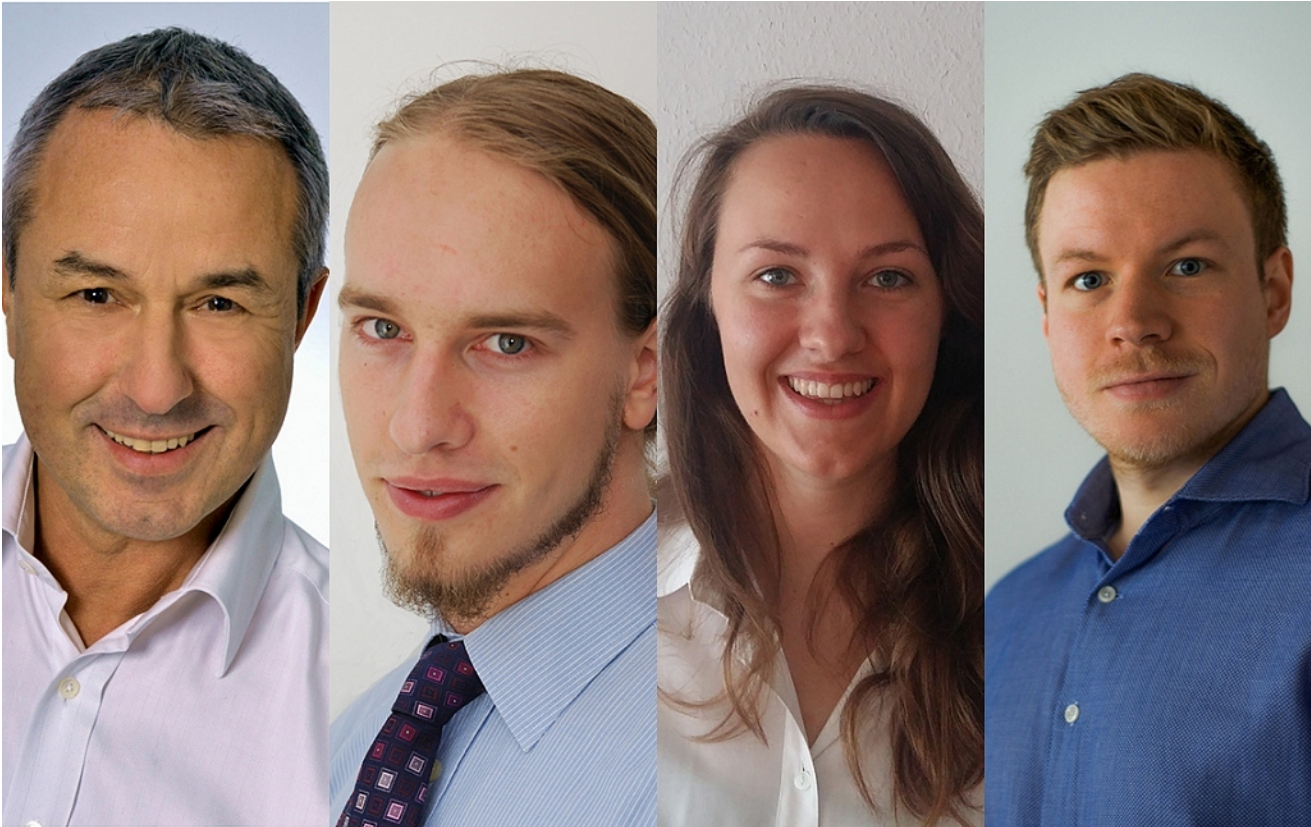


Wie kommen die richtigen Leute in die entscheidenden Positionen?



Warum ein neues Kompetenzmodell auf dem Weg zu mehr Führungsethik essentiell ist

Kompetenzmodelle bilden die Basis für die Talentmanagement-Prozesse eines Unternehmens. Sie stellen sicher, dass die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und -vision wesentlichen Kompetenzen definiert werden. Personalentwicklungs-Tools, die auf ein Kompetenzmodell aufgebaut sind helfen mit, daß die richtigen Personen die richtigen Positionen besetzen und während ihrer Laufbahn weiterentwickelt werden. Das Problem ist, dass die heutigen Kompetenzmodelle alles zulassen, was dem Management gerade geeignet erscheint. Sie geben keine allgemeingültige ethische Orientierung. Ohne ethisch-nachhaltig definierte Kompetenzen jedoch ist der Weg in Richtung gesellschaftlich relevanter, verantwortlicher Führung leider noch weit. Ein neues Kompetenzmodell soll helfen, Führungsethik und Nachhaltigkeit in Unternehmen zu etablieren.

Werte vermitteln ? eine Seltenheit

"Ethik ist das neue Grün"

- Prof. Dr. Claus Dierksmeier (2013)

Anne Mulcahy, CEO des amerikanischen Technologie- und Dienstleistungsunternehmens Xerox, hat bereits im Jahr 2001 vorgelebt, was es heißt, eine starke ethische Werthaltung im Unternehmen zu etablieren. Inmitten einer Schuldenkrise des Unternehmens sowie eines Gerichtsverfahrens auf Grund von Bilanzierungsunregelmäßigkeiten übernahm sie die Rolle des CEO und leitete einen spektakulären Turnaround ein: Sie veröffentlichte eine neue Leitvision und etablierte eine ethische Führungskultur, die besonderen Wert auf Innovation und Identifikation mit der neuen Leitvision legte. Diese Werte brachten der Firma in den Folgejahren Rentabilität durch neue Innovation zurück. Arbeitnehmer bewerteten sie zudem als einen der besten Arbeitgeber der USA (vgl. Burke/Cooper 2009, S. 193 f.). Solche Beispiele für die erfolgreiche Implementierung von ethischen Werten in die

Unternehmenspraxis sind jedoch noch nicht allgemeiner Standard. In der Berichterstattung über Unternehmen finden wir regelmäßig Berichte über Managementkandale. Das Verhaltensmuster, welches sich in einer Vielzahl von Skandalen spiegelt ist häufig der kurzfristige Gewinnruck für das Unternehmen, versus den langfristigen Wertbeitrag für die Gesellschaft. Die Reputation von Managern ist die niedrigste aller relevanten Berufsgruppen in Deutschland (vgl. Stern.de 2017). Wie kommt es zu diesen Entwicklungen?

Warum fehlt die etablierte Ethik in den Schlüsselpositionen so vieler Unternehmen?

Eine Erklärung liegt in dem Selbstbild, welches das Unternehmertum in der westlichen Welt hat sowie in der Außenwirkung, die es damit vermittelt. Seit Adam Smiths berühmter Aussage zur "unsichtbaren Hand" des Marktes hat eine angsterregende Kannibalisierung des Business-Milieus stattgefunden, eine alle-gegen-alle Mentalität hat sich im immer steigendem Druck internationaler Konkurrenz zu einem gefährlichen Haifischbecken gegenseitigen Misstrauens entwickelt. Aussagen wie "Business is War" (Crichton 1992) oder "The battlefield is the metaphorical equivalent of the marketplace" (Roberts 1994) paraphrasieren auf dramatische Art und Weise das Mantra, das vielerorts noch immer unter Führungskräften vorherrscht. Jahrzehntlang wurden in diesem Sinne falsche Anreize gesetzt und eine Kultur der Angst und des Misstrauens aufgebaut, um das eigene profitable Überleben im Löwenkäfig vermeintlich zu sichern. Diese Grundannahmen begünstigen eine Kultur, in der moralische Werte, wenn immer den kurzfristigen Eigennutz störend, leicht ausgeblendet werden.

Die Entwicklung steht im Kontrast zu dem, was die Sozialwissenschaften unter effizienter Führung verstehen: Studien deuten darauf hin, dass wir vor allem durch soziale Anerkennung, durch persönliche Errungenschaften und durch die Beeinflussung anderer motiviert werden. Dauerhaft erfolgreiche Führungskräfte sind vor allem jene, die die Macht, welche mit ihrer Position einhergeht, zum Wohle ihrer Mitmenschen einsetzen (vgl. Brown/Trevino 2006, S. 603 f.). Monetäre Motivation spielt eine untergeordnete oder kompensatorische Rolle. So scheint Smiths berühmte Aussage seit Jahrhunderten drastisch reduziert und kräftig missverstanden worden zu sein, wenn Robert Solomon sie neu interpretiert: "[People] want love and admiration (?), but this means that our self-interest is intimately tied up with serving the interest of others" (Solomon 1999, S. 32). Um den Ansprüchen einer neuen Generation, die zunehmend die Frage nach dem Sinn einer Arbeit stellt, gerecht zu werden und um dem zunehmenden Druck der Öffentlichkeit auf Unternehmen zu begegnen, ist ein Wandel in der Unternehmenskultur zwingend notwendig. Ein Wandel hin zu einer Unternehmenskultur, die die Inklusion der Interessen aller Beteiligten und auch der Betroffenen unseres wirtschaftlichen Handelns in den Mittelpunkt stellt. In steigender Anzahl schlagen Unternehmen diesen Weg ein. Wie kann dieser Wandel dauerhaft erfolgreich erreicht und gesichert werden?

Die Unternehmenskultur und die ethische Ausrichtung eines Unternehmens sind zentral von den Werten und Handlungen der Entscheidungsträger in Unternehmen abhängig (vgl. Duarte 2010). Wir sollten uns also den Prozess anschauen, der dazu führt, dass die entscheidungstragenden Positionen in den Unternehmen von den richtigen Personen besetzt werden - dem Human Resources-Prozess mit den wesentlichen Arbeitsgebieten der Personalauswahl und -entwicklung.

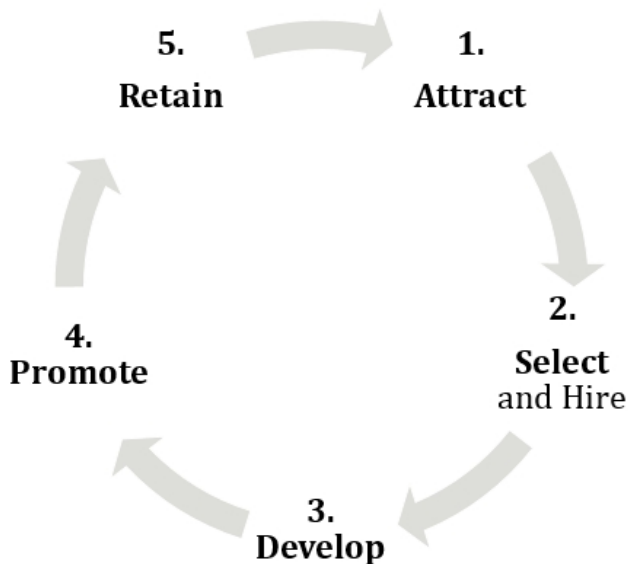


Abb. 1: Kompetenzmodelle bilden die Basis für jedes HR-Instrument im Talent Management Prozess.

Kompetenzmodelle als Basis des HR-Prozesses

Auf welcher Basis wird also beurteilt, welche Talente im Markt überhaupt angesprochen werden, ob ein Mitarbeiter eingestellt, weiterentwickelt und befördert wird? Dies geschieht häufig auf der Basis der Beurteilung seiner Kompetenzen, zum Beispiel im Bereich der Kommunikation, der Innovation, oder Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Sie sichern eine einheitliche Bewertungsgrundlage und Sichtweise auf strategische, organisatorische und strukturelle Prozesse. Kompetenzmodelle sind somit elementarer Bestandteil der Personalarbeit (vgl. Sprafke 2011: S. 2). Ein Kompetenzmodell spiegelt damit auch die strategische Ausrichtung und Zielsetzung eines Unternehmens wider. Der Talent-Management Prozess stellt die korrekte Besetzung erfolgskritischer Stellen und Funktionen im Unternehmen sicher, insbesondere im Hinblick auf dessen zukünftige Ausrichtung und Strategie.

Kompetenzmodelle definieren, mit welchen Fähigkeiten ein Unternehmen seine eigene Zukunft erreichen möchte

Die Führungskräfte, die durch diesen Prozess gefördert werden, treffen tagtäglich Entscheidungen mit großem Ausmaß und Wirkung, die idealerweise ethische Überlegungen einschließen. Sie beeinflussen zudem ihre Mitarbeiter und nehmen eine Vorbildrolle ein (vgl. Watzka 2017, S. 181). Zusammengenommen haben sie eine Schlüsselrolle, um nachhaltige Entwicklung und ethisches Handeln im Unternehmen voranzutreiben. Über die Führungskräfte wird das Ethos, die Unternehmenskultur, geprägt und multipliziert.

In der öffentlichen und akademischen Auseinandersetzung, das Wirtschaften in seinen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft neu, nämlich integrierter, zu denken und Unternehmen mit ihrer Leistung in der Gesellschaft neu zu positionieren, kommt den Kompetenzmodellen die Funktion eines Transmissionsriemens zu. Nur über die ethische Reflexion gibt es eine Chance, verantwortliches Führungshandeln zu erreichen und dadurch nachhaltige Unternehmensergebnisse zu erzielen. Wenn wir als Gesellschaft aber ethisch reflektiertes, verantwortliches Führungsverhalten erwarten, dann müssten entsprechende Kompetenzen auch in den Kompetenzmodellen beschrieben und in den darauf aufbauenden Human Resources Tools von Führungskräften eingefordert bzw. entwickelt werden. Führungskompetenzen, die dieses Ziel unterstützen brauchen statt Beliebigkeit eine normative

Basis. Sie müssen den Mut repräsentieren, einen konkreten gesellschaftlichen Nutzen zu erzeugen und langfristig erfolgreich sein zu wollen und dieses vor eventuellen kurzfristigem Gewinndruck zu priorisieren. Wertneutrale Kompetenzmodelle, wie sie derzeit in den meisten Unternehmen Mode sind, gewähren erwiesenermaßen unethischen Entscheidungen Tür und Tor. Der Sinn einer Unternehmung, der Gesellschaft sozial und nachhaltig zu dienen, wird deshalb oft weit verfehlt. Derzeit genutzte Kompetenzmodelle haben zugelassen, dass Produkte produziert werden, die dem Unternehmen kurzfristig Margen einspielen, aber den Nutzer schädigen, dass Banken Investitionen tätigen, die der Gesellschaft schaden, dass Manipulationen vorgenommen werden, Rechtslagen verbogen werden und immenser Druck auf Mitarbeiter aufgebaut wird, um immer nach demselben Schema den kurzfristigen Eigennutz des Unternehmens zu bedienen und die Kosten dieses Verhaltens auf Dritte, oft den Steuerzahler und/oder die Umwelt abzuwälzen.

Um die Schlüsselpositionen adäquat zu besetzen und voranzubringen, brauchen Unternehmen daher in erster Linie eine neue Orientierung in den Personalbereichen. Erstens, Personal- und Organisationsentwicklungsexperten die ethisch vorgebildet sind und eine für das 21. Jahrhundert adäquate Position auch der Geschäftsführung gegenüber vertreten können. Zweitens, ein neues Kompetenzmodell, welches klar Stellung bezieht für eine gesellschaftlich relevante Nutzenstiftung des Unternehmens, für verantwortliche Innovation und eine integrierte Berichterstattung und Reflexion der Gesamtwirkung des Unternehmens in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Eine Geschäftsführung, die nicht nur an Green-Washing, sondern an langfristigem Erfolg in Zusammenarbeit mit seinen diversen Stakeholdergruppen interessiert ist, müsste die Personalabteilung nicht nur als Serviceabteilung verstehen, sondern als Impulsgeber und Garant für hohe Standards in der Dimension gesellschaftliche Gesamtwirkung. Derzeit klagen viele Personalentwickler, dass ihr Kalender voll ist mit dem Klein-Klein im Tagesgeschäft der angeforderten Aufgaben und über ständige wechselnde Prioritäten der Geschäftsführung. Die Elektrifizierung der HR Tools hat in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit gekostet und ging deutlich zu Lasten der Neuorientierung des Personalbereichs im Hinblick auf den Wertewandel der Gesellschaft und dessen Umsetzung in die Unternehmen hinein. Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit um 0,1 auf einer beliebigen Skala wird gefeiert und dabei das große Bild vergessen, dass heute der 'People'-Aspekt eben auch Interessengruppen außerhalb des Unternehmens umfasst. Manchen scheint wichtiger zu sein, dass aber auch jedes Tool online zur Verfügung steht, statt Zeit zu geben für ausreichend tiefgehende, sinnstiftende Dialoge zu den innovativen Werttreibern des Unternehmens.

Es braucht also eine grundsätzliche Neuausrichtung der Personalarbeit, des Aufgabenverständnisses und der eingesetzten Tools. Ein neues Kompetenzmodell stellt eine wesentliche Säule in diesem Umbruch dar. Es muss ethische Reflexion, verantwortliches Handeln und nachhaltige Ergebnisse befeuern und zu einem wesentlichen Treiber für die drei Nachhaltigkeitsdimensionen people - planet - profit, werden. Dabei ist wichtig, das unternehmerische Handeln insgesamt in den Dienst der Gesellschaft zu stellen, also in der Strategie zu verankern. Lokale Organisationen freuen sich über Spenden, die durch den CSR Gedanken angeregt sind. Hier geht es aber um viel mehr, nämlich die Ausrichtung des Gesamtunternehmens an Nachhaltigkeit, zum Beispiel an den SDG - den von der UN definierten 17 wesentlichen Herausforderungen unserer globalen Gesellschaft. Gerade diese Positionierung sollte Unternehmen helfen, statt lauen Margen im Me-too Produktbereich und abstürzenden Bewertungen an der Börse nach Betrugsfällen langfristig solide Profitmargen zu erwirtschaften und statt Reputationsverluste zu erleiden in der Zusammenarbeit mit Stakeholdergruppen Wettbewerbsvorteile durch exzellente Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle schneller zu erreichen.

Neue Kompetenzmodelle müssen diese Gedankenwelt abbilden und klare Position beziehen, was im Unternehmen wichtig ist und für welche Werte das Unternehmen steht. Sie müssen im Gegensatz zu den im Umlauf befindlichen Modellen auch und gerade die Fragen zum "Warum" und "Wohin" von Arbeit und Führung ansprechen und nicht nur das 'Was' es zu tun gibt und 'Wie' man es tun sollte. Nur so kann auch die nachrückende Generation (Millennials) für ein wirkliches Engagement in den Unternehmen gewonnen werden.

Warum es an der Zeit für ein nachhaltig-ethisches Kompetenzmodell ist

Schon lange sind die Auswirkungen eines gesellschaftlichen Wandels in Richtung Nachhaltigkeit und Ethik sowohl gesamtgesellschaftlich, als auch in der Wirtschaft festzustellen. Insbesondere die Generation, die nun in den Arbeitsmarkt eintritt, akzeptiert Missstände nicht mehr und fordert vermehrt Transparenz von Seiten des Arbeitgebers (vgl. Chong 2017, o. S.). Sie

möchte wissen, was ihre Arbeit im Gesamtkontext bedeutet und welchen Sinn sie erfüllt. Die HR-Abteilungen wissen, wovon wir sprechen. Stellenausschreibungen im Bereich Corporate Social Responsibility werden von Bewerbungen überflutet, während es für Unternehmen immer schwerer wird, die passenden Talente für andere Unternehmensbereiche zu finden. Im Wettkampf um die besten Talente wächst der Druck auf die Unternehmen. Dieser Wettkampf wird nicht über höhere Einstiegsgehälter gewonnen, sondern von den Unternehmen, welche für gelebte Ethik und Nachhaltigkeit stehen und so für Vertrauen und Sinn sorgen.

Ein Kompetenzmodell und die Führungskräfte, die es befördert, haben hier eine wichtige Signalwirkung: Sie zeigen, wo die Prioritäten einer Unternehmung liegen und, dass ethisches Handeln ernst genommen werden muss. Unternehmen können damit nicht nur motivierte Mitarbeiter der neuen Generation für sich gewinnen, sondern bewirken auch eine emotionale Bindung ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen (vgl. Bhattacharya et al 2008). Die Priorisierung von verantwortungsvollem Handeln wird für Mitarbeiter, die für ihre Handlungen geachtet werden wollen, identitätsstiftend. Nach der Social Learning Theory nach Albert Bandura (1977) wird ein solches identitätsstiftendes Verhalten intensiv demonstriert und vorgelebt; multiplikative Effekte treten ein (vgl. Brown/Treviño 2006). So kann aus dem Anstoß zu verantwortungsvollem Handeln schnell eine neue Unternehmenskultur entstehen, die durch das ganze Unternehmen hindurch gelebt wird. Wir brauchen also verantwortungsvolle Führungskräfte, die sich durch ethische Reflexion verantwortungsbewusst verhalten, dieses Verhalten persönlich vorleben und durch gezielte Anreize in der Organisationsstruktur verankern. Hierfür ist ein ethisch-nachhaltiges Kompetenzmodell für Führungskräfte der erste Schritt in die richtige Richtung.

Ein neues Kompetenzmodell bezieht klare ethische Positionen

Selbstverständlich entstehen Konflikte, wenn ethisches Handeln auf harte Geschäftsinteressen stoßen. Deshalb ist es wichtig, Führungskräfte in Top-Level-Positionen zu bringen, die in der Lage sind, die unterschiedlichen Dimensionen nachhaltigen Wirtschaftens zu vereinen. John Elkington (1997) definierte drei Dimensionen der Nachhaltigkeit - Gesellschaft, Umwelt und Profit, die das Spektrum verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns abdecken sollen (vgl. Elkington 1997). Im Idealfall bedeutet das für Manager, dass sich alle drei Dimensionen gegenseitig befruchten und durchaus vereinen lassen. Im schlechtesten Fall muss er in der Lage sein, faire Kompromisse einzugehen. Dilemma-Situationen lassen sich dabei nicht immer vermeiden; manchmal müssen in der einen Dimension Rückschläge hingenommen werden, um in einer anderen Dimension fortzuschreiten. Wichtig ist jedoch, dass alle Dimensionen in einem ausgeglichenen Verhältnis berücksichtigt werden. Die ideale Führungskraft würde also langfristig relevante Margen generieren, indem sie gesellschaftlichen Nutzen stiftet und dabei die Umwelt wenig belastet oder sogar neu belebt. Das nennen wir True Leadership. Die nachhaltigen Ergebnisse, die hierbei für Umwelt, Gesellschaft und das finanzielle Gedeihen der Firma erreicht werden, nennen wir True Collective Value.

Das True Leadership Capacity Model - Basis für ethisches Talent Management

Um das Problem an der Wurzel zu packen und mit Unternehmen gemeinsam True Leadership zu realisieren wird derzeit ein neues Kompetenzmodell für Unternehmen entwickelt. Dieses Modell beschreibt die wichtigsten Kompetenzen und Verhaltensweisen von nachhaltigem Führen, von der Strategie über die Umsetzung bis zu den Ergebnissen des Wirtschaftens. Es schließt dabei alle drei Dimensionen, Gesellschaft, Umwelt und Profit (people, planet, profit) gleichermaßen ein. Das Kompetenzmodell soll zukünftig in Unternehmen als Basis für jedes Tool dienen, mit dem (zukünftige) Führungskräfte eingeschätzt und weiterentwickelt werden. Tools, wie zum Beispiel ein Einstellungsfragebogen oder ein Beförderungs-Assessment, können auf der Basis des Modells erstellt werden. Es soll Führungskräfte darin unterstützen, ethische Reflexion und verantwortliches Handeln in ihren Arbeitsalltag und ihre Entscheidungen zu implementieren und sie gezielt in der beruflichen Entwicklung zu fördern.

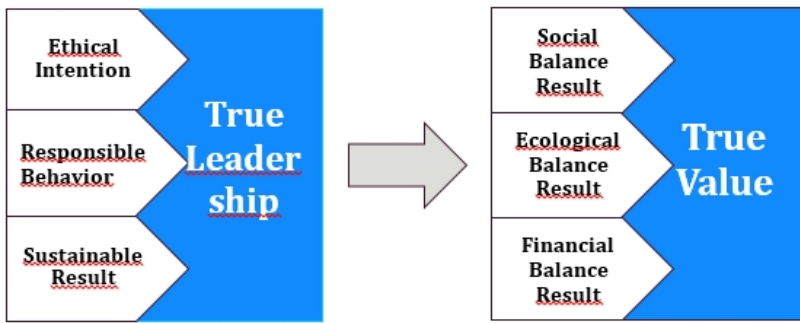


Abb. 2: Ethische Führungskräfte schaffen durch ihren positiven Beitrag in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen Gesellschaft, Ökologie und Ökonomie True Collective Value.

Die Kompetenzen des True Leadership Capacity Models

Das True Leadership Capacity Model ist unterteilt in sechs Hauptkompetenzen, die auf Grundlage einschlägiger Literatur als wesentlich für ethischen Führungserfolg angenommen werden (Purpose & Strategy, Self-Leadership, People-Leadership, Problem-Solving, Innovation & Change, True Collective Value). Die erste Kompetenz zielt auf den Haltungsaspekt, die Intention ab. Sie ist absolut wesentlich und hat direkten Einfluss auf die Strategie einer Führungskraft und eines Unternehmens. Die folgenden vier Kompetenzen behandeln die Selbst- und Fremdführung, sowie das effektive Handeln in Konfliktlösung und Innovation. Die letzte Kompetenz fragt nach den tatsächlichen Ergebnissen des Handelns in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Somit werden die unterschiedlichen Ebenen der ethischen Absicht, der verantwortungsvollen Handlung und der umfassenden Ergebnisse evaluiert. Die Themen Ethik und Nachhaltigkeit wurden dabei in alle Hauptkompetenzen eingearbeitet ? insbesondere die Hauptkompetenzen Purpose & Strategy sowie True Collective Value weisen eine klare Ausrichtung auf ethische Intention beziehungsweise auf nachhaltige Ergebnisse auf.



Abb. 3: Das True Leadership Capacity Model mit seinen sechs Hauptkompetenzen und zahlreichen Sub-Kompetenzen.

Evaluierung des True Leadership Capacity Models

Triple Bottom Line

Den Begriff 'Triple Bottom Line' prägte 1994 der britische Berater und Buchautor John Elkington in einem Artikel mit gleichnamigem Titel und hat ihn seither in Publikationen präzisiert. Die 'Bottom Line' ist das Ergebnis unter dem Schlussstrich der Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Elkington hat den Begriff um die ökologische Dimension und die soziale respektive gesellschaftliche Dimension erweitert. Der Begriff ist international in Unternehmen und Politik etabliert ([nachhaltigkeit.info](#)).

Das True Leadership Capacity Model wurde über mehrere Jahre durch umfangreiche Recherchen zu bestehenden Führungskompetenzen und -modellen entwickelt. Eine Grundlage bildete dabei John Elkingtons "Triple Bottom Line" (s. Kasten). Einer seiner jüngeren Arbeiten, The Breakthrough Challenge, lieferte in seinen zahlreichen Beispielen für nachhaltige Unternehmensstrategien wertvolle Hinweise über die dahinterliegenden Kompetenzen und Haltungen.

Das Weltethos-Institut Tübingen hat aus der wirtschafts-philosophischen Sicht von Prof. Claus Dierksmeier sowie sein ganzes Team durch intensive Diskussionen wertvolle Denkansätze geliefert, um die Begriffe ethisch, verantwortlich und nachhaltig gleichwohl in gegenseitige Beziehung zu setzen, wie auch eine nötige Trennschärfe voneinander zu erreichen. Die fundamentalen Forschungsarbeiten von Prof. Hans Küng über das Weltethos und damit zu globalen Werten haben die Arbeit am Kompetenzmodell grundsätzlich inspiriert.

Die qualitative Evaluierungsphase des Modells ist mittlerweile abgeschlossen. Hierzu wurden Gespräche mit Experten aus den Bereichen Management, HR, Wissenschaft, Beratung und Nachhaltigkeit, sowie mit Studierenden geführt. Kritik und Verbesserungen wurden aufgenommen und umgesetzt. Die Gespräche und Rückmeldungen unterstützten uns, das Modell in Punkto Verständlichkeit, Relevanz und Alltags- und Praxisnähe zu verbessern. Momentan erfolgt die quantitative Evaluierung durch das Team der Arbeits- und Organisationspsychologie von Prof. Dr. Oliver Sträter an der Universität Kassel. Damit sind die Meilensteine gesetzt, um Unternehmen ein völlig neues Model an die Hand zu geben, die Beförderung und Entwicklung der richtigen, also für Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt verantwortlich denkenden Führungskräften, wirkungsvoll einzuleiten.

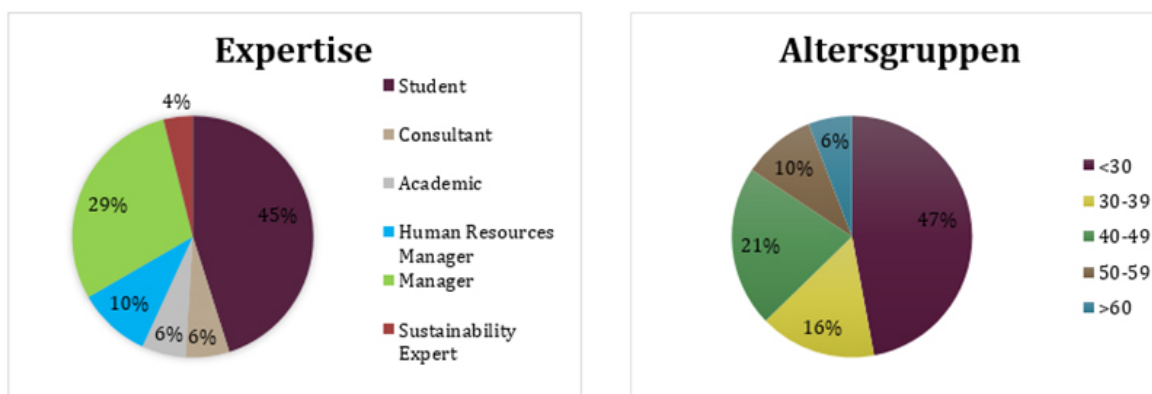


Abb. 4-5: Alter und Expertise der Experten, welche die qualitative Evaluierung des True Leadership Capacity Models durchführten.

Anwendungsbereich und Ausblick

Das Ziel muss sein, verantwortlich denkende und handelnde Führungskräfte in machtvoll Positionen des Unternehmens zu bringen. Statt Skandalen und Ausbeutung von Mensch und Natur brauchen wir ethisch reflektierte Unternehmensstrategien, effektiv nachhaltiges Wirtschaften und das bewusste Einstehen für Unternehmensergebnisse, die nicht nur finanziell den Erfolg darstellen, sondern auch in ihren Auswirkungen auf diverse Stakeholder und die Umwelt.

HR-Abteilungen sind dafür verantwortlich, dass sie Auswahl- und Beförderungprozesse installieren, um an den entscheidenden Stellen dafür zu sorgen, dass die reflektierten Führungskräfte in Top-Positionen kommen.

Das True Leadership Capacity Model beschreibt die wichtigsten Kompetenzen und Verhaltensweisen von effektiv nachhaltigem Führen. Auf der Basis dieses Kompetenzmodells befinden sich mehrere Instrumente in der Entwicklung, die von HR-Abteilungen im Talentmanagement-Prozess genutzt werden können. Hierzu gehören Interviewleitfäden für Hochschulabsolventen ebenso wie komplexe Tools, die mit Selbst- und Fremdeinschätzung Managern dabei helfen, in ihrer Entwicklung voranzukommen. Der Schwerpunkt liegt auf dem mittleren und oberen Management, kann aber im gesamten Unternehmen eingesetzt werden. So entsteht ein wesentlicher Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und Gesellschaft.

Literaturverzeichnis und Quellenangaben:

Bandura, A. (1997): Social learning theory. New Jersey.

Bhattacharya, C.B. - Sen, S. - Korschun, D. (2008): Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, in: MIT Sloan Management Review Vol. 49, No. 2.

Brown, M. - Treviño, L. (2006): Ethical Leadership: A Review and Future Directions, in: The Leadership Quarterly 17 (2006), S. 595-616.

Burke, R. - Cooper, C. (2009): Research Companion to Corruption in Organizations, Cheltenham.

Chong, K. (2017): Millennials and the Rising Demand for Corporate Social Responsibility, in:
<https://cmr.berkeley.edu/blog/2017/1/millennials-and-csr/#fn3> (abgerufen am 31.08.2017).

Crichton, M. (1992): Rising Sun, New York.

Duarte, F. (2010): Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures, in: Journal of Business Ethics 96, S. 355-368.

Dierksmeier, C. (2016): Qualitative Freiheit. Selbstbestimmung in weltbürgerlicher Verantwortung. Bielefeld.

Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business, Oxford.

Elkington, J. (2014): The Breakthrough Challenge, New Jersey.

Küng, Hans (2010): Anständig Wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht. München/Zürich.

Küng, Hans (2012): Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung. München/Zürich.

Nachhaltigkeit.info: Triple Bottom Line und Triple Top Line, in:
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_b_triple_bottom_line_und_triple_top_line_1532.htm (abgerufen am 31.08.2017).

Roberts, W. (1994): The Victory Secrets of Attila the Hun, New York.

Solomon, R. (1999): A Better Way to Think about Business, New York.

Stern.de (2017): Polizei genießt das größte Vertrauen, in:

<http://www.stern.de/politik/deutschland/polizei-geniesst-das-groesste-vertrauen---laut-stern-umfrage-7347446.html> (abgerufen am 31.08.2017).

Sprafke, N. (2011): Kompetenzmodelle in der Personalarbeit: Aktuelle Situation und Entscheidungskriterien für die betriebliche Praxis, Hamburg.

Watzka, K. (2017): Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen. 2.Aufl. Wiesbaden.

Die Autoren



Klaus J. Schuler

Geschäftsführer von Tripl3Leader, kann auf eine über 30-jährige Berufserfahrung im Bereich Führungskräfteentwicklung zurückblicken und hat in leitender Position einer weltweit agierenden Unternehmensberatung gearbeitet. Aus Überzeugung und dem Wunsch noch gezielter auf ethische Reflexion, verantwortliches Handeln und nachhaltige Unternehmensergebnisse einzugehen, gründete er 2013 Tripl3Leader, eine Unternehmensberatung, die sich für nachhaltig-effektive Führung in mittelständischen und großen Unternehmen einsetzt und damit nachhaltige Marktführer schafft (www.tripl3leader.com). Engagement für Wirtschaftsethik zeigt Herr Schuler zusätzlich als Transferpartner des Weltethos Institut Tübingen, Leiter des Ressorts Wirtschaftsethik des Verbands für Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement e.V., Mitglied im Deutschen Netzwerk für Wirtschaftsethik und durch sein Mitwirken im Führungsgremium von Ethics First in Zusammenarbeit mit dem Humanistic Management Center in St. Gallen.



Daniel Kolzer

B.A. Philosophy & Economics an der Universität Bayreuth, ist seit Mai 2017 für Tripl3Leader tätig. Er beschäftigt sich mit der sozialen und ökologischen Verantwortung von Unternehmen, insbesondere mit den Themen einer haltungs- und tugendbasierten Führungsethik und einer nachhaltigen Unternehmenskultur.



Maria Steinhoff

B.A. Psychologie an der Universität Tübingen, ist seit Mai 2017 für Tripl3Leader tätig. Sie spezialisiert sich in ihrer Arbeit auf die Erarbeitung und Weiterentwicklung von Tools zur Führungskräfteentwicklung.



Sebastian Lux

M.A. Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der Eberhard Karls Universität Tübingen, ist seit Juli für Tripl3Leader tätig. Sein Fokus liegt auf der Verbindung von Ökonomie und Pädagogik und beschäftigt sich mit den aktuellen Trends der Nachhaltigkeit in der Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie der Diagnostik und Beratung.

