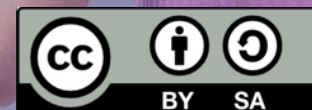




Schulungsmodule zum Thema Ökotransformation

# MODUL 7: Nachhaltige Führung

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Kofinanziert von der  
Europäischen Union





# Inhalte dieses Moduls

1

Schlüsselkonzepte

2

Interaktive Aktivität

3

Ressourcen und weiterführende Literatur

4

Referenzen





## Lernziele dieses Moduls

- Erläutern Sie das Konzept und die Rolle nachhaltiger Führung.
- Definieren Sie die erforderlichen Fähigkeiten für erfolgreiche Führungskräfte im Bereich der nachhaltigen Entwicklung.
- Die Bedeutung nachhaltiger Führung für familiengeführte KMU verstehen.
- Integrieren Sie grüne Werte und verantwortungsvolle Geschäftspraktiken in die Unternehmensführung.

## Ziel dieses Moduls

Ziel dieses Moduls ist es, das Konzept und die zentrale Rolle nachhaltiger Führung zu erläutern, um die Geschäftskontinuität zu gewährleisten und gleichzeitig das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern sowie Innovation, Anpassungsfähigkeit und nachhaltige Praktiken zu stärken.

Es soll Eigentümer, Manager und aktuelle oder zukünftige Führungskräfte von KMU dabei unterstützen, zu verstehen, wie Nachhaltigkeit in strategische Entscheidungsprozesse und die Unternehmenskultur integriert werden kann.

Durch die Anwendung der Prinzipien nachhaltiger Führung und mit der richtigen Kombination aus Fähigkeiten, Perspektiven und Prinzipien können Führungskräfte im Bereich Nachhaltigkeit kleine und mittlere Familienunternehmen mit Weitblick, Anpassungsfähigkeit und Ethik in eine nachhaltige Zukunft führen, die den Menschen, dem Planeten und der Wirtschaft zugutekommt.



# Einführung

Nachhaltigkeit steht für Unternehmen weltweit im Mittelpunkt, da wir alle vor dringenden globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, der Ressourcenknappheit und sozialen Ungerechtigkeiten stehen.

Kleine und mittlere Familienunternehmen, die oft über begrenzte Ressourcen verfügen, müssen sich diesen neuen Herausforderungen stellen. Mehrere Autoren haben einen Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Unternehmenswachstum bzw. -überleben aufgezeigt (Tantry et al., 2025).

Die Nachfrage nach strategischer, nachhaltiger Führung war noch nie so groß, da Unternehmen die Notwendigkeit erkennen



um Wirtschaftswachstum mit ökologischer und sozialer Verantwortung in Einklang zu bringen.

Die strategische Bedeutung von KMU für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Volkswirtschaften der Länder erhöht die Notwendigkeit, nachhaltige Führungsansätze zu erforschen, die das Überleben und Wachstum kleinerer Unternehmen am besten gewährleisten können.

Wir werden anhand realer Fallstudien analysieren, wie nachhaltige Führungskräfte auf die Herausforderungen und Chancen der Nachhaltigkeit reagieren und wie sich grüne Werte und verantwortungsvolle Praktiken in die Unternehmensführung integrieren lassen. Dies geschieht durch eine interaktive Aktivität.



# 1. Nachhaltige Führung



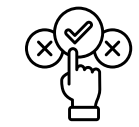
## Langfristige Vision

Die Balance zwischen kurzfristiger Krisenbewältigung und langfristigen Nachhaltigkeitszielen finden.



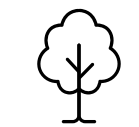
## Zusammenarbeit und Inklusion

Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen zur Erreichung von Entwicklungszielen.



## Ethische Entscheidungsfindung

Integrität, Transparenz und Verantwortlichkeit sind die Grundlage für den Aufbau von Vertrauen.



## Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit

Sich Veränderungen anpassen und Herausforderungen effektiv bewältigen.

Abbildung 1

Nachhaltige Führung hat im letzten Jahrzehnt erheblich an Bedeutung gewonnen, da sie nicht nur den Geschäftserfolg, sondern auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter, der Gesellschaft und der Umwelt in den Vordergrund stellt, was für ein langfristiges Unternehmenswachstum von entscheidender Bedeutung ist.

Die Übernahme nachhaltiger Führungsstile, die sich durch agile Entscheidungsfindung, langfristige Resilienz und anpassungsfähige Strategien auszeichnen, stellt jedoch eine Herausforderung für familiengeführte KMU dar.

Nachhaltige Führung verbindet nachhaltige Entwicklung mit Führung, um Organisationen in eine gesunde und verantwortungsvolle Zukunft zu führen, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Faktoren berücksichtigt. Es handelt sich um einen Einflussnahme-Prozess, der spezifische Praktiken auf persönlicher, organisatorischer und strategischer Ebene umfasst, wie in unserem Video erläutert.

Es geht über die Umsetzung nachhaltiger Praktiken hinaus; es geht darum, Denkweisen zu inspirieren, Innovationen voranzutreiben und andere zu befähigen, zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung beizutragen, wie in vier Hauptprinzipien zusammengefasst und in Abbildung 1 dargestellt.



Auf der Grundlage dieser Prinzipien können wir die erforderlichen Fähigkeiten für erfolgreiche, nachhaltige Führungskräfte ermitteln.

Nachhaltigkeitsführer verstehen in erster Linie den Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Faktoren und arbeiten daran, in allen drei Bereichen positive Auswirkungen zu erzielen. Daher identifizieren sie Herausforderungen, kooperieren mit verschiedenen Interessengruppen und entwickeln Strategien, die zu aussagekräftigen und messbaren Ergebnissen führen.

Sie ermutigen Organisationen und Gemeinschaften, traditionelle Wachstums- und Erfolgsmodelle zu überdenken und plädieren für Systeme, die das Wohlbefinden der Menschen und des Planeten in den Vordergrund stellen.

Inhaber, Manager und gegenwärtige oder zukünftige Führungskräfte von KMU, die eine Rolle im Bereich Nachhaltigkeitsführung in Betracht ziehen, werden ermutigt, die in Abbildung 2 dargestellten Schlüsselkompetenzen zu entwickeln.

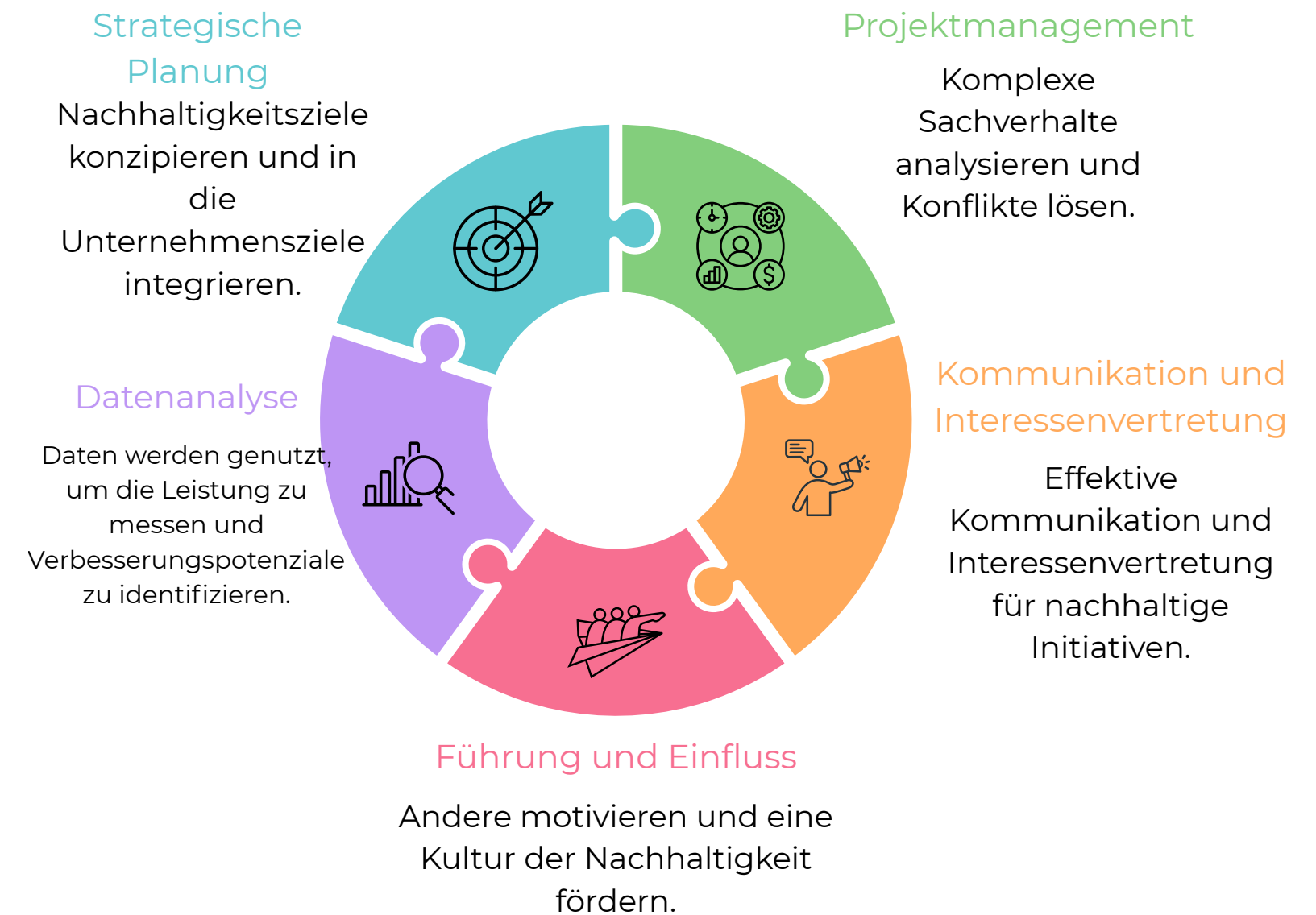


Abbildung 2





# Vorteile

Um eine nachhaltige Führung zu gewährleisten, müssen die Führungskräfte von KMU Nachhaltigkeit und Rentabilität in gleichem Maße in Einklang bringen.

Nachhaltige Führungskräfte konzentrieren sich auf die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds, das die Teamleistung steigert und die Kreativität fördert. Offene Kommunikation und Zusammenarbeit im Team tragen zu einer unterstützenden Kultur bei, die engagierte Talente anzieht. Dies ermöglicht es KMU, ihre Unternehmensleistung und Mitarbeiterbindung zu verbessern und ein nachhaltiges Modellunternehmen aufzubauen.

Feedback einzuholen, kontinuierliches Lernen zu ermöglichen und Mentoring-Programme anzubieten, sind Eckpfeiler einer nachhaltigen Führungskräfteentwicklung. Sie stärken die Resilienz und fördern Wachstum und Innovation im Unternehmen. Darüber hinaus fördert die Delegation von Aufgaben und die Stärkung der Eigenverantwortung der Teammitglieder Vertrauen, Autonomie und Verantwortungsbewusstsein. Dies verbessert die Anpassungsfähigkeit der Organisation und sichert das langfristige Überleben in einem anspruchsvollen Umfeld.





# Fallstudie

Um zu analysieren, wie die Führungskräfte heutiger KMU auf die Herausforderungen der Nachhaltigkeit reagieren, haben wir die OMNI-Gruppe in unserem Video vorgestellt.

In Modul I haben wir Grupo el Castillo bereits als Fallbeispiel erwähnt. Eine der größten Herausforderungen besteht im Widerstand der älteren Mitarbeiter, die eher konservativ eingestellt sind, während die jüngere Generation Nachhaltigkeit als strategische Priorität für das langfristige Wachstum und die Unternehmensidentität positioniert.

Patricia Belmar Moreno hat durch die Förderung grüner Initiativen wie der Reduzierung des Papierverbrauchs, der Förderung von Recyclingsystemen und der Entwicklung einer qualifizierten, umweltbewussten und engagierten Belegschaft systemische Innovationen vorangetrieben. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist ein strategischer Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Familienunternehmens und bringt sowohl ökologische Vorteile als auch Kosteneinsparungen.

Die Erfahrungen von Grupo El Castillo zeigen, wie die Dynamik generationsübergreifender Führung die Einführung von Nachhaltigkeit beeinflusst. Sie verdeutlichen die Rolle jüngerer Führungskräfte bei der Initiierung von Kulturwandel, die Bedeutung schrittweiser Verbesserungen und die Herausforderungen bei der Ausweitung umweltfreundlicher Praktiken in verschiedenen Sektoren.



# Nachhaltigkeitsführung in der Praxis

Wir schlagen Ihnen vor, folgende Aktivität durchzuführen:

## Die Nachhaltigkeitsherausforderung für Familienunternehmen

Dauer: 60–90 Minuten.

Aktivitätsformat: Gruppenarbeit (3–5 Teilnehmer pro Gruppe).

Die Aktivität wird in fünf Schritte gegliedert sein:

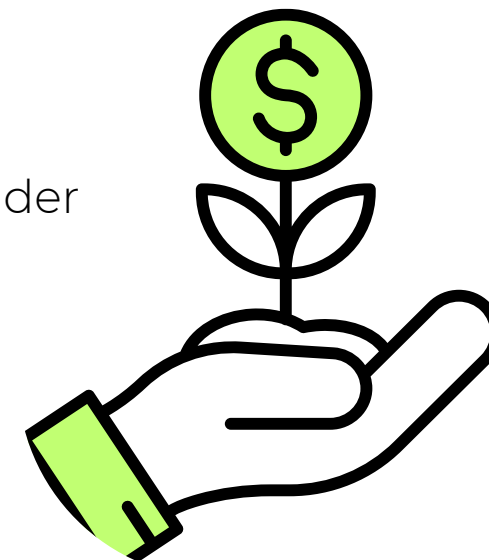
1

Die Gruppen lernen ein fiktives, familiengeführtes KMU kennen, das mit steigenden Kosten, Mitarbeiterfluktuation und dem Druck der Kunden auf Nachhaltigkeit konfrontiert ist.

Interne Spannungen: Stabilität versus Innovation.

Ihre Mission:

Entwerfen Sie einen Nachhaltigkeitsaktionsplan, der Rentabilität und langfristiges Überleben sichert.



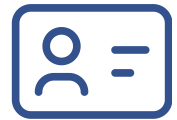




Jedem Gruppenmitglied wird eine Stakeholder-Rollenkarte zugewiesen:



Gründer – vorsichtig, kostenorientiert, skeptisch gegenüber Nachhaltigkeit, es sei denn, sie bringt kurzfristige Renditen.



Nachfolger – innovationsgetrieben, strebt nach grüner Transformation und langfristiger Resilienz.



Arbeitnehmersvertreter – zuständig für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und nachhaltige Praktiken im Unternehmen.



Die Gruppen bearbeiten drei Herausforderungsszenarien, diskutieren aus ihren zugewiesenen Rollen heraus, stimmen über Entscheidungen ab und dokumentieren jede Entscheidung sowie deren erwartete kurz- und langfristige Auswirkungen.



**Steigende Energiekosten:** Sollte das Unternehmen in Solaranlagen investieren (hohe Anschaffungskosten, langfristige Einsparungen) oder günstigere kurzfristige Energieverträge aushandeln?



### Abfall & Reputation

Eine Lokalzeitung kritisiert die Abfallpraktiken des Unternehmens. Sollte die Geschäftsleitung ein kostspieliges ISO-14001-Programm einführen, eine kostengünstige interne Recyclingkampagne starten oder das Problem vorerst ignorieren?



### Talentbindung

Junge Mitarbeiter drohen damit, zu sinnstiftenderen Unternehmen zu wechseln. Sollte die Führungsebene die Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz (flexible Arbeitszeiten) verbessern oder sich ausschließlich auf Gehaltserhöhungen konzentrieren?



# Entwicklung einer Nachhaltigkeits-Roadmap



Abbildung 3

4

Sobald Entscheidungen getroffen sind, integrieren die Gruppen diese in einen Nachhaltigkeitsfahrplan, der in Abbildung 3 dargestellt ist.

5

Die Gruppen stellen ihre Strategien vor. Der Moderator vergleicht die verschiedenen Ansätze (z. B. legen einige Gruppen Wert auf kurzfristige Einsparungen, andere auf langfristige Resilienz).



## Ressourcen & Weiterführende Literatur:

- Avery, G.C. – Führung für eine nachhaltige Zukunft: Erfolg in einer wettbewerbsorientierten Welt – [https://www.e-elgar.com/shop/usd/leadership-for-sustainable-futures-9781845421731.html?srsId=AfmBOorER67nF0BYgGbs\\_MPPgSW-vtxjQbV5Un1S76LEkOWuhS\\_mc3Kp&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.e-elgar.com/shop/usd/leadership-for-sustainable-futures-9781845421731.html?srsId=AfmBOorER67nF0BYgGbs_MPPgSW-vtxjQbV5Un1S76LEkOWuhS_mc3Kp&utm_source=chatgpt.com)
- TED-Talk: Die geschäftlichen Vorteile von sozialem Engagement von Wendy Woods - [https://www.ted.com/talks/wendy\\_woods\\_the\\_business\\_benefits\\_of\\_doing\\_good](https://www.ted.com/talks/wendy_woods_the_business_benefits_of_doing_good)





# Referenzen

- Al Jaghoub, J., Suleiman, A., Takshe, A. A., Moussa, S., Gilani, S. A. M., Sheikh, S. & Tantry, A. (2025). Die Rolle von Innovationen im Abfallmanagement von Unternehmen: Eine kritische Übersicht der weltweiten Literatur. Technology-Driven Business Innovation (Stud. in Systems, Decision and Control, Bd. 223, S. 453–464). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-51997-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-031-51997-0_38)
- Claremont Lincoln University. (o. J.). Was ist Nachhaltigkeitsführung? Abgerufen am 13. August 2025 von <https://www.claremontlincoln.edu/news-blog/what-is-sustainability-leadership/>
- Ince, F. (2018). Führung und Nachhaltigkeit: Von der ersten zur zweiten Generation von KMU-Inhabern. In R. Perez-Urbe, C. Salcedo-Perez & D. Ocampo-Guzman (Hrsg.), Handbuch der
- Forschung zu Intrapreneurship und organisatorischer Nachhaltigkeit in KMU (S. 1–22). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3543-0.ch002>
- Mansour, A., Al-Ahmed, H., Shajrawi, A., Alshaketheep, K., Alshurideh, M. & Deeb, A. (2025). Nachhaltige Führung in Familienunternehmen: Die Praxis der Gewinnmaximierung und Bewertung der Umweltauswirkungen des Unternehmens. An-Najah University Journal for Research – B (Humanities), 39(4), Artikel 7. <https://doi.org/10.35552/0247.39.4.2420>
- Suriyankietkaew, S., Kittayaruangroj, K. & Iamsawan, N. (2022). Nachhaltige Führungspraktiken und Kompetenzen von KMU für Nachhaltigkeit und Resilienz: Eine Studie zu gemeinschaftsbasierten Sozialunternehmen. Sustainability, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>
- Tantry, A., & Puri Singh, A. (2016). Eine Studie zur psychischen Belastbarkeit in verschiedenen Berufsfeldern in Kaschmir (J&K), Indien. International Journal of Advanced Research, 4(2), 1258–1263.
- Tantry, A., Gilani, S. A. M., Al Sabbah, S., Sitinjak, C., Khan, N., Mulla, T., Askri, S., ... Bhat, R. M. (2025). Nachhaltige Führungsstile kleiner Unternehmen in den VAE während und nach COVID-19. Discover Sustainability, 6, Artikel 570. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01426-z>





# Setzen Sie auf Nachhaltigkeit mit SUFABU!

[www.greensufabu.eu](http://www.greensufabu.eu)

**RegioVision**  
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW  
HOUSE**



**CeFEO**  
Centre for Family  
Entrepreneurship  
and Ownership



**enprojects**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**