Gastbeitrag: nachhaltige Führung

Melanie Sauerbier
Niederlassungsleiterin Münster, BLB NRW

Wie leben Sie nachhaltige Führung?

In der Bauwirtschaft sehe ich nachhaltige Führung als notwendige Haltung von uns Führungskräften, um das enorme Potential speziell in dieser Branche zu entfalten und langfristig Werte zu erhalten. So ist die Baubranche für fast 40 % der weltweiten CO2 Emissionen p.a. verantwortlich.[1] Wir als Führungskräfte sitzen somit an einer großen Stellschraube, diese Emissionen zu reduzieren und durch nachhaltige Führung hier bewusst zu steuern.

Das Thema Nachhaltigkeit ist aus meiner Sicht in sämtlichen Bereichen der Unternehmensführung aus ökonomischer, ökologischer als auch sozialer Perspektive zu betrachten und zu integrieren. In Bezug auf nachhaltige Führung sind unter den genannten Gesichtspunkten folgende Aspekte für mich am wichtigsten: das System sowie dessen Rahmenbedingungen zu kennen, funktionierende Strukturen zu schaffen, eigenverantwortliches Handeln zu fördern, als Vorbildfunktion authentisch zu agieren und vor allem die Bedürfnisse und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu identifizieren, um diese weiterzuentwickeln.

- System und Rahmenbedingungen kennen
  Durch Führungserfahrungen in verschiedenen Systemen - wie der Selbstständigkeit, der Konzernwelt als auch dem öffentlichen Sektor - bin ich zu der Erkenntnis gekommen, dass das Wissen über die Rahmenbedingungen und Spezifika der jeweiligen Systeme wichtig ist, um eine nachhaltige Organisationsstruktur sowie

[1] 2022 Global Status Report for buildings and construction: Towards a zero emissions, efficient and resilient buildings and construction sector, 2022 UNEP

Prozesse erfolgreich zu gestalten. Ich habe immer das System ganzheitlich mit allen Akteuren und Schnittstellen betrachtet, denn nicht jedes Instrument der nachhaltigen Führung funktioniert in jedem System.

- Funktionierende Strukturen schaffen
  Bei komplexen Organisationsstrukturen habe ich regelmäßig gemeinsame Prozessworkshops mit den Abteilungen durchgeführt. Hierdurch wird geprüft, ob die Prozesse sowie Verantwortlichkeiten immer noch zielführend und effizient angelegt sind. Den MitarbeiterInnen selbst hat es gezeigt, welchen Sinn die jeweilige Tätigkeit ergibt und welche vor- sowie nachgelagerten Prozesse auf deren Ergebnissen aufbauen. Ineffizienzen in Prozessketten können zu unnötigen Prozesskosten führen, die wir durch Schnittstellenreduktion, Teilprozessautomatisierung, Bündelung von Aufgaben (wie z.B. Vergaben) oder auch Qualitätskontrollen reduziert haben. Meiner Meinung nach geben geregelte Strukturen Mitarbeitern Orientierung für eigenverantwortliches und zielorientiertes Handeln im Unternehmen. Zudem ist die Führungskultur langfristig und effizient angelegt.

- Fördern von eigenverantwortlichem Handeln
  Nachhaltige Führung bedeutet für mich die Übernahme ökologischer und sozialer Verantwortung, das Initiieren einer nachhaltigen Unternehmenskultur sowie die Förderung umweltfreundlichen Verhaltens von Mitarbeitenden und KundInnen. Damit meine ich das eigenständige Erarbeiten von Maßnahmen, um die Klimaschutzziele zu erreichen und den CO2 Verbrauch zu reduzieren. Erfolgreiche Eigeninitiativen der Kollegen und Kolleginnen waren hier z.B. die silberne Auszeichnung des fahrradfreundlichen Arbeitergebers. Darüber hinaus werden bei uns nachhaltige Büromaterialien und Büromöbel angeschafft, solange dies ökonomisch tragbar ist. Weitere Potentiale können durch die Reduktion des Flächenbedarfs mittels „Desk Sharing“ und „Home Office“ Initiativen realisiert werden. Meiner Ansicht nach kann ein Kunde davon überzeugt, werden nachhaltige Maßnahmen finanziell zu fördern, indem man ihm den langfristigen Nutzen erklärt und auch die geringeren Lebenszykluskosten aufzeigt. Gedanken über die Nutzung von erneuerbaren Energien, Sekundärmaterialen oder auch nachwachsende Rohstoffe sowie die Betrachtung von sanierungsbedüftigen Gebäuden als Materiallager stellen einen Ausschnitt dar, die durch eigenverantwortliches Handeln zum Thema Nachhaltigkeit bereits in der Projektentwicklung integriert wurden.

- Authentisches Vorbild sein
  Es ist mir wichtig, achtsam, wertschätzend, authentisch und empathisch als Führungskraft zu agieren, um eine langfristige Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu schaffen. Authentische Führung heißt sich selbst zu kennen und sich im Job nicht zu verstellen. Ich sehe es als große Chance von Führungskräften, als Vorbild Einfluss in den jeweiligen Branchen auszuüben, den Energiebedarf zu senken und diese Ambition an die MitarbeiterInnen zu übertragen. Nicht nur das eigene Handeln der Führungskräfte, sondern auch die Daten und Auswertungen durch die Digitalisierung schaffen die Möglichkeit, Maßnahmen und Ziele der Klimaneutralität messbar, umsetzbar und für alle MitarbeiterInnen transparent zu machen. Klarheit unterstützt das Vertrauen in eine authentische Führungskraft. Die Daten der Energieverbräuche können für die Priorisierung und Identifikation von CO2 Einsparpotentialen genutzt werden. Der Fortschritt der Einsparung kann innerhalb des Controllings gemessen und auch gesteuert werden. Für eine strategische Vorgehensweise lassen sich Energiekonzepte erarbeiten und auf dessen Grundlage Strategien z.B. zum Thema Photovoltaikausbau, LED Austausch, Ladeinfrastrukturausbau, nachhaltiger Baumaterialien, Betriebsoptimierungen oder energetische Sanierungen entwickeln.

- Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren Fachkräftemangel und Digitalisierung stellen Führungskräfte vor die Herausforderung, neue Wege gehen zu müssen, um ihr Unternehmen und die Arbeit auch langfristig attraktiv für BewerberInnen zu gestalten. Jede Generation hat hier andere Bedürfnisse. So legen die einen viel Wert auf den Faktor Zeit, andere wiederum auf den Faktor Geld oder auch das Image des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit. Ich habe das Glück, in einer Unternehmenskultur arbeiten zu dürfen, in der nahezu alle Generationen vertreten sind. Umso wichtiger finde ich es, die Bedürfnisse der Generationen zu kennen und bestmöglich ein flexibles Arbeitsumfeld und eine flexible Führungskultur zu etablieren. Damit können Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen sich die MitarbeiterInnen wohl fühlen, um ihrem Job bestmöglich nachkommen zu können. Hierzu gehören für mich flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office Regelungen, individuelle Weiterbildungs-, Hospitations- sowie Mentoringmöglichkeiten, stellvertretende Führungspositionen, um neue Perspektiven für junge Führungskräfte zu schaffen, Teamentwicklungen und natürlich regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsgespräche sowie 360 Grad Feedbackgespräche. Positive Erfahrungen konnte ich auch sammeln, indem Innovation durch Kreativworkshops gefördert wurde. Durch fachfremde Impulse konnten MitarbeiterInnen neue Ideen der Zusammenarbeit entwickeln und ihren Arbeitsalltag selbst neu und nachhaltig gestalten.

  Nachhaltige Führung bedeutet für mich aber auch, gesundheitsorientiert zu führen und hierbei nicht nur auf die physische, sondern auch auf die psychische Gesundheit meiner Mitarbeitenden zu achten. Gesunde und zufriedene MitarbeiterInnen tragen aus meiner Sicht maßgeblich zum Unternehmenserfolg langfristig bei. Selbstfürsorge der MitarbeiterInnen spielt dabei eine große Rolle. So stellen häufig z.B. große Informationsflut, unklare Verantwortlichkeiten oder auch fehlende Prozesse Gründe für MitarbeiterInnenunzufriedenheit dar. Wir können durch MitarbeiterInnenbefragungen solche Missstände aufdecken und den dadurch resultierenden Arbeitszeitverlusten und der Unzufriedenheit entgegen wirken. Ein Nachadjustierung kann durch eine adressatengerechte Kommunikation oder auch durch neue Kommunikationsformate in Form von Kompetenzzentren, Regelterminen in denen Entscheidungen erfolgen oder auch durch großflächige Informationsveranstaltungen erreicht werden. Weitere Maßnahmen stellen ein Familienservice und flexible Arbeitszeitmodelle dar. Für die Gestaltung der geeigneten Gegenmaßnahmen empfehle ich, die MitarbeiterInnen innerhalb von Workshops mit einzubinden. Hierdurch kann eine größere Akzeptanz der Lösungen durch die MitarbeiterInnen und damit ein nachhaltigeres Ergebnis erzielt werden.

Durch die genannten Instrumente nachhaltiger Führung sehe ich nicht nur die Chance, die ökologischen Aspekte im Unternehmen gemeinsam voranzutreiben, sondern auch Rahmenbedingungen zu schaffen, auf aktuelle und zukünftige Veränderungen unserer dynamischen Umwelt flexibel reagieren zu können und als Unternehmen langfristig zu bestehen.

Als derzeitige kaufmännische Niederlassungsleiterin im BLB NRW Münster gestaltet Melanie Sauerbier die nachhaltige Ausrichtung des Niederlassungsgeschäfts und verantwortet die Business Planung der Niederlassung Münster. Als vorherige Fachbereichsleitung der Projektentwicklung und stellvertretende Geschäftsbereichsleistung Baumanagement hat Sie in der Zentrale des BLB NRW den Bereich weiterentwickelt sowie neue Strukturen und Prozesse geschaffen. Vor Ihrer Zeit im Landesbetrieb war Sie als Prokuristin im Familienunternehmen M + R Sauerbier BauProjekt GmbH sowie in der freien Wirtschaft bei E.ON als auch in der Unternehmensberatung Accenture GmbH tätig. Als Volkswirtin mit wirtschaftlichem Hintergrund hat Sie Ihre baufachliche Expertise mit einem Master of Science in Architektur und Umwelt erweitert.