files/2019-10/2019%20Trust%20in%20Brand%20Germany.pdf> [20.7.2023]
- Edelman, 2021, Edelman Trust Barometer. Special Report: The Belief-Driven Employee, https://www.edelman.de/sites/g/files/aatuss401/files/2021-12/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20The%20Belief-Driven%20Employee_Germany%20Edition%20%284%29.pdf [25.7.2023]
- Edelman, 2022, Edelman Trust Barometer 2022, <https://www.edelman.de/research/edelman-trust-barometer-2022> [6.9.2023]
- Edelman, 2023, Edelman Trust Barometer. Navigating a Polarized World, https://www.edelman.de/sites/g/files/aatuss401/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Report%20-%20GER_2.pdf [20.7.2023]
- Egon Zehnder, 2018, The CEO: A Personal Reflection. Adapting to a complex world, <https://ceostudy.egon-zehnder.com/The-CEO-report-Egon-Zehnder.pdf> [4.7.2023]
- Engelbrecht, Amos S. / Heine, Gardielle / Mahembe, Bright, 2017, Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, in: Leadership & Organization Development Journal, 38. Jg., Nr. 3, S. 368–379
- Engels, Barbara / Goecke, Henry, 2019, Big Data in Wirtschaft und Wissenschaft. Eine Bestandsaufnahme, Köln

- Enste, Dominik, 2023, Vertrauen stärken - vor allem in disruptiven Zeiten! In: Bandura, Bernhard et al. (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2023, Springer, Berlin
- Enste, Dominik / Eyerund, Theresa / Knelsen, Inna, 2013, Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, München
- Enste, Dominik / Kürten, Louisa / Schwarz, Inga, 2020a, Vertrauen in Unternehmen. Die Bedeutung von Vertrauen in Krisenzeiten. IW-Report 45/2020, <https://www.iwkoeln.de/studien/dominik-h-enste-louisa-marie-kuerten-die-bedeutung-von-vertrauen-in-krisenzeiten.html> [6.9.2023]
- Enste, Dominik / Kürten, Louisa / Suling, Lena / Orth, Anja Katrin, 2020b, Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung. Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik, Köln
- Enste, Dominik / Wildner, Julia, 2014, Mitverantwortung und Moral. Eine unternehmensethische Reflexion, Köln
- Enste, Dominik / Wildner, Julia, 2015, Mensch und Moral. Eine individualethische Reflexion, Köln
- European Ethika Network, 2017, Werte, <https://ethik-unterrachten.de/lexikon/werte/> [13.7.2023]
- Faustenhammer, Alfred / Gössler, Martin, 2011, Preparing for the next crisis: what can organizations do to prepare managers for an uncertain future?, in: Business Strategy Series, 12. Jg., Nr. 2, S. 51–55
- Feinstein, Dr. Ingrid / Habich, Dr. Jörg / Spilker, Martin, 2022, Nachhaltigkeit aus Sicht der Arbeitnehmer:innen, https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-12/WP_Bertelsmann_Nachhaltigkeit_RZ3.pdf [12.4.2023]
- Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Individuelle und organisationale Resilienz. Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes, Köln
- Förster, Charlotte / Duchek, Stephanie, 2017, What makes leaders resilient? An exploratory interview study, in: German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 31. Jg., Nr. 4, S. 281–306
- Förster, Charlotte / Duchek, Stephanie, 2018, Leaders' resilience - A systematic literature review and future research agenda, in: Academy of Management Proceedings, 2018. Jg., Nr. 1, S. 13879
- Fraunhofer-Gesellschaft e.V., 2021, Resilienz. Ein Fraunhofer-Konzept für die Anwendung, <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/forschung/artikel/2020/Corona-Chancen/Resilienz-Fraunhofer-Konzept.pdf> [31.5.2023]
- Frey, Dieter, 2015, Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist, München
- Gallup, 2022, Engagement Index 2021. Deutschland, <https://www.gallup.com/de/321938/engagement-index-deutschland-2020.aspx> [16.1.2024]
- Gibson, Cristina B. / Birkinshaw, Julian, 2004, The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, in: Academy of Management Journal, 47. Jg., Nr. 2, S. 209–226
- Godart, Olivier N. / Görg, Holger / Hanley, Aoife, 2014, Trust-based work time and innovation: Evidence from firm-level data, IZA Discussion Papers, Nr. 8097, Bonn

- Grömling, Michael / Haß, Hans-Joachim, 2009, Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie, Köln
- Hardege, Stefan, 2008, Arbeitswelt im Wandel. Wie Unternehmen und Gesellschaft morgen arbeiten werden, München
- Hardering, Friedericke, 2018, Die Sinnsuche der Generation Y. Zum Wandel von Ansprüchen an den Sinn (in) der Arbeit, in: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report, Fehlzeiten-Report 2018. Sinn Erleben - Arbeit und Gesundheit, Berlin, Heidelberg, S. 75–83
- Harland, Lynn / Harrison, Wayne / Jones, James R. / Reiter-Palmon, Roni, 2005, Leadership Behaviors and Subordinate Resilience, in: Journal of Leadership & Organizational Studies, 11. Jg., Nr. 2, S. 2–14
- Hasselmann, Oliver / Schauerte, Birgit, 2023, Organisationale Resilienz als Handlungsfeld eines erweiterten Betrieblichen Gesundheitsmanagements – den Unternehmenserfolg nachhaltig gestalten, in: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Baumgardt, Johanna / Meyer, Markus / Schröder, Helmut (Hrsg.), Fehlzeiten-Report, Bd. 2023, Fehlzeiten-Report 2023, Berlin, Heidelberg, S. 193–205
- Haufe Akademie, 2022, Green Skills. Für mehr Nachhaltigkeit und eine erfolgreiche Zukunft, https://images.aktuell.haufe.com/Web/HaufeLexwareGmbHCoKG/%7B69a144bb-72c7-4e1c-bee3-3e53e63f3e29%7D_AKA_Nachhaltigkeit_WP_GreenSkills.pdf [9.8.2023]
- Homann, Karl / Paschek, Peter, 2017, Führen mit Werten. Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten, München
- Hügelmeier, Peter / Glöggler, Anne, 2020a, Das Konzept der integren Führung, in: Hügelmeier, Peter / Glöggler, Anne (Hrsg.), Integrität in der Führung, Berlin, Heidelberg, S. 33–37
- Hügelmeier, Peter / Glöggler, Anne, 2020b, Führungskosten, in: Hügelmeier, Peter / Glöggler, Anne (Hrsg.), Integrität in der Führung, Berlin, Heidelberg, S. 201–206
- Hüther, Michael / Enste, Dominik H. / Potthoff, Jennifer, 2023, Wie resilient ist die Soziale Marktwirtschaft im internationalen Vergleich? Zur Widerstandsfähigkeit von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft in der Transformation, RHI-Studie, Nr. 37, München
- Koneberg, Filiz / Seyda, Susanne Dr. / Stippler, Sibylle / Flake, Regina Dr. / Werner, Dirk, 2021, KOFA-Personalarbeitsindex. Strategische Personalarbeit als erfolgreicher Ansatz zur Fachkräftesicherung in KMU, KOFA-Studie 4/2021, https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Personalarbeitsindex_4_2021.pdf [17.1.2024]
- LinkedIn, 2022, Global Green Skills Report 2022, <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/global-green-skills-report/global-green-skills-report-pdf/li-green-economy-report-2022.pdf> [9.8.2023]
- Lipkowski, Sylvia, 2019, Sinn machen!, in: ManagerSeminare, Nr. 250, S. 20–27
- Luthans, Fred / Avolio, Bruce J. / Avey, James B. / Norman, Steven M., 2007, Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, in: Personnel Psychology, 60. Jg., Nr. 3, S. 541–572
- Luthans, Fred / Norman, Steven M. / Avolio, Bruce J. / Avey, James B., 2008, The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship, in: Journal of Organizational Behavior, 29. Jg., Nr. 2, S. 219–238

- Mayer, Roger C. / Davis, James H. / Schoorman, F. David, 1995, An integrative model of organizational trust, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg., Nr. 3, S. 709–734
- McGregor, Douglas M., 1967, *The professional manager*, New York
- McManus, Sonia / Seville, Erica / Vargo, John / Brunsdon, David, 2008, Facilitated Process for Improving Organizational Resilience, in: *Natural Hazards Review*, 9. Jg., Nr. 2, S. 81–90
- Najjipoor-Schütte, Kati, 2019, Führen mit Sinn – Impulse zur Leadership in einer unruhigen Welt auf Basis einer aktuellen Studie, in: Weissenberger-Eibl, Marion A. (Hrsg.), *Zukunftsvision Deutschland*, Berlin, Heidelberg, S. 115–124
- Ng, Thomas W. H., 2015, The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification, in: *Journal of Vocational Behavior*, 88. Jg., S. 154–163
- Ogders Berndtson, 2020a, Manager Barometer 2020–2021, <https://www.odgersberndtson.com/media/9837/manager-barometer-20-21-odgers-berndtson.pdf> [26.2.2024]
- Ogders Berndtson, 2020b, Sustainability Leadership Studie 2020-2021, <https://www.odgersberndtson.com/media/10709/sustainability-leadership-studie.pdf> [14.9.2023]
- Petersen, Thieß / Rausch, Thomas, 2021, Megatrend-Report #03: Klimawandel abbremmen, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/MT_Megatrend-Report_3.pdf [31.10.2023]
- Posner, Barry Z. / Schmidt, Warren H., 1984, Values and the American Manager: An Update, in: *California Management Review*, 26. Jg., Nr. 3, S. 202–216
- Roche, Maree / Haar, Jarrod M. / Luthans, Fred, 2014, The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders, in: *Journal of occupational health psychology*, 19. Jg., Nr. 4, S. 476–489
- SAS, 2023, Resiliency Rules Report. New research reveals how to survive and thrive amidst disruption, <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/corporate-collateral/brochures/en-resiliency-rules-113364.pdf> [27.7.2023]
- Schulte, Eva-Maria / Gessnitzer, Sina / Kauffeld, Simone, 2021, Kurzinformation über den Fragebogen zur Messung von individueller, Team- und organisationaler Resilienz (FITOR), in: Schulte, Eva-Maria / Gessnitzer, Sina / Kauffeld, Simone (Hrsg.), *SpringerTests, FITOR - Fragebogen zur individuellen, Team und organisationalen Resilienz*, Berlin, Heidelberg, S. 1–2
- SCOPAR GmbH, 2013, SCOPAR-Studie „Die wichtigsten Werte“, https://www.scopar.de/wp-content/uploads/2013-Press/SCOPAR-Studie-Werte-Moral-Ethik_in_Unternehmen_Umfrage-2013-lang.pdf [8.12.2023]
- Simons, Tony, 2002, Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus, in: *Organization Science*, 13. Jg., Nr. 1, S. 18–35
- Sons, Gabriele, 2019, Leadership im Wandel, in: Weissenberger-Eibl, Marion A. (Hrsg.), *Zukunftsvision Deutschland*, Berlin, Heidelberg, S. 125–147
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2021, Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel, <https://www.stifterverband.org/download/file/10547> [8.8.2023]

- Sutcliffe, Kathleen M. / Vogus, Timothy J., 2003, Organizing for Resilience, in: Cameron, Kim S. / Dutton, Jane E. / Quinn, Robert E. (Hrsg.), Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline, San Francisco, S. 94–110
- Tugade, Michele M. / Fredrickson, Barbara L., 2004, Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences, in: Journal of personality and social psychology, 86. Jg., Nr. 2, S. 320–333
- Waltersbacher, Andrea / Zok, Klaus / Böttger, Sarah Jane / Klose, Joachim, 2018, Sinnerleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen, in: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report, Fehlzeiten-Report 2018. Sinn Erleben - Arbeit und Gesundheit, Berlin, Heidelberg, S. 23–46
- Waltersbacher, Andrea / Meschede, Miriam / Klawisch, Hannes / Schröder, Helmut, 2022, Unternehmerische Sozialverantwortung und gesundheitsorientierte Führung, in: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Meyer, Markus / Schröder, Helmut (Hrsg.), Fehlzeiten-Report, Bd. 2022, Fehlzeiten-Report 2022, Berlin, Heidelberg, S. 85–121
- Waltersbacher, Andrea / Meschede, Miriam / Klawisch, Hannes / Baumgardt, Johanna, 2023, Zukunftsfähigkeit von Organisationen, Zukunftsangst und die Gesundheit von Mitarbeitenden, in: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Baumgardt, Johanna / Meyer, Markus / Schröder, Helmut (Hrsg.), Fehlzeiten-Report, Bd. 2023, Fehlzeiten-Report 2023, Berlin, Heidelberg, S. 115–145
- Wanberg, C. R. / Banas, J. T., 2000, Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, in: The Journal of applied psychology, 85. Jg., Nr. 1, S. 132–142
- Weibler, Jürgen, 2021, Digitale Führung. Beziehungsgestaltung zwischen Sinnesarmut und Resonanz, München
- Wellmann, Holger, 2022, Arbeit transformieren durch sinnstiftende Unternehmenskulturen. Working Paper Forschungsförderung Nr. 247
- Weltwirtschaftsforum, 2020, Seeking New Leadership. Responsible leadership for a sustainable and equitable world, <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-115/Accenture-DAVOS-Responsible-Leadership-Report.pdf#zoom=50> [12.7.2023]
- Wertekommission, 2015, Führungskräftebefragung 2015, https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2015/08/Wertekommission_Studie_2015.pdf [5.7.2023]
- Wertekommission, 2021, Führungskräftebefragung 2021, <https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2021/09/Fuehrungskraeftebefragung-2021.pdf> [18.1.2024]
- Wertekommission, 2022, Führungskräftebefragung 2022, <https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2022/09/Fuehrungskraeftebefragung-2022.pdf> [5.7.2023]
- Wieland, Josef, 1999, Die Ethik der Governance, Marburg
- Wieland, Norbert, 2011, Resilienz und Resilienzförderung – eine begriffliche Systematisierung, in: Zander, Margherita (Hrsg.), Handbuch Resilienzförderung, Wiesbaden, S. 180–207
- World Economic Forum, 2023, The Global Risks Report 2023. 18th Edition, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf [8.8.2023]

Zukunftsinstitut GmbH, 2023a, Die Megatrends, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [13.4.2023]

Zukunftsinstitut GmbH, 2023b, Die Megatrend-Map, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/> [11.7.2023]