

# Nachhaltige Führung

## Wie sie die Performance steigert

*Agile Führung ist angetreten, um die Performance zu steigern. Bei einem „Zuviel an agil“ kann sich der Effekt jedoch ins Gegenteil verkehren. Mitarbeitende, die sich in agilen Arbeitsformen verausgaben, reagieren mit Quiet Quitting. Mit nachhaltiger Führung lässt sich diese Dynamik vermeiden und die Performance steigern.*

### Die Beziehung zwischen Agilität und Performance

Nach der ersten Euphorie stellt sich bei vielen Unternehmen und Führungskräften heute Enttäuschung über agile Arbeitsformen ein. Agile Führung, Selbstorganisation, autonome Teams, OKR-Strukturen und ähnliche Konzepte sind angetreten, um die Performance zu steigern. Das tun sie auch, allerdings nur bis zu einem gewissen Grad. Gibt es ein „Zuviel an agil“, schwächt dies die Performance. Denn zahlreiche Meetings für Kooperation und Abstimmung, langwierige Konsensdiskussionen, frustrierende Gespräche zwischen Personen mit unterschiedlichen Mindsets, viele Konflikte durch mehr Freiraum und Selbstgestaltung führen dazu, dass Mitarbeitende und Führungskräfte durch ihr neues Handeln mehr Produktivität schaffen, sich gleichzeitig aber auch mehr – und das oft unbedankt – verausgaben (Girod/Králik 2021). Diese sogenannte „umgekehrte

U-Beziehung“ zwischen Agilität und Performance zeigt sich in Erschöpfung bis hin zum Burnout. Sie führt aber vor allem dazu, dass Bedürfnisse und Erwartungen enttäuscht werden, was nicht selten im sogenannten Quiet Quitting mündet. Der große Ressourceneinsatz, den agiles Arbeiten erfordert, wird damit unintendiert zu einem Hindernis für Performance.

### Teufelskreis Quiet Quitting

Quiet Quitting ist ein häufiger Grund für verringerte Performance. Betroffen sind davon in der Regel engagierte Mitarbeitende, die sich für ihren Arbeitgeber und ihre Arbeit begeistern. Wenn sie jedoch nicht die Anerkennung bekommen, die sie brauchen, oder wenn Arbeitgeber oder Führungskraft wichtige Bedürfnisse ignoriert, senken sie ihren Arbeitseinsatz und erfüllen lediglich die notwendigen Anforderungen. Sie verschieben ihre Priorität vom Berufsleben auf



**// AUTORIN**  
**Dagmar Untermarzoner**  
Organisationsberaterin,  
Führungscoach

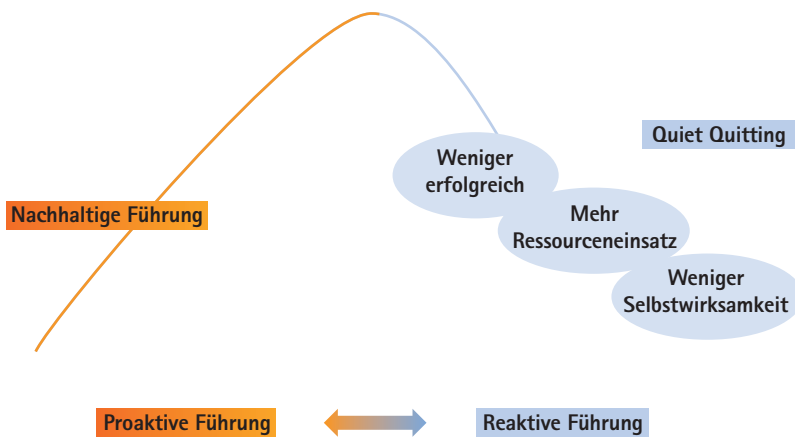


Abbildung 1: Nachhaltige Führung ist kontra-intuitiv: Sie wird praktiziert, bevor es Probleme gibt

das Privatleben und reduzieren feindosiert ihre emotionale Bindung zum Arbeitgeber. Im Unterschied zum „Dienst nach Vorschrift“ erhalten sie das Engagement innerhalb der Arbeitszeiten aufrecht, stellen das zusätzliche Engagement darüber hinaus jedoch ein und zeigen kein proaktives Verhalten mehr (Klotz/ Bolino 2022).

Im Employee Lifecycle der Generation Z beispielweise beginnt das Quiet Quitting nach acht Monaten, wenn Führungskräfte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden nicht beachten. Korrekturversuche des Unternehmens zeigen in dieser Phase schon kaum mehr Erfolg (Klotz/Bolino 2022). Denn Quiet Quitting ist mit negativen emotionalen Prozessen im Gehirn verbunden, die nur schwer durch positive Erlebnisse zu überblenden sind. Für das Team sind die Folgen fatal. Denn Quiet Quitters fungieren auch als Rollenvorbild für Kolleg:innen und verbreiten das Phänomen auf diese Weise im Team. Die Mitarbeitenden sprechen nicht darüber, schon gar nicht mit der Führungskraft. Daher bleibt Quiet Quitting oft unentdeckt, bis es zu spät ist. Teamentwicklungen greifen oft ins Leere.

Für die Betroffenen ist Quiet Quitting keine einfache Strategie. Ist der Entschluss für Quiet Quitting gefallen, müssen sie sich täglich entscheiden, nicht den vollen Einsatz zu bringen und Erfolge zu erzielen, sondern genau abzuwägen, wo sie aktiv werden, wo sie sich einsetzen und wo sie es sein lassen. Diese täglichen Abwägungsprozesse sind natürlich

auch für die Personen selbst emotional spürbar unangenehm. Nicht selten geraten sie in ihrem Team mit diesem Verhalten unter Druck.

Führungsaktivitäten, die diesen Prozess umkehren wollen – sprich reaktive Führung – sind beim Quiet Quitting wenig erfolgreich, selbst wenn die Führungskraft einen hohen mentalen und zeitlichen Ressourceneinsatz erbringt. Der fehlende Erfolg schwächt die Selbstwirksamkeit der Führungskraft, also ihre Überzeugung, durch eigenes Handeln Probleme erfolgreich lösen zu können. Diese Dynamik führt dazu, dass auch die Führungskraft Anstrengungen vermeidet und ihre Performance senkt.

### Was macht nachhaltige Führung anders?

Erst dann Aktivitäten zu setzen, wenn Probleme in der Mitarbeitenden-Performance auftreten, ist zu spät. Denn Bedürfnisse werden meist erst dann artikuliert, wenn sie enttäuscht werden. Dann ist jedoch die Abwärtsspirale in der Performance bereits eingetreten. Nachhaltige Führung setzt dort an, wo Quiet Quitting noch nicht eingesetzt hat. Sie handelt proaktiv, weil sie Bedürfnisse und Erwartungen adressiert, noch bevor diese von Mitarbeitenden deutlich artikuliert werden.

Damit ist nachhaltige Führung auf den ersten Blick kontra-intuitiv. Denn sie setzt zu einem Zeitpunkt ein, an dem es noch keine Probleme gibt. Diese proaktive Strategie ist

laut dem Wirtschaftspsychologen Adam Grant jedoch ein Schlüsselfaktor für Erfolgserleben im beruflichen Kontext (Grant 2023). Menschen, die an ihrer eigenen persönlichen Entwicklung interessiert sind und sich laufend aktiv damit beschäftigen, steigern ihre Lernfähigkeit und Performance. Jede neue Aktivität führt zu neuen Erkenntnissen, die zur persönlichen Entwicklung beitragen.

### Auf welche Mitarbeiterbedürfnisse müssen nachhaltig agierende Führungskräfte eingehen?

In der aktuellen Forschung zeigen sich vier große Bereiche von Mitarbeiterbedürfnissen, die für nachhaltige Führung relevant sind (Untermarzoner 2024):

**Perspektivenvielfalt:** Dazu gehört das Bedürfnis von Mitarbeitenden und Führungskräften, gehört zu werden und bei wichtigen Themen mitzugestalten.

**Förderung von Wohlbefinden:** Die Personen erleben ihre Arbeitssituation sowie die sozialen Beziehungen zu Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen und Kund:innen so, dass sie das eigene Wohlbefinden fördern und die eigene persönliche Entwicklung stärken.

**Generations- und lebensphasenorientierte Führung:** Sie ermöglicht, die berufliche Rolle mit den persönlichen unterschiedlichen Lebensphasen in Einklang bringen zu können.

**Mentoring:** Alle Mitarbeitende sollten diese Betreuung über alle Phasen des Employee Lifecycles erhalten.

Perspektivenvielfalt im Arbeitsalltag ermöglichen	Wohlbefinden fördern
Mentoring aller Mitarbeiter:innen	Generations- und lebensphasensensibel Führen

Abbildung 2: Vier Handlungsfelder nachhaltiger Führung

## Mentoring schützt vor Performanceverlust

Besonders in dem auf den ersten Blick unscheinbaren Mentoring stecken für Unternehmen enorme Erfolgspotenziale. Unter Mentoring versteht man im Kern die Zuwendung einer Person zu einer anderen mit dem Ziel, die persönliche, fachliche oder mentale Entwicklung zu fördern. Führungskräfte zeigen dabei eine wertschätzende und motivierende Alltagskommunikation, nehmen Stärken ihrer Mitarbeitenden wahr und bieten Unterstützung bei schwierigen oder neuen Aufgaben an. Dieser proaktive Ansatz benötigt wenig Ressourceneinsatz, zeigt aber eine hohe Wirksamkeit. Mitarbeiter:innen, die sich unterstützt fühlen, unterstützen im Sinne der Leader-Follower-Exchange-Theorie auch ihre Führungskräfte. Damit ist der Return solcher „Investitionen“ um ein Vielfaches höher, als es auf den ersten Blick scheint. Während früher Mentoring lediglich der Förderung besonders talentierter Mitarbeiter:innen diente, bieten Führungskräfte inzwischen Mentoring vor allem den jungen Mitgliedern in einem Team an. Doch auch die Mitarbeitenden, die schon länger im Betrieb sind, brauchen heute Mentoring. Hier spielt vor allem das Thema persönliche Entwicklung eine Rolle. Denn wenn diese Mitarbeitenden beobachten, dass Führungskräfte nur die High Performer fördern, sinkt ihr Engagement, weil sie dies als mangelnde Wertschätzung ihres Einsatzes deuten. Um Performanceschwächung zu vermeiden, sollten Unternehmen Mentoring auf breiter Ebene etablieren.

## Nachhaltige Führung unterstützt die Umsetzung der Sustainable Development Goals

2019 initiierten führende Universitäten, internationale Organisationen und Managementexpert:innen das EU-weite Programm „Inner Development Goals“. Dessen Ziel ist, die für eine erfolgreiche Umsetzung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Sustainable Development Goals (SDG) erforderlichen Kompetenzen und Mindsets zu identifizieren. Das Engagement dieses europäischen Netzwerks entwickelte eine Landkarte für jene Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die SDG nicht nur zu bestimmen, sondern auch in Organisationen und Gesellschaft umzusetzen.

Das Framework umfasst fünf Felder persönlicher und teambezogener Kompetenzen und Mindsets, die für nachhaltiges Führen von zentraler Bedeutung sind (Inner Development Goals 2023):

<b>Being</b>	<b>Sein</b>	die Beziehung zu sich selbst gestalten
<b>Thinking</b>	<b>Denken</b>	kognitive Fähigkeiten weiterentwickeln
<b>Relating</b>	<b>In Beziehung treten</b>	sich um andere und um die Welt kümmern
<b>Collaborating</b>	<b>Zusammenarbeiten</b>	Social Skills für die Zusammenarbeit kultivieren
<b>Acting</b>	<b>Handeln</b>	Handlungsstrategien entwickeln, die Veränderungen ermöglichen

Aus diesen Kompetenzfeldern lassen sich Organisations- und Führungskräfteentwicklungsprogramme ableiten, die insbesondere die soziale Nachhaltigkeit fördern (Marques/Miska 2021). Zudem helfen sie Führungskräften, selbst im Umgang mit ihren Mitarbeiter:innen und Teams wirksamer zu werden.

Gleichzeitig haben die Kompetenzen einen positiven Impact auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden. Sie ermöglichen Perspektivenvielfalt und Wohlbefinden und fördern ein Miteinander von Menschen in unterschiedlichen Generationen und Lebensphasen.

„Wir können es uns nicht erlauben, Urlaubswünsche oder sonstige Erwartungen unserer Mitarbeitenden an uns einfach zu ignorieren. Unsere Mitarbeitenden reagieren sofort und reduzieren ihr Engagement, uns als Unternehmen in herausfordernden Situationen zu unterstützen. Und wenn das einmal passiert ist, kriegen wir sie auch nicht mehr dorthin, wo sie vorher mit ihrem Engagement waren. Egal, wie sehr wir uns bemühen.“  
*(Personalentwickler eines österreichischen Industrieunternehmens)*

## Nachhaltige Führung hat einen positiven Impact auf Führungskräfte

Nachhaltige Führung hat auch einen positiven Impact auf Führungskräfte selbst, denn sie löst positive Feedbackprozesse aus. Mitarbeiter:innen, die sich gehört und gesehen fühlen, befähigen und stärken als Follower Führungskräfte, ihre Führungspraxis als erfolgreich und wirksam wahrzunehmen. – eine Win-win-Situation, in der Führungskräfte nicht mehr nur Dienstleister:innen sind, sondern selbst in einem wertschätzenden Kreislauf an positiven Beziehungen eingebettet sind.

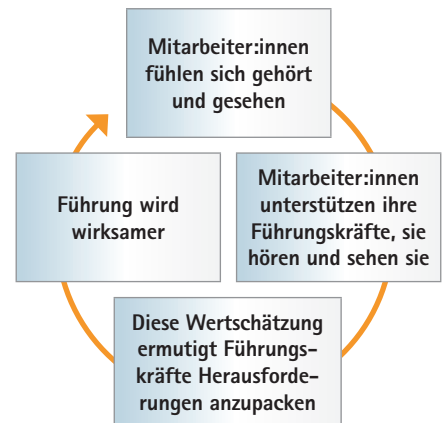


Abbildung 3: Positive Impacts nachhaltiger Führung

## // FAZIT

Nachhaltige Führung löst andere Modelle wie agile Führung, Purpose-orientierte Führung, Führung durch psychologische Sicherheit oder positive Führung nicht ab. Nachhaltige Führung ist vielmehr als Überbegriff für diese bestehenden Ansätze und Diskurse zu verstehen. Nachhaltige Führung adressiert proaktiv die Mitarbeiter:innenbedürfnisse und -erwartungen, bevor Enttäuschungen zu verringerter Performance und Quiet Quitting führen. Sie schont damit zeitliche und mentale Ressourcen von Führungskräften, die ansonsten nur – in meist ergebnislose – „Reparaturmaßnahmen“ investiert werden (Raschauer/Tomaschek 2024; Untermarzoner 2024, Wihler u. a. 2024). Nachhaltige Führung hilft, die negativen gesamtwirtschaftlichen Effekte einer sinkenden Performance zu vermeiden, indem sie Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Stakeholderthema adressiert, bevor Enttäuschungen zu Leistungsrückzug führen.

## // LITERATURTIPPS

**Resetting Management. Thrive with agility in the age of uncertainty.**

Von S. J. G. Girod und M. Králik. Kogan Page 2021.

**Hidden Potential. Die Wissenschaft des Erfolgs.** Von A. Grant. Piper 2023.**When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing.** Von C. Klotz und M. Bolino. Harvard Business Review 2022.

>> [hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing](https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing)

**Nachhaltige Führung: Vier Handlungsfelder für die neue Arbeitswelt.** Von D. Untermarzoner. In: A. Raschauer und N. Tomaschek (Hrsg.): Nachhaltige Arbeit. Arbeitswelten im Umbruch gestalten. Waxmann Verlag 2024, S. 163–182.

Nachhaltige Arbeit. Arbeitswelten im Umbruch gestalten. Waxmann Verlag 2024, S. 163–182.

**Driving sustainability in organizations: polymathic responsible leadership and circular economy.** Von A. Wihler, R. Nolan, Y. Zeng, I. Inceoglu, H. Leroy, F. Charnley. In: Gruppe Interaktion Organisation, 55 (2024), S. 189–199.

In: Gruppe Interaktion Organisation, 55 (2024), S. 189–199.

**Responsible Leadership.** Von T. M. G. Marques und C. Miska. In: A. Farzmand (Hrsg.): Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer 2021, S. 1–4.

## // WEBTIPP

Inner Development Goals. Transformational Skills for Sustainable Development (2023)

>> [www.innerdevelopmentgoals.org](https://www.innerdevelopmentgoals.org)