

Regina Osranek

Nachhaltigkeit in Unternehmen

Überprüfung eines hypothetischen
Modells zur Initiierung
und Stabilisierung
nachhaltigen Verhaltens



Springer Gabler

Nachhaltigkeit in Unternehmen

Regina Osranek

Nachhaltigkeit in Unternehmen

Überprüfung eines hypothetischen
Modells zur Initiierung
und Stabilisierung
nachhaltigen Verhaltens

Regina Osranek
Kaiserslautern, Deutschland

Dissertation, Technische Universität Kaiserslautern, 2016

ISBN 978-3-658-17343-2 ISBN 978-3-658-17344-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-17344-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Bandbreite der Literatur über Nachhaltigkeit ist heute kaum noch zu überblicken. Schon zu Beginn der Arbeit war die Fülle der entsprechenden Publikationen immens. Über zahlreichen schwebt der „Geist der Nachhaltigkeit“, der eine Art Weltverbessertum in sich trägt. Und von Beginn an war für mich immer zu spüren „Da ist etwas dran“. Was Nachhaltigkeit jedoch in der konkreten Umsetzung bedeutet und wie sich diese Idee im (Arbeits-)Alltag realisieren lässt, wird nie vollständig deutlich. Deshalb beschloss ich, diesem Geist aus der Perspektive der Psychologie auf den Grund zu gehen und am Kern der Realisierung zu arbeiten. Denn letztlich ist es der Faktor Mensch, der über den Erfolg eines Vorhabens entscheidet. Und so ist gerade die Psychologie dafür prädestiniert, auf individueller Ebene einen Erklärungsbeitrag zum vorliegenden Thema zu leisten.

Aufgrund der Tatsache, dass der Begriff Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft (und gewisser Weise auch in der Wissenschaft) zu einem Modewort avancierte, kommt die Vermutung auf, dass die ernstgemeinte Realisierung zumindest teilweise versickert. Umso mehr ist man erleichtert zu beobachten, dass dem nicht so ist: Nachhaltigkeit ist weit entfernt von einem unrealistischen Gutmenschentum oder einer Vision, die von wenigen Idealisten getragen wird. Insbesondere in jüngster Vergangenheit sind breit angelegte internationale Bemühungen zu beobachten, die weiterhin Nachhaltigkeit als globale Idee mit großer Ernsthaftigkeit verfolgen, beispielsweise die UN-Klimakonferenzen (Paris 2015, Marrakesch 2016) oder die Arbeiten um die UN-Millenniumentwicklungsziele bzw. Sustainable Development Goals und die Post-2015-Entwicklungsagenda bzw. Agenda 2030, die das Bild der Zukunft um Nachhaltigkeit weiter konkretisieren. Diese Vorhaben intendieren neben der internationalen Betrachtung zugleich die Fortführung auf nationaler Ebene.

Auch in Deutschland finden politisch begleitete Anstrengungen statt, um beispielsweise im Rahmen der Zukunftscharta die Agenda 2030 zu verwirklichen.

Im Zuge aller Bemühungen ist nicht nur die Messung eines Zielzustandes durch zahlreiche Indikatoren eine Herausforderung, sondern auch die Konkretisierung der dafür erforderlichen Maßnahmen, was mich zu der anfangs gestellten Frage führt, wie eine konkrete Umsetzung beschrieben werden kann. Diese Problemstellung muss auch von Unternehmen angegangen werden, denen auf nationaler und internationaler Ebene eine dementsprechende Verantwortung zugesprochen wird, einen Beitrag für die Umsetzung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung zu leisten. Hierzu sind bereits Unternehmen bzw. Interessensverbände aktiv, gleichzeitig erhalten durch diverse Auszeichnungen vorbildliche Aktivitäten Anerkennung und Publicity. Die Frage ist, wie innerhalb organisationaler Machtstrukturen Nachhaltigkeit motiviert werden kann und zwar nicht nur im Gewand des Befehls bzw. der Weisung, sondern als intrinsisch verankerte Motivation, sich nachhaltig verhalten zu wollen. Denn im Vergleich zu volkswirtschaftlichen Konstellationen bietet sich auch hier auf betriebswirtschaftlichem Parkett – allerdings im Kleinen – eine Situation der Abhängigkeiten einzelner Akteure durch verschiedene Machtkonstellationen. Damit ist der Kern der Arbeit gesetzt, der mich bei der Verfassung der Dissertation vorantrieb.

Eine solche Arbeit wird auf ihrem Weg getragen von Menschen, die inspirieren, ermutigen, aufbauen, neu fokussieren und vorantreiben. Deshalb möchte ich an dieser Stelle Menschen danken, die dies auf ihre besondere Art getan haben:

Ich möchte meinem Doktorvater Professor Klaus J. Zink danken, der die Verbindung zwischen Psychologie und Nachhaltigkeit unterstützt und der exotischen Komponente der Psychotherapie, wie sie in der Arbeit aufgegriffen wird, von Anfang an Wertschätzung entgegengebracht hat. Seine Bereitschaft zu kritisch konstruktiven Diskussionen haben mich und das Schreiben der Arbeit entschieden bereichert. Damit hat er mir die Freiheit gelassen, ein Herzensthema zu verwirklichen.

Danken möchte ich ebenso Professor Michael von Hauff als Zweitgutachter, der bereit war, sich der Korrektur der Arbeit anzunehmen und sich so mit einer eher ungewöhnlichen Betrachtung des Themas aus Sicht der Volkswirtschaftslehre zu

beschäftigen. Unterschiedliche Komplexitätsgrade und Zugänge zum Thema (individuelle, organisationale und nationale/internationale Ebene) konnten dadurch berücksichtigt werden und in die Bewertung einfließen.

Den Kolleginnen und Kollegen des Instituts für Technologie und Arbeit e. V. möchte ich für den fachlichen Diskurs danken, der mich bei der Erstellung der Arbeit bereichert hat aber auch für menschliche Unterstützung, die es von Zeit zu Zeit braucht, um neue Motivation zu schöpfen und Hürden, die eine solche Arbeit mit sich bringt, zu meistern. An dieser Stelle möchte ich insbesondere Dr. Harald Weber, Dr. Klaus Fischer, Tino Baudach und Marina Jentsch nennen. Ihre interessierte und offene Art und die gleichzeitige Begeisterung für meine Arbeit waren immer Bestätigung, dass meine Forschungsfragen es wert sind, sie zu stellen und zu beantworten.

Ein besonderer Dank gilt meiner Kollegin und Freundin Dr. Vanessa Kubek. Ihr gelingt es immer wieder, mit Verstand und Herz gleichermaßen zu unterstützen, indem sie inspiriert, motiviert, gelegentlich vorantreibt und auf konstruktive Weise Krisen auslöst, die im Endeffekt die Arbeit besser werden ließ. Ich möchte ihr danken für ihre Art, die Nährboden ist für neue Ideen, für das Rückbesinnen auf bereits gelerntes Handwerkszeug und für das Dranbleiben an dem „Ursprungsfeuer“, das den Beginn der Arbeit initiierte. Eine „Schwester im Geiste“, die stolz auf sich sein kann.

Meiner Familie möchte ich danken für Ihre Unterstützung: Ohne es immer zu ahnen, haben sie mir durch ihre warmherzige und sonnige Art von Zeit zu Zeit eine Auszeit verschafft, die mich zufrieden und mit neuer Kraft zurück an die Arbeit gehen ließ. Die alltägliche Balance aus Familie und Beruf wurde durch sie immer wieder aufs Neue möglich.

Ganz besonders danke ich meinem Mann Oliver, der die Gabe hat, mich durch Gelassenheit und Zuversicht zu stärken und einen sicheren Background zu liefern, ein erfülltes Zuhause, dass Energie und Ruhe zugleich schenkt.

Geiselberg, November 2016

Inhaltsverzeichnis

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit.....	8
1.3 Motivierung von Verhalten: Der ethische Aspekt	15
2 Der Begriff Nachhaltigkeit und zugrundeliegende Motivationen.....	23
2.1 Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung	23
2.1.1 Die Anfänge	23
2.1.2 Die Unschärfe des Leitbildgedankens als Chance im Vorfeld ...	33
2.1.3 Ähnliche Begriffe und deren Abgrenzung	38
2.2 Spezifizierung des Begriffes Nachhaltigkeit	43
2.2.1 Die Dimensionen der Nachhaltigkeit	43
2.2.2 Integrative Ansätze zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit.....	67
3 Operationalisierung unternehmerischer Nachhaltigkeit	77
3.1 Gelebte Nachhaltigkeit in Deutschland?	79
3.2 Formelle Anreize für die nachhaltigkeitsorientiertes Handeln in Unternehmen	93
3.2.1 Gesetze, Richtlinien und Standards: Unterschiedliche Verpflichtungsgrade unternehmerischer Nachhaltigkeit	93
3.2.2 Bewertungsinstrumente.....	110
3.3 Nachhaltigkeitsmanagement als systematische Umsetzung.....	123
3.3.1 Die Implementierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit: Zwischen Top-down- und Bottom-up-Prozessen.....	123

3.3.2	Anschlussfähigkeit von Nachhaltigkeit in Unternehmen durch die Konsolidierung nachhaltigkeitsorientierter Teilaspekte eines Managements	130
3.3.3	Mögliche Vorgehensweisen bei der Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements	132
4	Verhalten im organisationalen Kontext und Ansätze der Motivierung	139
4.1	Verhalten in Organisationen aus organisationstheoretischer Sicht	140
4.1.1	Der Organisationsbegriff	140
4.1.2	Menschenbilder in der Organisationsforschung	145
4.1.3	Systemtheoretische Ansätze in der Organisationsforschung	149
4.1.4	Organizational Behavior	156
4.1.5	Der Einfluss des Managements: Planung oder Improvisation?	160
4.1.6	Organisationsentwicklung und Change Management: Gestaltungsansätze und deren Abgrenzung zur vorliegenden Modellidee	177
4.2	Psychologisch orientierte Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens	185
4.2.1	Behavioristische Modelle	185
4.2.2	Motivationale Modelle	187
4.2.3	Volitionale Modelle	189
4.2.4	Phasenmodelle	190
4.2.5	Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens in der Literatur	249
4.3	Implikationen für ein hypothetisches Modell	268
5	Empirische Validierung des hypothetischen Modells in der Praxis	279
5.1	Herleitung des methodischen Ansatzes	279

5.1.1	Auswahl der grundlegenden Methodologie empirischer Sozialforschung	280
5.1.2	Festlegung des qualitativen Forschungsdesigns: Die Fallstudie	289
5.1.3	Auswahl der Untersuchungsmethode: Das problemzentrierte Interview	305
5.2	Beschreibung der Durchführung der empirischen Erhebung.....	314
5.2.1	Die Interviews.....	314
5.2.2	Teilnehmer der Erhebung	315
5.2.3	Auswertung der Ergebnisse.....	317
5.2.4	Die Güte des Erhebungsinstrumentes	320
5.3	Vorstellung der Ergebnisse	324
5.3.1	Identifizierte Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens (Forschungsfrage 1)	324
5.3.2	Phasen der Veränderung nachhaltigen Verhaltens (Forschungsfrage 2)	337
5.3.3	Formen des Nachhaltigkeitsmanagements (Forschungsfrage 3)	348
5.3.4	Die Nutzung von Zielen im Rahmen nachhaltigen Handelns (Forschungsfrage 4)	351
5.3.5	Ressourcen als Treiber des nachhaltigen Handelns (Forschungsfrage 5)	356
5.4	Diskussion der Ergebnisse	364
5.4.1	Fördernde und hemmende Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens (Forschungsfrage 1).....	364
5.4.2	Phasen der Veränderung und Strategien der Verhaltensmotivierung (Forschungsfrage 2).....	375

5.4.3 Steuerungsformen vor dem Hintergrund des vorhandenen Nachhaltigkeitsmanagements (Forschungsfrage 3)	387
5.4.4 Ansätze des Zielmanagements (Forschungsfrage 4).....	393
5.4.5 Möglichkeiten der Erschließung und Nutzung von Ressourcen (Forschungsfrage 5)	396
6 Fazit und Ausblick.....	399
6.1 Kritische Würdigung der Studie und weiterer Forschungsbedarf	399
6.2 Erste Empfehlungen für die praktische Umsetzung	404
6.3 Zusammenfassung und Fazit.....	415
6.4 Ausblick.....	424
7 Literaturverzeichnis	427
8 Anhang.....	479
Anhang A1: Indikatoren und Ziele der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland je nach Leitlinie	480
Anhang A2: Literatur zu Bewertungsinstrumenten der Nachhaltigkeit.....	485
Anhang A3: Anwendungsbereiche und Literatur des Transtheoretischen Modells.....	491
Anhang A4.1: Interviewleitfaden	502
Anhang A4.2: Abgleich der Forschungsfragen mit dem Interview-Leitfaden	506
Anhang A5: Kurzbeschreibung der an der Erhebung beteiligten Unternehmen	509
Anhang A6: Kodieraster über alle Fälle der empirischen Erhebung	516
Anhang A7: Abgleich der theoretischen Modellkomponenten mit den identifizierten Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung (Ausführliche Tabelle)	526

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	14
Abbildung 2: A Green Evolution bis in die 1990er Jahre	31
Abbildung 3: Einschlägige Darstellungsformen des Konzeptes Nachhaltigkeit	48
Abbildung 4: Das Integrierende Nachhaltigkeitsdreieck	49
Abbildung 5: Struktur des CSR-Checks.....	122
Abbildung 6: Stufen eines Beteiligungsprozesses (Partizipation).....	127
Abbildung 7: Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens, resultierend aus einschlägigen Definitionen des Begriffes 'Organisation'	144
Abbildung 8: Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens in Organisationen, resultierend aus einem neuzeitlichen Menschenbild	148
Abbildung 9: Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens, resultierend aus dem soziotechnologischen Systemansatz und system- theoretischen Ansätzen	155
Abbildung 10: Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens, resultierend aus einem umfassenden systemtheoretischen Verständnis	159
Abbildung 11: Individualisierung von Interventionen des TTM	211
Abbildung 12: Abgleich verschiedener Phasenmodelle der Verhaltensänderung	247
Abbildung 13: Interventionsmöglichkeiten zur Überwindung verhaltensbezogener Barrieren.....	262
Abbildung 14: Erweitertes hypothetisches Modell der Motivierung nachhaltigen Verhaltens in Organisationen.....	277
Abbildung 15: Herleitung der Vorgehensweise der empirischen Überprüfung.....	280
Abbildung 16: Skizzenartige Darstellung des Ablaufs der Erhebung	314

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vergleich zwischen starker, schwacher und ausgewogener Nachhaltigkeit.....	54
Tabelle 2:	Vier Leitlinien und 21 Handlungsfelder der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland sowie relevante Akteure.....	83
Tabelle 3:	Gesetzliche Bestimmungen mit Bezug zur Nachhaltigkeit	95
Tabelle 4:	Grundregeln des UN Global Compact und entsprechende universelle Grundregeln.....	103
Tabelle 5:	Bewertungsinstrumente der Nachhaltigkeit	113
Tabelle 6:	Überblick über betriebliche Ansätze nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensaktivitäten.....	132
Tabelle 7:	Kontextfaktoren im Modell nachhaltiger Unternehmensführung nach Baumgartner.....	137
Tabelle 8:	Merkmale des Systemansatzes nach Ulrich und Schlussfolgerungen auf das menschliche Verhalten in Organisationen....	154
Tabelle 9:	Vergleich einschlägiger Phasenmodelle hinsichtlich ihrer Stadien	192
Tabelle 10:	Phasen der Verhaltensänderung des TTM	196
Tabelle 11:	Kognitiv-affektive und verhaltensorientierte Interventionsstrategien des Transtheoretischen Modells und ihre Zuordnung zu den Modellstufen des TTM	203
Tabelle 12:	Qualitativer Stichprobenplan der vorliegenden Untersuchung	305
Tabelle 13:	Übersicht der Unternehmen im Rahmen der Fallstudie	318
Tabelle 14:	Beurteilungsraster der Qualität des Erhebungsinstrumentes durch Experten.....	321
Tabelle 15:	Paradigmatisches Modell durch selektives Kodieren.....	361
Tabelle 16:	Abgleich der theoretischen Modellkomponenten mit den identifizierten Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	367

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

„Auf nach Equitopia! Die Welt ins Lot bringen: gute Idee. Aber wie und wo anfangen? Am besten mit einem neuen Gesellschaftssystem auf einer entlegenen Insel. Die Equilibristen machen's vor.“ Damit wird ein Pilotprojekt beschrieben, das auf der Insel Rapa Iti in Französisch-Polynesien durch den Verein Equilibristus e.V. durchgeführt wird. Das Projekt und auch die Philosophie des Vereins verfolgen das Ziel, nicht auf bestehenden Strukturen aufzubauen, um das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung umzusetzen, sondern Systeme komplett neu zu etablieren, so auch auf Rapa Iti.

Es wäre wünschenswert, wenn zukünftig alle bestehenden Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme auf der Welt mit dem Ansatz der Nachhaltigkeit durchdrungen wären und damit dem Einklang von Ökologie, Ökonomie und Sozialem folgen würden. Die Realisierung kann allerdings schwerlich über die komplette Neugestaltung bestehender Systeme geschehen. Denn obwohl das Ziel, Nachhaltigkeit zu leben, aufgrund seiner Komplexität schon an sich sehr ambitioniert ist, so ist es die völlige Neuetafelierung bestehender Systeme nach nachhaltigen Regelungen umso mehr. Am ehesten erreichbar scheint zu sein, den Gedanken der Nachhaltigkeit in aktuell bestehende Systeme (Gesellschafts-, Politik-, Wirtschafts-, Organisationssystemen) zu integrieren. Das würde bedeuten, dass alle Beteiligte des Systems das eigene Handeln an Richtlinien der Nachhaltigkeit ausrichten: Privatpersonen und Individuen in Politik, öffentlichem Leben, privatwirtschaftlichen Unternehmen und anderen Organisationen.

Die Herausforderung ist dabei, dass sich jedes menschliche System aus Einzelinteressen und damit unterschiedlichen Verhaltensweisen zusammensetzt, die sich

nicht immer auf ein gesamtgesellschaftliches Ziel ausrichten. Ludwig Erhard hat bereits im Rahmen seines Gedankens der Sozialen Marktwirtschaft das Verhältnis von Einzel- und gesamtgesellschaftlichen Interessen angesprochen:

„Ich habe nie einen Zweifel daran gelassen, dass jedes Einzelinteresse seine Rechtfertigung nur dadurch finden kann, dass es geeignet ist, auch dem Interesse des Ganzen zu dienen. Keine Gruppe der Wirtschaft kann somit Sonderrechte beanspruchen. Allerdings schließt diese Feststellung nicht aus, dass sich Wirtschaft zwangsläufig, vom Individuum her gesehen, aus Einzelinteressen zusammensetzt. Es kommt allerdings darauf an, den Ausgleich dieser Interessen in Bahnen zu zwingen, die mit dem Wohl Aller letztlich in Einklang stehen“.

Gleichzeitig stehen nicht nur aktuelle Interessen unterschiedlicher Gruppen (intragenerationale Gerechtigkeit) im Vordergrund. Neben intragenerationaler Gerechtigkeit geht es auch um eine intergenerationale Gerechtigkeit. Zur Begründung der intra- und intergenerationalen Gerechtigkeit werden in der Literatur verschiedene theoretische Überzeugungen herangezogen, auf denen dieser normative Anspruch beruht: Die grundlegende Annahme der Theory of Justice von John Rawls (angelehnt an die Theorie des Gesellschaftsvertrages nach Locke, Rousseau und Kant) ist, dass die Wahrung und Regelung menschlicher bzw. gesellschaftlicher Grundfreiheiten zum einen auf der Vernunft des Menschen beruhen und zum anderen auf vertragsrechtlichen Bestimmungen fußen. Da nach Rawls Theorie alle Menschen gleiches Recht haben und die vertraglichen Regelungen die Wahrung dieses Rechts sicherstellen müssen, erkennen in der Regel alle Anspruchsgruppen dieses Rechts die Regelungen auch an und es entsteht ein gemeinggesellschaftlicher Konsens. Rawls postuliert, dass die früheren Generationen nicht die Last für spätere Generationen tragen sollen. Rechte und Pflichten der Generationen, auch gegenüber der jeweils anderen Generation, sollten gleich sein.

Während Rawls eher die Verteilung von Gütern betrachtet, geht Amartya Sen weiter und spricht nicht nur die Verteilung an, sondern vielmehr die Nutzung der Güter zur Weiterentwicklung von Individuen und ganzen Gesellschaften. Freiheit

ist das Ziel und meint die Chancen eines Menschen, frei Entscheidungen zu treffen. Ungerechtigkeit ist demnach die Einschränkung von Freiheit des Einzelnen.

Über allem steht die Frage, wie Nachhaltige Entwicklung erreicht werden kann. Mit Blick auf den Begriff der Nachhaltigen Entwicklung („Sustainable Development“) wird deutlich, dass es sich um Veränderungen sozialer Systeme handelt:

„Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (...) Development involves a progressive transformation of economy and society. A development path that is sustainable in a physical sense could theoretically be pursued even in a rigid social and political setting. But physical sustainability cannot be secured unless development policies pay attention to such considerations as changes in access to resources and in the distribution of costs and benefits. Even the narrow notion of physical sustainability implies a concern for social equity between generations, a concern that must logically be extended to equity within each generation.“

Die Veränderung menschlicher Systeme kann nur vonstatten gehen, wenn sich das Handeln der jeweiligen Menschen innerhalb des Systems ändert. Das heißt, bestehendes Verhalten muss sich ändern und Routinen müssen durchbrochen werden. Die Rolle menschlichen Verhaltens wird durch folgende Aussage in einem der einschlägigsten Publikation der Nachhaltigen Entwicklung, dem Brundtlandbericht, noch deutlicher:

„The environment does not exist as a sphere separate from human actions, ambitions and needs, and attempts to defend it in isolation from human concerns have given the very word ‘environment’ a connotation of naivety in some political circles. [...] But the ‘environment’ is where we all live; and ‘development’ is what we all do in attempting to improve our lot within that abode.“

Es ist also dort anzusetzen, wo menschliches Verhalten stattfindet. Unter Berücksichtigung dessen, dass knapp über die Hälfte der deutschen Bevölkerung erwerbstätig ist und sich zu einem Großteil der wöchentlichen Zeit im Umfeld eines

Unternehmens aufhält, wird die Bedeutung von Unternehmen und deren Einfluss auf das Handeln der Beschäftigten deutlich. Gleichzeitig werden in den letzten Jahren Forderungen an Unternehmen lauter, dass diese einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leisten. Der Anspruch an Unternehmen, sich dem Leitbild der Nachhaltigkeit zu verpflichten, äußert sich in zahlreichen wissenschaftlichen und praxisorientierten Publikationen, staatlichen und gesellschaftlichen Verlautbarungen und Vorträgen in der Öffentlichkeit.

Aber auch schon in den frühen neuzeitlichen Entwicklungen zu Nachhaltigkeit wurden Unternehmen als verantwortliche Akteure bei der Realisierung von Nachhaltigkeit in den Dokumenten benannt, die das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung prägten. Auch auf nationaler Ebene ist dies der Fall: Die Bundesrepublik Deutschland gehörte zu den Ländern, die 1992 die Rio-Deklaration verabschiedeten und das Aktionsprogramm Agenda 21 unterzeichneten. Damit bekennt sich Deutschland unter anderem dazu, auf nationaler Ebene das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung umzusetzen und hierfür eine eigene Strategie zu entwickeln. 2002 wurde deshalb eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie aufgesetzt und wird bis heute stetig weiterentwickelt. Explizites Ziel ist die Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens durch eine Vielzahl von Projekten und Programmen, in denen Erfahrungen gesammelt werden, wie eine praktische Umsetzung und Vereinbarung der drei Dimensionen soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit möglich ist. Im Zuge dessen wurden Managementregeln formuliert, die in diversen Handlungsfeldern expliziert werden und dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung folgen. Unternehmen spielen in fast allen Handlungsfeldern eine Rolle (siehe im Detail Kapitel 2.1).

Aus den vorherigen Erläuterungen wird deutlich, dass sowohl Individuen als auch Unternehmen als soziales und organisationales Umfeld entscheidend dafür sind, inwiefern nachhaltiges Handeln realisiert wird. Im direkten Fokus dieser Arbeit steht jedoch das Individuum als handelnde Person, denn es wird davon ausgegangen, dass zu Beginn jeder Veränderung individuelles Verhalten steht. Die Funktion konkreten Verhaltens als Grundlage für die Realisierung jeder Unter-

nehmensvision und -steuerung hat bereits Bleicher in seinem Modell des integrativen Managements dargestellt und postuliert, dass für eine Gesamtausrichtung des Unternehmens individuelles Verhalten essentiell sei. Zudem ist der Anspruch von Nachhaltigkeit an Unternehmen häufig ein rein normativer. Einem Unternehmen kann keine Moralfähigkeit zugesprochen werden, sondern nur Personen. So schreiben Zimmerli und Palazzo:

„Selbst wenn sich immer mehr Kollektive als eigentliche Handlungssubjekte erweisen, bleibt das Verantwortungssubjekt doch immer das Individuum.“

Auf der anderen Seite postulieren andere Autoren, einer Organisation werde eine Identität zugesprochen, wodurch diese wiederum moralische Verantwortung erhalte und diese als vollwertige moralische Person angesehen werden könne, weil sie über eine interne Entscheidungsstruktur verfüge, die die Handlungen und Absichten der Organisationsmitglieder zu einer korporativen Entscheidung zusammenfasse. Aber auch hier ist das Handeln von Personen die Basis. Auch Wieland geht in diese Richtung, indem er Organisationen vertragstheoretisch moralisches Handeln zuspricht: Seiner Meinung nach entsteht unternehmerische Verantwortung durch die vertragliche Konstitution:

„Individuen schließen sich zum Zweck der Erzielung einer Kooperationsrente zusammen und schaffen durch Einschränkung ihrer individuellen Handlungspräferenzen eine repräsentative Person, die eine Zuschreibung moralischer Verantwortung seitens der Gesellschaft erlaubt.“

Coleman liefert genau damit die Begründung, weshalb sich Unternehmen mit Verantwortungsübernahme schwertun:

„Die Loslösung der Körperschaften von Einzelpersonen bzw. ihr Aufbau um Positionen, die nur vorübergehend von natürlichen Personen besetzt werden, bedeutet, dass die auf natürliche Personen anwendbare Sozialisation und Normen kein wirksames Mittel mehr darstellen, um verantwortungsvolles Handeln durch Körperschaften zu gewährleisten.“

Sozialisation und informale soziale Normen fielen innerhalb einer indifferenten Zone als Mechanismen sozialer Kontrolle aus. „Damit“, so Beschorner „werden auch individuelle Gefühle wie Empörung, Groll, Schuldgefühl oder Scham neutralisiert, die auf moralischen Urteilen aufbauen und entsprechende Handlungen motivieren“.

Das heißt, dass das Ziel verantwortlichen (nachhaltigen) Handelns durch die Ansprache von Organisationen weniger erreichbar ist als durch die Ansprache von einzelnen Individuen innerhalb der Organisation. Damit wird die Motivation von Personen in Unternehmen in den Mittelpunkt gerückt, wobei es sich hierbei insbesondere um die Motivierung von Verhalten handelt, das das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung fördert.

Es existieren bereits zahlreiche Theorien der Motivation von Verhalten bzw. theoretische Modelle menschlichen Verhaltens. Diese wurden hauptsächlich in der Psychologie als Lehre des menschlichen Erlebens und Verhaltens entwickelt und erklären menschliches Verhalten und damit auch entsprechende Motivationsmöglichkeiten. Während sich einige Modelle darauf beschränken, relevante Einflussfaktoren zu beschreiben (z.B. motivationale Modelle), integrieren andere Modelle zusätzlich Möglichkeiten der Verhaltensänderung (z.B. Stadienmodelle der Verhaltensänderung) in Form begleitender Rahmenbedingungen. Das heißt, diese erläutern, welche umfassenden Einflussfaktoren erforderlich sind, um Verhalten motivieren zu können. Insbesondere Stadienmodelle integrieren in den Erklärungsansatz, wie sich bestimmte Verhaltensweisen entwickeln. Auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten als solches wurden diese bisher nicht angewendet. Lediglich einzelne Verhaltenskomponenten, die in Richtung nachhaltigkeitsorientierten Verhaltens gehen (z. B. gesundheitsförderliches Verhalten), standen im Fokus verschiedener Untersuchungen. Dieser „blinde Fleck“ soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgegriffen werden.

Gleichzeitig wird unterstellt, dass dieser „blinde Fleck“ ein Potenzial birgt, wodurch Schwächen von Nachhaltigkeitsprojekten in Organisationen entgegen gewirkt werden kann: Im Laufe vergangener Projekte zu Nachhaltigkeit in Unter-

nehmen (unterschiedlicher Größe), die durch das Institut für Technologie und Arbeit e. V. Kaiserslautern durchgeführt wurden, hat sich immer wieder gezeigt, dass ein Set an Motivationsmöglichkeiten zu nachhaltigkeitsförderlichem Verhalten zum Teil unwirksam ist. Dabei schien es sich nicht um allgemein unwirksame Maßnahmen zu handeln, sondern die Wirksamkeit war mit hoher Wahrscheinlichkeit von der Veränderungsbereitschaft und Aufgeschlossenheit der betreffenden Personen abhängig. Mit zunehmender Projekterfahrung entstand die Hypothese, dass motivierende Maßnahmen je nach Bereitschaft der Person, sich zu verändern, unterschiedlich hilfreich sind. Dieser Gedanke existiert bereits in den sog. Stadienmodellen der Verhaltensänderung. Da es sich bei Unternehmen um komplexe Systeme handelt, in denen individuelles Handeln nicht völlig losgelöst entstehen kann, wird die Systemumwelt als Quelle verschiedener Einflussfaktoren menschlichen Handelns in dieser Arbeit mitberücksichtigt.

Neben psychologisch fundierten Erkenntnissen der Verhaltensforschung muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass auch im Rahmen der Nachhaltigkeitsforschung Konzepte und Managementsysteme entstanden sind, die die Übertragung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung auf Organisationen der Privatwirtschaft beschreiben. Schwerpunkte dieser Entwicklungen sind vor allem strukturelle Empfehlungen und zum Teil auch verhaltensbasierte Beschreibungen, die darauf fokussieren, welche Verhaltensweisen das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung fördern. Erläuterungen zur Vorgehensweise der Motivierung beteiligter Akteure sind hingegen kaum zu finden. Letztlich muss aber die Realisierung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung bzw. organisationaler Nachhaltigkeit an dem Verhalten von Organisationsmitgliedern ansetzen. Bestehende Ansätze der Nachhaltigkeitsforschung klammern den Prozess der Verhaltensänderung und damit die zuvor angesprochene Entwicklung von Verhaltensweisen aus und basieren eher auf Annahmen diskreter Veränderung. Menschliche Prozesse (d. h. kognitive und emotionale) werden ebenfalls vorwiegend ausgespart, spielen jedoch bei der Betrachtung von Verhalten eine wesentliche Rolle.

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich konkrete Ziele der Arbeit, um durch deren Erreichung die angesprochenen Forschungslücken zu schließen. Diese Ziele werden in Zusammenhang mit konkreten Forschungsfragen im folgenden Kapitel vorgestellt.

1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit

Wie aus den vorherigen Erläuterungen zu schließen, steht im Vordergrund der vorliegenden Arbeit die Fragestellung, wie nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen angestoßen und gefördert werden kann, um dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung durch die Arbeitswelt näherzukommen. Damit wird das übergeordnete Forschungsziel verfolgt, anhand theoretischer Vorarbeiten und einer anschließenden qualitativen Erhebung im Sinne einer empirischen Validierung, die Frage zu beantworten, wie nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen induziert werden kann und welche Einflussfaktoren dabei wirksam sind. Diese können entweder förderlich oder auch hinderlich sein. Durch die Beantwortung ist es möglich, Akteuren in Organisationen Empfehlungen zu geben, durch welche Gestaltungsfaktoren Organisationsmitglieder zu nachhaltigem Handeln motiviert werden können.¹ Somit lautet die erste Forschungsfrage:

1. Welche Einflussfaktoren erweisen sich als erfolgreich bzw. als hinderlich, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten?

Im Zentrum der theoretischen Grundlagen stehen Phasenmodelle der Verhaltensänderung und die Überprüfung, inwiefern sie auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen übertragbar sind. Entstammen die Modelle eher einer individualpsychologischen Tradition, muss beantwortet werden, inwiefern

¹ Organisationen können auch das Verhalten von Personen außerhalb der Organisation beeinflussen (siehe z. B. Konsumentenverhalten). Da es sich hierbei allerdings um andere Forschungszweige und Fragestellungen handelt, liegt der Fokus der Arbeit auf Verhalten innerhalb der Organisation.

diese in einem komplexeren Umfeld hilfreich sein können, in denen es ein größeres Portfolio an nachhaltigen Verhaltensweisen gibt und in denen mehrere Akteure in den Fokus genommen werden. Phasenmodelle postulieren, dass Menschen, die sich hinsichtlich eines bestimmten Verhaltens verändern, bestimmte Phasen der Veränderungsbereitschaft durchlaufen und in jeder einzelnen Phase unterschiedliche Motivationsansätze wirksam werden, um von einer Phase in die nächste zu gelangen. Die vorliegende Arbeit untersucht, ob diese einzelnen Phasen auch in der Realität existieren, inwiefern verschiedene Einflussgrößen zu unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses eine bedeutendere Rolle spielen als in anderen Phasen und welche moderierenden Einflussgrößen in Bezug auf den Veränderungserfolg in Richtung nachhaltiger Verhaltensweisen wirksam sind. Insbesondere die letzte Frage zielt darauf ab, dass zahlreiche Theorien der Motivation (inklusive der Phasenmodelle) davon ausgehen, dass der Veränderungsprozess von unterschiedlichen Einflussgrößen im Umfeld der Person beeinflusst wird. Diese Faktoren müssen in der anschließenden empirischen Erhebung berücksichtigt werden. Daraus ergibt sich ein weiterer Fragenkomplex, der im Rahmen der vorliegenden Arbeit beantwortet werden soll:

2. a. Können wiederkehrende Phasen bei Veränderungen in Richtung nachhaltigen Verhaltens festgestellt werden?
- b. Inwiefern spielen verschiedene Einflussgrößen zu unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses eine bedeutendere Rolle als in anderen Phasen?
- c. Welche moderierenden Einflussgrößen sind in Bezug auf den Veränderungserfolg in Richtung nachhaltiger Verhaltensweisen wirksam?

Würde sich ein derartiges phasenorientiertes Vorgehen bestätigen, ließe sich daraus die grundlegende Empfehlung ableiten, zukünftig nachhaltigkeitsorientierte Interventionen in Unternehmen entsprechend der Phasen spezifischer zu kon-

zipieren und anzuwenden, um unternehmerische Nachhaltigkeit² erfolgversprechender umsetzen zu können. Der Erfolg würde sich dadurch auszeichnen, dass sehr viel mehr Personen in der Organisation erreicht werden können und diese sehr viel langfristiger nachhaltigkeitsförderliches Verhalten zeigen. Es könnte somit eine sehr viel individuellere Ansprache von Personen in puncto Nachhaltigkeit stattfinden.

Die in der Arbeit aufgegriffenen Phasenmodelle der Veränderung fokussieren auf Motivationsansätze, die zum Teil klassischen betriebswirtschaftlichen Ansätzen wie etwa des Nachhaltigkeitsmanagements oder des Allgemeinen Managements entgegenstehen. Im Laufe der theoretischen Herleitungen werden diese Gegensätze herausgearbeitet und in der empirischen Erhebung geprüft.

3. Welche theoretischen Ansätze aus der Organisationsforschung, der Betriebswirtschaftslehre, der Nachhaltigkeitsforschung und der Psychologie können einen Erklärungsbeitrag leisten, wie nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen initiiert und stabilisiert werden kann und inwiefern sind diese unterschiedlichen theoretischen Ansätze miteinander vereinbar?

Das Ziel dieser Konkretisierung und der daraus abzuleitenden Ergebnisse ist die Identifizierung struktureller bzw. prozessbezogener Gestaltungsempfehlungen, um nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen initiieren und stabilisieren zu können.

Durch die nachfolgenden Ausführungen in Kapitel 2 bis 4 ergeben sich differenziertere Betrachtungsweisen der Forschungsfragen, wodurch sich diese konkretisieren lassen. Dies gilt insbesondere für die letzte Frage, die zum aktuellen Zeitpunkt noch sehr breit angelegt ist (siehe hierzu Kapitel 4.3).

² Unternehmerische Nachhaltigkeit als Begriff bezeichnet in der vorliegenden Arbeit die Nachhaltigkeit eines Unternehmens und damit dessen Bestreben, durch seine Geschäftstätigkeit und das Verhalten der Organisationsmitglieder das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung zu realisieren. Das Verständnis des Begriffes Nachhaltigkeit wird in Kapitel 2 näher erläutert.

Vor dem Hintergrund der übergeordneten Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist durchaus kritisch zu hinterfragen, inwiefern der Versuch, menschliches Verhalten zu verändern und durch gezielte Strategien zu beeinflussen, aus ethischen Gründen vertretbar ist. Deshalb wird im Rahmen des ersten Kapitels neben der Vorstellung der Ausgangslage, der Problemstellung und der Ziele der Arbeit näher darauf eingegangen, inwiefern die Bearbeitung der übergeordneten Fragestellung vor dem Hintergrund ethischer Ansprüche gerechtfertigt werden kann. Damit wird beschrieben, inwiefern dieses Thema durch die Einhaltung verschiedener ethischer Grundsätze angegangen werden darf.

Kern der Arbeit ist nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen, also Verhalten, dass das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung unterstützt. Inwiefern dadurch tatsächlich langfristige Wirkungen entstehen, die im Sinne des Leitbildes dauerhafte Wirkungen wie Ressourcenschonung und Sicherung der Lebensgrundlagen ermöglichen, kann zum jetzigen Zeitpunkt nur angenommen werden. Um jedoch eine Vorstellung davon zu bekommen, wie nahe ein bestimmtes Verhalten an die Grundsätze des Leitbildes heranreicht, wird der Begriff der Nachhaltigkeit im zweiten Kapitel der Arbeit vorgestellt. So wie diese Arbeit darauf fokussiert, wodurch nachhaltigkeitsförderliches Verhalten motiviert werden kann, widmet sich das zweite Kapitel neben der Begriffsbeschreibung der Perspektive, welche Motivationen dem Leitbild und seiner Entwicklung zugrunde liegen. Dadurch wird deutlich, welche Motivationen eine Rolle für nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen spielen können.

Während sich das zweite Kapitel noch der zum Teil eher allgemeinen Beschreibung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung widmet, wird im Rahmen des dritten Kapitels eine Übertragung auf den unternehmerischen Kontext vorgenommen. Das heißt, dass an dieser Stelle von einer eher globalen, volkswirtschaftlichen Perspektive auf eine betriebswirtschaftliche gewechselt wird. Neben der theoretischen Betrachtung wird zu Beginn des Kapitels der Stand der Entwicklung in der betrieblichen Realität betrachtet, um einen Eindruck darüber zu bekommen, inwiefern Nachhaltigkeit in Deutschland (der Bezugsrahmen der

vorliegenden Arbeit) bzw. im deutschen Wirtschaftskontext tatsächlich ein Thema ist und möglicherweise auch gelebt wird. Der Fokus liegt hierbei auf privatwirtschaftlichen Unternehmen, um den Rahmen der potentiellen Organisationen einzugrenzen und die Machbarkeit der empirischen Erhebung zu gewährleisten. Unternehmen in Deutschland sind durch politische Regelungen und gesetzliche Vorgaben nicht losgelöst von äußeren Zwängen zu betrachten. Das heißt, dass diese zum Teil allein durch formelle Vorgaben oder Anreize dazu motiviert werden, nachhaltigkeitsaffin zu handeln. Diese Ansätze der Motivation werden im Rahmen des dritten Kapitels ebenfalls erörtert, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Unternehmen (bzw. darin handelnde Personen) auch dadurch in ihren Entscheidungen beeinflusst werden, wobei sich hier unterschiedliche Verpflichtungsgrade ergeben, je nach Art der Vorgaben. Gleichzeitig können Unternehmen auf zahlreiche, bereits langjährig entwickelte Ansätze des Nachhaltigkeitsmanagements zurückgreifen, denen sich Unternehmen in der Realität tatsächlich auch bedienen. Je nach Anwendung bzw. Umsetzung dieser Managementansätze wird nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen gesteuert. Somit müssen formelle Vorgaben und realisierte Managementansätze unternehmerischer Nachhaltigkeit in die Betrachtung integriert werden, um zu verstehen, durch welche Einflüsse nachhaltigkeitsaffines Verhalten in Organisationen beeinflusst wird.

Neben diesen formellen und strukturellen Vorgaben verweisen zahlreiche theoretische Ansätze aus der Organisationstheorie und Psychologie auf weitere Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens in Organisationen und somit potentiell auch auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen. Die Vielfalt der Forschungsansätze und theoretischen Herleitungen erfordert einen breiten Blick auf die Motivation menschlichen Verhalten im organisationalen Kontext, dem in Kapitel 4 Rechnung getragen wird. Diese werden in Verbindung mit theoretischen Erkenntnissen und empirischen Befunden nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens gebracht. Denn auch hierzu gab es in der Vergangenheit bereits Befunde, die die vorliegende Fragestellung ein Stück weit mitbeantworten können. Hierbei fehlt es jedoch häufig an einem ganzheitlichen Blick auf den Kontext des

Verhaltens und mögliche Wechselwirkungen mit anderen Umweltfaktoren. Durch die Zusammenführung dieser Befunde mit organisationstheoretischen und psychologischen Ergebnissen der Motivierung menschlichen Verhaltens können am Ende des vierten Kapitels konkrete Forschungsfragen formuliert und gleichzeitig ein vorläufiges Modell vorgestellt werden, dass die verschiedenen Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens beschreibt und Möglichkeiten der Motivierung berücksichtigt. Denn im Rahmen der Vorstellung psychologischer Theorien wird deutlich, dass insbesondere die Phasenmodelle gegenüber den behavioristischen, motivationalen und volitionalen Modellen einen deutlich höheren Erklärungsbeitrag leisten können, wie sich Verhalten im Laufe der Zeit verändert bzw. verändert werden kann. Während sich die Phasenmodelle jedoch eher auf einzelne Individuen und einzelne Verhaltensweisen beziehen, besteht hier der Anspruch, den Ansatz der Phasenmodelle im Rahmen der vorliegenden Fragestellung auf einen organisationalen Kontext zu übertragen.

Das fünfte Kapitel widmet sich der empirischen Validierung des in Kapitel 4 entwickelten Modells. Neben der Herleitung des methodischen Ansatzes und der Beschreibung der Durchführung stehen vor allem die Vorstellung der Ergebnisse und deren Diskussion im Vordergrund. Diese orientieren sich an den in Kapitel 4 benannten Forschungsfragen.

Zum Abschluss werden in Kapitel 6 nach einer kritischen Würdigung der Studie und des weiteren Forschungsbedarfs die Ergebnisse zusammengefasst und mit ersten Empfehlungen für die praktische Umsetzung der Ergebnisse in Verbindung gebracht. Daran anschließend werden Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen in Form eines Fazits und potentieller zukünftiger Weiterentwicklungen gezogen und im Ausblick zu Ende geführt.

Zusammenfassend ergibt sich daraus der Aufbau der Arbeit, wie er in Abbildung 1 dargestellt ist.

Trotz aller wissenschaftlich fundierter Begründung der vorliegenden Fragestellung könnte unterstellt werden, die Beantwortung der vorgestellten Forschungs-

frage intendiere, Mitarbeiter steuern zu wollen. Insbesondere wenn eine Unternehmensleitung den Auftrag erteilt, bei der Motivierung der Beschäftigten zu nachhaltigem Verhalten behilflich zu sein. Deshalb soll im folgenden Kapitel erläutert werden, inwiefern im Rahmen der vorliegenden Fragestellung ethischen Ansprüchen Rechnung getragen wird.

1. Kapitel	• Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit: • Ausgangslage und Problemstellung • Ziele und Aufbau der Arbeit • Menschliches Verhalten und Möglichkeiten der Motivierung: Der ethische Aspekt
2. Kapitel	• Der Begriff Nachhaltigkeit und zugrundeliegende Motivationen: • Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung • Spezifizierung des Begriffes Nachhaltigkeit durch die Ausgestaltung der Dimensionen
3. Kapitel	• Operationalisierung unternehmerischer Nachhaltigkeit: • Gelebte Nachhaltigkeit in Deutschland? • Formelle Anreize zur Umsetzung nachhaltigkeitsorientierten Handelns in Unternehmen • Systematische Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit: Verschiedene Ansätze eines Nachhaltigkeitsmanagements
4. Kapitel	Menschliches Verhalten im organisationalen Kontext und Ansätze der Motivierung: • Verhalten in Organisationen aus organisationstheoretischer Sicht • Bisherige Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens aus psychologisch orientierter Sicht • Implikationen für ein hypothetisches Modell zur Motivierung nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens in Organisationen
5. Kapitel	Empirische Validierung des Modells in der Praxis: • Herleitung des methodischen Ansatzes • Beschreibung der Durchführung • Vorstellung der Ergebnisse • Diskussion der Ergebnisse
6. Kapitel	Fazit und Ausblick: • Kritische Würdigung der Studie und weiterer Forschungsbedarf • Erste Empfehlungen für die praktische Umsetzung der Ergebnisse im organisationalen Kontext • Zusammenfassung und Fazit • Ausblick

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

1.3 Motivierung von Verhalten: Der ethische Aspekt

An dieser Stelle soll die Frage gestellt werden, inwiefern die Intention, Ansätze zur Verhaltensmotivierung in Richtung unternehmerischer Nachhaltigkeit zu entwickeln, möglicherweise ethischen Grundlagen widerspricht. Denn es könnte unterstellt werden, durch derartige Ansätze bewusst, vorsätzlich und manipulativ Menschen zu beeinflussen. Jede Publikation, die sich dem Thema der Personalführung, Motivation oder Mitarbeiterbindung widmet, müsste sich aus ethischen Gründen dergleichen Frage verschreiben, inwiefern die Manipulation von Verhalten und das bewusste Auseinandersetzen mit entsprechenden Methoden und Instrumenten zulässig sind. Vielen Motivationstheorien, Führungsinstrumentarien und betrieblichen Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern kann Manipulation unterstellt werden. Diese streben nicht nur die Erklärung menschlichen Verhaltens an, sondern auch dessen Beeinflussung durch die konkrete Anwendung der jeweiligen Theorie. Manipuliert werden, im Sinne von bewusst beeinflusst, soll das Leistungsverhalten des Mitarbeiters und seine Entscheidung, im Unternehmen zu bleiben. Auch in diesen Themenfeldern (Personalführung, Motivation, Mitarbeiterbindung) kann von der Intention oder dem Wunsch der Verhaltensänderung gesprochen werden.

Im Rahmen der vorliegenden Fragestellung handelt es sich um Überlegungen der Verhaltensänderung in Richtung nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens von Organisationsmitgliedern. Auch hier stellt sich die Frage der Zulässigkeit. Muss jedem Mitarbeiter nicht die Entscheidung offenstehen, sich nicht nachhaltig zu verhalten? Nachhaltigkeit kann ebenso wie Ehrlichkeit, Kooperation und Loyalität beispielsweise zu Grundsatzwerten gezählt werden, die bestimmen, nach welchen Vorstellungen sich ein Unternehmen und seine Mitglieder während der Arbeit richten sollen. Derartige Wertvorstellungen sind in vielen Unternehmensleitbildern zu finden und sind häufig Bestandteil der Unternehmenskultur. Mehr oder weniger ausgesprochenes Gesetz ist, dass diese allen bekannt sind, um entweder das Handeln danach auszurichten oder sich dagegen zu entscheiden und möglicherweise entsprechende Konsequenzen bei Missachtung zu tragen.

Versteht man unter Ethik im weitesten Sinne allgemeingültige, raumzeitlich und kulturell unabhängige Verhaltensregeln und folgt damit der Abgrenzung zu Moral, die sich eher auf einzelne Personen, Gruppen oder Disziplinen beschränkt, so wird sich die Diskussion dieser Frage trotz der Allgemeingültigkeit von Ethik auf zwei Akteursebenen beziehen: Zum einen auf die Interaktionsebene Wissenschaft und Unternehmensführung, zum anderen auf die Ebene Unternehmensführung und Mitarbeiterschaft. Die im nachfolgenden aufgeführten Schilderungen betreffen beide Ebenen.

Die Legitimation des Vorhabens wird dadurch begründet, dass die Art und Weise der Ausgestaltung des Vorhabens entscheidend ist und gleichzeitig darauf geachtet wird, ethischen Prinzipien zu folgen. Als Vorgabe ethischer Richtlinien können verschiedene Quellen dienen wie beispielsweise Vorgaben durch implementierte Ethikkommissionen. Ethische Richtlinien der Forschung wie diejenigen des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen bzw. der American Psychological Association (APA), geben eindeutige Haltungen und Handlungsweisen für die Formulierung und Bearbeitung vorliegender Fragestellungen vor:

„Die Aufgabe von Psychologen ist es, das Wissen über den Menschen zu vermehren und ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zum Wohle des einzelnen und der Gesellschaft einzusetzen. Sie achten die Würde und Integrität des Individuums und setzen sich für die Erhaltung und den Schutz fundamentaler menschlicher Rechte ein.“

Das Recht auf Selbstbestimmung und ein freier Wille spielen im Zuge von Verhaltensänderung im organisationalen Kontext eine bedeutende Rolle. Gleichzeitig ist eine ausreichende Informiertheit Grundlage jeder Entscheidung, die getroffen werden muss. Das heißt, dass die Transparenz über entscheidungsrelevante Informationen und über das Vorhaben gewährleistet sein muss.

Im Falle des Versuches, Verhalten in Richtung Nachhaltigkeit zu ändern, sollte es deshalb Priorität sein, sowohl die Ziele, als auch die Wege der Zielerreichung transparent zu gestalten, um als Mitarbeiter die freie Entscheidung zu haben,

weiterhin Teil des Systems zu sein oder eine Entscheidung dagegen zu treffen, weil die Erwartungen nicht den eigenen Wertvorstellungen und Lebens- und Arbeitsweisen entsprechen. Das entscheidende Moment ist somit die Offenheit in Form der Transparenz und die freie Entscheidung, sowohl als Wissenschaftsvertreter gegenüber einer Unternehmensführung, als auch einer Führungskraft gegenüber Mitarbeitern.

Insbesondere die Wahrung eigener Vorstellungen von Lebens- und Arbeitsweisen soll berücksichtigt werden, solange nicht die Freiheit und Rechte anderer gefährdet werden:

„Psychologen anerkennen das Recht des Individuums, in eigener Verantwortung und nach eigenen Überzeugungen zu leben.“

Diskussionswürdig im Rahmen des vorliegenden Themas ist insbesondere die Tatsache, dass das Zusammentragen geeigneter Ansätze zur Verhaltensänderung in der Form verstanden werden kann, dass daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können, wie Menschen andere Menschen zu einem bestimmten, in diesem Falle nachhaltigkeitsförderlichen, Verhalten motivieren können. Das Berufsethos besagt in diesem Zusammenhang:

In ihrer beruflichen Tätigkeit bemühen sie sich um Sachlichkeit und Objektivität und sind wachsam gegenüber persönlichen, sozialen, institutionellen, wirtschaftlichen und politischen Einflüssen, die zu einem Missbrauch bzw. zu einer falschen Anwendung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten führen könnten.“

„Die grundgesetzlich garantierte Freiheit der Forschung von Fremdbestimmung ist zugleich als Appell an die moralische Verantwortung der in Forschung und Lehre tätigen Psychologen zu verstehen, innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft demokratische Arbeitsformen zu fördern.“

Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Wissenschaftsvertreter in aller Deutlichkeit die Intention der Veränderungsansätze und Richtlinien der Ausgestaltung gegenüber zukünftigen Anwendern aufzeigen und – soweit möglich – auf deren Einhaltung achten müssen. Dies fordert eine Mitgestaltung der Prozesse durch

alle Beteiligten ein, wodurch ein gewisses (kein vollständiges!) Maß an Selbstbestimmung und freiem Willen sichergestellt werden kann. Dabei versteht sich die vorliegende Arbeit als Beitrag verschiedener Wissenschaftsdisziplinen und -theorien (wie der Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Arbeitswissenschaft, der Organisationstheorie und der Systemtheorie), wie die Kenntnisse und Fähigkeiten der jeweiligen Fachvertreter in den Dienst der Nachhaltigkeitsforschung gestellt werden können. Insbesondere das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung sowie das aus der systemischen Beratung stammende Zürcher Ressourcen Modell sollen als Ansätze verstanden werden, die dazu beitragen, dass alle Beteiligten in den Prozess der Veränderung einbezogen werden und sich als „Mitgestalter“ verstehen. Das Transtheoretische Modell beinhaltet ein Vorgehen, das explizit auf die Bereitschaft und Fähigkeit der betreffenden Person(en) ausgerichtet ist, die sich verändern soll. In Zusammenhang mit einem Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet dies gleichzeitig, dass nicht nur die Veränderung des Handelns von Mitarbeitern, sondern auch von Führungskräften im Fokus steht. In jedem Falle heißt es, im Prozess erst dann weiter voranzuschreiten, wenn die Person die nächste Stufe bestätigt. Das heißt, es muss abgewartet werden, bis die betreffende Person auch bereit für die nächste Stufe ist.

Das Zürcher Ressourcen Modell hingegen bezieht sich auf den Freiheitsraum des jeweiligen Wunschverhaltens. Die Ausrichtung des Prozesses auf Wünsche und Ziele der Mitarbeiter ermöglicht die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter hinsichtlich des Wunschverhaltens. Dies muss nicht heißen, dass der Zielkorridor völlig unabhängig von der Unternehmensführung bestimmt wird. Es kann aber heißen, dass Mitarbeiter an der Setzung des Zielkorridors beteiligt sind und dass sie entsprechend ihrer persönlichen Wünsche die Erreichung der Ziele wählen können.

Im Falle der Anwendung des Zürcher Ressourcen Modells wird ein weiteres Grundprinzip umgesetzt, das dem der Selbstbestimmung und des freien Willens sehr nahekommt: Das Grundprinzip der Autonomie, das nicht nur das Modell kennzeichnet, sondern auch das zugrundeliegende Menschenbild der systemischen

Beratung und Therapie, aus dem das ZRM entstammt und Vorstellungen der humanistischen Psychologie integriert. Dies spiegelt sich auch in den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie wider:

„Die Grundhaltung systemischer BeraterInnen, TherapeutInnen, SupervisorInnen und WeiterbildnerInnen ist gekennzeichnet durch Achtung, Respekt und Wertschätzung gegenüber einzelnen Personen und Systemen. Dies beinhaltet die Akzeptanz einzelner als Person und die Allparteilichkeit gegenüber den zum System gehörenden Personen, unabhängig von deren Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Kultur, Status, sexueller Orientierung, Weltanschauung und Religion. Die KlientInnen werden als ExpertInnen für sich und ihre Lebensgestaltung gesehen. Sie werden zur Entdeckung und selbstbestimmten Nutzung eigener Ressourcen angeregt, dabei unterstützt und begleitet. BeraterInnen und TherapeutInnen orientieren sich in ihrem Handeln daran, die Möglichkeitsräume der KlientInnen und Systeme zu erweitern und deren Selbstorganisation zu fördern.“

Nach König und Volmer stehen zwei Thesen hinter dem durch Autonomie gekennzeichneten Menschenbild:

- Menschen in sozialen Systemen sind dependent (abhängig) von anderen Systemelementen und sie sind gleichzeitig autonom in ihren eigenen Entscheidungen.
- Menschen und soziale Systeme können sich entwickeln, indem sie sich frei entscheiden und Lernprozesse in Gang setzen.

Das heißt, dass Menschen ihre eigene Wirklichkeit konstruieren, eine objektive Wahrheit allgemeingültig für alle Systemelemente gibt es nicht. Somit muss ein Veränderungsprozess zumindest einen gewissen Handlungsspielraum gewährleisten, indem eigene Entscheidungen möglich sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ethische Grundsätze im Rahmen der vorliegenden Fragestellung durch die Berücksichtigung folgender Gestaltungselemente gewahrt werden können, die zum großen Teil durch Ansätze wie das Transtheoretische Modell und das Zürcher Ressourcen Modell berücksichtigt werden:

- Sicherstellung eines Entscheidungsspielraums für beteiligte Personen
- Möglichkeiten der Formulierung und Verfolgung eigener Motive und Zielvorstellungen
- Transparenz des Vorgehens und der intendierten Ziele und Zielerreichung
- Berücksichtigung der vorherigen Gestaltungselemente unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Interessen anderer und Versuch der weitgehenden Integration aller bestehender Ansprüche.

Deshalb sollen in den nachfolgenden konzeptionellen Erarbeitungen Gestaltungsaspekte berücksichtigt werden, die ethischen Grundsätzen nicht widersprechen.

Der Kern der bisherigen Ausführungen ist das Konstrukt der Nachhaltigkeit. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird heute in der wissenschaftlichen Landschaft und auch in der alltäglichen Welt in derart häufiger und gleichzeitig unterschiedlicher Form verwendet, dass die Bedeutung des Begriffes zu verschwimmen scheint. Deshalb lohnt ein Blick, welches Verständnis sich im wissenschaftlichen Sinne dahinter verbirgt, wo dieser Begriff herkommt und von welchem Verständnis in der vorliegenden Arbeit ausgegangen wird.

Gleichzeitig soll im Zuge der vorliegenden Fragestellung betrachtet werden, welche Motivation hinter dem Begriff steckt und zwar, indem in Kapitel 2 durch die Reflexion einschlägiger Literatur aus der Nachhaltigkeitsforschung folgende Fragen beantwortet werden:

1. Was ist unter dem Begriff der Nachhaltigkeit zu verstehen? (Definition)
2. Welche Ziele und Handlungen stehen im Detail hinter diesem Begriff? (Operationalisierung) Welche konkreten Verhaltensweisen leiten sich für welche Akteure daraus ab? (Funktion der Verhaltensbeschreibung)
3. Gibt es bereits Instrumente der Nachhaltigkeit, die intendieren, nachhaltigkeitsorientiertes Handeln zu erzeugen? (Funktion der Verhaltensmotivation)

2 Der Begriff Nachhaltigkeit und zugrundeliegende Motivationen

2.1 Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung

2.1.1 Die Anfänge

Als Ausgangspunkt für die Intention dessen, was in unserer heutigen Zeit mit dem Gedanken der Nachhaltigkeit gemeint ist, gilt das zunehmende Bewusstsein darüber, dass die Lebensgrundlagen der Menschheit bedroht oder zumindest begrenzt sind. Menschliches Handeln (und damit auch ökonomisches Handeln) kann sich seiner Grundlagen berauben.³ Schon im 18. Jahrhundert begründete von Carlowitz den Gedanken, dass das ökonomische Handeln in der Forstwirtschaft mit dem Schutz des Naturbestandes vereinbar sein muss, um sich nicht selbst die Basis zu nehmen.⁴

In den darauffolgenden Jahrzehnten führte diese Auffassung zu diversen Veränderungen unterschiedlicher Tragweite: Es folgten in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts ein Eintrag in die Weimarische Forst-Ordnung zur Wahrung der Bedürfnisse nach Holz der nachkommenden Generationen sowie die Einrichtung einer Forstakademie in der Sächsischen Schweiz, die in ihr Lehrkonzept dieses

³ Nachhaltigkeit umfasst zum einen die Bewirtschaftung einer Ressource, die sowohl die Erhaltung der Substanz einer Ressource selbst gewährleistet („*statische Nachhaltigkeit*“) als auch den Fortbestand der Erträge aus dieser Ressource („*dynamische Nachhaltigkeit*“). Vgl. Matten, D.; Wagner, G. R. (1998). Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes. In: Steinmann, H.; Wagner, G. R. (Hrsg.). Umwelt und Wirtschaftsethik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 51-79, S. 54.

⁴ Vgl. von Carlowitz, H. C. (2000). Sylvicultura oeconomica oder haußwirtschaftliche Nachricht und naturgemäße Anweisung zur wilden Baum-Zucht. Reprint der Ausgabe Leipzig: Braun, 1713. Bearbeitet von Klaus Irmer und Angela Kießling mit einer Einleitung von Ulrich Grober. Veröffentlichungen der Bibliothek „Georgius Agricola“ der TU Bergakademie Freiberg Nr. 135, S. 105 ff.

Gedankengut integrierte. Darüber hinaus unternahmen Vertreter der Forstwirtschaft den Versuch, kalkulatorisch den notwendigen zukünftigen Bedarf zu ermitteln. Diese und weitere Aktionen prägten das Bewusstsein und Handeln von Akteuren in der Forstwirtschaft und Wissenschaft.⁵

Das genaue Wechselspiel zwischen forstwirtschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Diskursen und Entscheidungen in den darauffolgenden Jahrhunderten bis Mitte des 20. Jahrhunderts ist aus heutiger Sicht im Detail schwer nachvollziehbar. Denn das aufkommende Bewusstsein in Richtung Nachhaltigkeit und die daraus resultierenden Maßnahmen machten sich in teilweise parallelen, teilweise sequentiellen Entwicklungen bemerkbar, weshalb auch nicht von *dem* Anfang gesprochen werden kann, sondern eher von unterschiedlichen Startpunkten der Entwicklung.⁶

Anfang der 1970er Jahre verstärkte sich die Diskussion um das Verhältnis Ökologie (natürliche Ressourcen) und Ökonomie (Wachstum) und brachte diese Diskussion in den Zusammenhang mit der Zukunft der Menschheit. Dies wurde zum einen durch das im Jahr 1972 begründete „United Nations Environment Programme“ (UNEP) ausgelöst und zum anderen durch den Bericht des Club of Rome.⁷ Dieser machte in deutlicher Form darauf aufmerksam, dass exponentielles Wachstum in der Form, wie es zum damaligen Zeitpunkt (und bis heute) verfolgt wurde, dramatische Konsequenzen für die Weltbevölkerung und die Flora und Fauna des Planeten haben werde. Im weitesten Sinne zerstöre sich damit das

⁵ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009). *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg, S. 2 ff.

⁶ Eine detaillierte Beschreibung der geschichtlichen Ereignisse um das Thema Nachhaltigkeit ist u.a. zu finden bei Dresner, S. (2008). *The Principles of Sustainability*. London: earthscan. Vgl. auch von Hauff, M.; Kleine, A. (2014). *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg, S. 37 f.

⁷ Vgl. The United Nations Environment Programme (1972). *A brief introduction*. United Nations Environment Programme, Nairobi sowie Meadows, D. H. (1972). *The Limits to growth*. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. New York: Universe Books. Vgl. Steimle, U. (2007). *Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen*. Marburg: Metropolis-Verlag. S. 38. Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 4.

stetige Wachstum selbst. Auch über 30 Jahre danach bescheinigen Meadows, Randers und Meadows eine kritische Bevölkerungsentwicklung, andauernde Umweltzerstörung und einen übermäßigen Rohstoffabbau, was zu erheblichen Ressourcenengpässen führe.⁸ Trotz Verbesserungen (z. B. neue umweltfreundliche Technologien, verstärktes Umweltbewusstsein der Verbraucher, multinationale Abkommen, Einrichtung politischer Ämter und Instanzen für die Bearbeitung nachhaltigkeitsrelevanter Themen) gäbe es immer noch gravierende Herausforderungen, die in den letzten 30 Jahren nicht bewältigt werden konnten und auch in nächster Zeit nicht so schnell gelöst werden könnten:⁹

„The prospects for significant growth in the harvest of marine fish are gone. The costs of natural disasters are increasing, and there is growing intensity, even conflict, in efforts to allocate fresh water resources and fossil fuels among competing demands. The United States and other major nations continue to increase their greenhouse gas emissions even though scientific consensus and meteorological data both suggest that the global climate is being altered by human activity. [...] ... the ecological footprint as the land area that would be required to provide the resources (grain, feed, wood, fish, and urban land) and absorb the emissions (carbon dioxide) of global society. When compared with the available land, Wackernagel concluded that human resource use is currently some 20 percent above the global carrying capacity [...].“

Mit dem sog. Brundtland-Bericht der “World Commission on Environment and Development”¹⁰ (benannt nach der Vorsitzenden der Kommission, Gro Harlem Brundtland) erhielt das Thema 1987 eine zusätzliche Intensität: Als eines der ersten wegweisenden Dokumente in der neueren Geschichte der Nachhaltigkeit

⁸ Vgl. Meadows, D. H.; Randers, J.; Meadows, D. L. (2009). The limits to growth. The 30-year update. London: Earthscan.

⁹ Vgl. ebenda S. xiv.

¹⁰ Vgl. United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. (Brundtlandbericht). http://www.unric.org/html/german/entwicklung/rio5/brundtland/A_42_427.pdf (12.10.2016), S. 54. Vgl. auch Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012). Nachhaltigkeit. Frankfurt: Campus, S. 24.

versuchte man damit die bis dato unbefriedigende Entwicklung der Umweltpolitik der Vereinten Nationen zu verbessern.¹¹ Der Schwerpunkt des Nachhaltigkeitsverständnisses lag zu dieser Zeit noch weitgehend auf dem ökologischen Aspekt¹², weniger auf sozialer Nachhaltigkeit, wobei der Schutz der Menschheit vor dem Hintergrund einer schädlichen Umwelt als erste Ansätze des Schutzes sozialer Ressourcen gesehen werden kann. 1982 musste man feststellen, dass die Ziele der Konferenz in Stockholm nicht erreicht worden waren und die Bedrohung der Umwelt weiter zunahm. Deshalb war es die Aufgabe der Kommission, Verbesserungsvorschläge aufzeigen, indem der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Umweltschutz diskutiert werde.¹³ Die Nicht-Erreichung dieser Ziele und der Versuch, durch Maßnahmen, nachhaltigkeitsorientierte Ziele zu erreichen, motivierte die Akteure, eine Nachhaltige Entwicklung („sustainable development“) stärker zu fördern. Der Begriff „Sustainable Development“ wurde in diesem Bericht folgendermaßen beschrieben:¹⁴

„Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (...) Development involves a progressive transformation of economy and society. A development path that is sustainable in a physical sense could theoretically be pursued even in a rigid social and political setting. But physical sustainability cannot be secured unless development policies pay attention to such considerations as changes in access to resources and in the distribution of costs and bene-

¹¹ Die 1972 in Stockholm veranstaltete Umweltkonferenz verabschiedete eine Deklaration über die menschliche Umwelt und einen Aktionsplan für den Schutz und die Verbesserung der Umwelt. Diese Vorhaben konnten bis dato kaum verwirklicht werden.

Der Begriff „Sustainable Development“ wurde erstmals 1980 auf einem größeren wissenschaftlichen und politischen Parkett verwendet, als die „World Conservation Strategy“ von der International Union for the Conservation of Nature (IUCN) und verschiedenen UN-Organisationen (u.a. UNEP) erarbeitet wurde. Vgl. Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012). Nachhaltigkeit, S. 21.

¹² Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 5.

¹³ Vgl. Müller-Christ, G. (2014). Nachhaltiges Management: Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden-Baden: Nomos, S. 47.

¹⁴ Vgl. United Nations (1987), S. 54.

fits. Even the narrow notion of physical sustainability implies a concern for social equity between generations, a concern that must logically be extended to equity within each generation."

Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird die soziale Komponente verstärkt, indem nachhaltiges Handeln auch Konsequenzen für andere Menschen (heute und zukünftig) berücksichtigen soll. Insofern enthält der Begriff bereits altruistisches Denken und Motive für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln, die sich nicht nur aus dem Schutz der Umwelt und dem Erhalt der eigenen Lebensgrundlage, sondern auch aus der Bedürfnisbefriedigung der Mitmenschen und folgenden Generationen erschließen. Diesen Zeitaspekt betont auch die deutsche Übersetzung des Brundtlandberichts durch den Begriff „dauerhafte Entwicklung“¹⁵. Im Umweltgutachten des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) von 1994 hingegen wird der Zusammenhang mit ökologischen Aspekten nochmals betont, indem der Begriff „dauerhaft-umweltgerechte“ Entwicklung¹⁶ verwendet wird, wobei explizit darauf hingewiesen wird, dass die ökologische Entwicklung nicht von einer ökonomischen und sozialen Entwicklung zu trennen sei. Andere Übersetzungen in der Literatur sind „zukunftsfähige“¹⁷, oder „langfristig tragfähige“ Entwicklung.¹⁸ Die deutschsprachige Übersetzung der Abschlussdoku-

¹⁵ Vgl. Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft*. Greven: Eggenkamp Verlag, S. 46.

¹⁶ Vgl. Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (1994). *Umweltgutachten. Umweltgutachten 1994 des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen. Für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung*. Drucksache 12/6995. <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/12/069/1206995.pdf> (12.10.2016), S. 46.

¹⁷ Vgl. BUND und Misereor (Hrsg.) (1996). *Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung*. Basel: Birkhäuser. Vgl. auch Hoering, W. (2009). *Wegmarken für einen Kurswechsel: eine Zusammenfassung der Studie "Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt"* des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. In: *Evangelischer Entwicklungsdienst; Brot für die Welt* (Hrsg.). *Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt*. http://www.zukunftsfaehiges-deutschland.de/fileadmin/zukunftsfaehiges-deutschland/PDFs/ZDII-Kurzfassung_090422.pdf (12.10.2016), S. 4.

¹⁸ Vgl. Kopfmüller, J. (1994). (Umwelt-)Technik und zukunftsfähige Entwicklung. Informationsdienst IOEW Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und VOEW, 9/ 5, S. 9-11. S. 9; Kreibich, R. (Hrsg.) (1996). *Nachhaltige Entwicklung. Leitbild für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft*. ZukunftsStudien Nr. 17. Weinheim, Basel: Beltz, S. 40.

mente der sog. Rio-Konferenz (Rio-Deklaration), eine von der UN einberufene Konferenz in Rio de Janeiro über Umwelt und Entwicklung nach dem Verfassen des Brundtland-Berichtes, brachten den Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ in die Diskussion ein.¹⁹ Dieser Begriff hat sich in den letzten Jahren in Fachkreisen auch durchgesetzt, weshalb im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls die deutschen Begriffe Nachhaltige Entwicklung für „Sustainable Development“ bzw. Nachhaltigkeit für „Sustainability“ (als gleiches Verständnis) verwendet werden.

Je konkreter die Vorstellung von einem wünschenswerten Zustand ist, desto eher ist eine Verhaltensmotivierung und eine Überprüfung des Sachverhalts möglich. Von einer detaillierteren Beschreibung des Begriffes (Operationalisierung) ist erst im Laufe der letzten 20 Jahre zu sprechen. Während die sog. Rio-Dokumente (Rio-Deklaration, Agenda 21, Walderklärung, Klimarahmenkonvention, Konvention über biologische Vielfalt) Rahmenvereinbarungen ohne konkrete überprüfbare Verpflichtungen formulierten, wurde dies eher in darauffolgenden Aktivitäten (Rio-Folgeprozess) aufgegriffen. Hierbei stand nicht nur die Überprüfbarkeit im Fokus, sondern das Erzeugen einer konkreten Vorstellung, wie Nachhaltige Entwicklung in Politik und Gesellschaft umgesetzt werden kann.²⁰ Hierzu zählen beispielsweise zahlreiche UN-Konferenzen wie die Weltbevölkerungskonferenz 1994 in Kairo oder der Weltsozialgipfel in Kopenhagen 1995. Wird davon ausgegangen, dass es für die Erreichung eines Zustandes hilfreich ist, diesen mit der Formulierung von Zielen zu unterlegen, so sind die im Jahr 2002 formulierten Millenniumsziele der UN zur Umsetzung der UN-Millenniumserklärung ein Beispiel dafür.²¹ Diese sind dazu gedacht, *“to develop a concrete action plan for the world to achieve the Millennium Development Goals and to reverse the grinding*

¹⁹ Vgl. Müller-Christ, G. (2014), S. 35.

Die Begriffe Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit werden in der Regel synonym verwendet. Vgl. u.a. Baumgartner, R. J. (2010), S. 15; Steimle, U. (2007), S. 39 f.; Vgl. Abschnitt „Ähnliche Begriffe und deren Abgrenzung“ in diesem Kapitel.

²⁰ Vgl. Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012), S. 27.

²¹ http://www.un-kampagne.de/fileadmin/downloads/erklaerung/erklaerung_englisch.pdf (Millenniumserklärung, 20.03.2016).

poverty, hunger and disease affecting billions of people.”²² Die Ziele sind wie folgt:²³

- Eradicate extreme poverty and hunger
- Achieve universal primary education
- Promote gender equality and empower woman
- Reduce child mortality
- Improve maternal health
- Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases
- Ensure environmental sustainability
- Develop a global partnership for development

Diese Ziele sind mit 21 detaillierten und zeitlich determinierten Zielvorgaben hinterlegt, deren Fortschritt anhand von 60 Indikatoren gemessen werden soll.²⁴ Bis 2015 sollten die Ziele entsprechend ihrer Operationalisierung erreicht werden und an die UN-Millenniumentwicklungsziele anschließen.²⁵ Gleichzeitig ist 2013 auf der 68. Sitzung der UN-Generalversammlung beschlossen worden, eine Agenda für die Zeit nach 2015 zu formulieren, die die Nachhaltigkeitsziele integrieren soll. Im Zuge dessen wurde als Reaktion auf die Wahrnehmung, dass die

²² <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml> (12.10.2016).

²³ Ebenda.

²⁴ Vgl. United Nations (2008). Official list of MDG indicators. <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Attach/Indicators/OfficialList2008.pdf> (12.10.2016). Näheres zu der Kritik an den Millennium Development Goals wie beispielsweise eines inkohärenten Designs und wenig strukturierter Zielvorgaben; vgl. Olsen, S. H.; Zusman, E.; Miyazawa, I.; Cadman, T.; Yoshida, T.; Bengtsson, M. (2014). Implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): An Assessment of the Means of Implementation (MOI). ISAP Conference Paper 7/24/2014; Institute for Global Environmental Strategies.

²⁵ Vgl. United Nations (2014). The Millennium Development Goals Report 2014. http://www.un.org/millenniumgoals/_/2014%20MDG%20report/MDG%202014%20English%20web.pdf (12.10.2016), S. 4.

Erste Ziele sind bereits erreicht, einige benötigen noch weiterhin große Anstrengung. Vgl. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatistischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/0-Buehne/2015-07-03-globale-ziele-national-umsetzen.html> (12.10.2016).

für 2015 gesetzten Ziele nur sehr unzureichend realisiert worden waren, deshalb die „Post-2015“- Entwicklungsagenda entworfen, die sich zu einem Plan nach 2015 weiterentwickeln sollte und tatsächlich im Herbst 2015 zur Agenda 2030 wurde.²⁶

Auch diese geschichtliche Entwicklung ist wiederum ein Beispiel dafür, dass die Überprüfung der Erreichung gesetzter Ziele und die daraus folgende Feststellung, diese noch nicht erreicht zu haben, einen Entwicklungs- bzw. Handlungsprozess in Gang gesetzt hat. Insofern ist davon auszugehen, dass Handeln eine entsprechende Zielsetzung und den Abgleich zwischen dem „Ist“ und dem „Soll“ benötigt. Wäre das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung zu diesem Zeitpunkt ein rein normativ formuliertes Verständnis gewesen, hätte dies vermutlich nicht dazu geführt, die zuvor gesetzten Zielvorstellungen zu diskutieren und erneut deren Erreichung anzustoßen.

Dass sich in den letzten Jahrzehnten in der Bevölkerung von Industriestaaten eine gewisse Veränderung in der Einstellung und im Verhalten gegenüber der Thematik Nachhaltigkeit gab, sieht auch Elkington (1994), die er mit „A Green Evolution“ bezeichnet (siehe Abbildung 2).²⁷ Er bezieht sich damit auf einen Wandel zwischen den frühen 1980er und 1990er Jahren wie er in Abbildung 2 dargestellt ist.

In den frühen 1990er Jahren kann von einer langsamen aber sicheren Veränderung der Einstellung und des Verhaltens gesprochen werden, was sich hauptsächlich in einem beginnenden ressourcenschonenderen Konsumverhalten niederschlagen hat bzw. niederschlägt. Dies traf insbesondere zu Beginn der 1990er

²⁶ Vgl. United Nations (2015). Draft outcome document of the United Nations summit for the adoption of the post-2015 development agenda. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E (12.10.2016).

Vgl. United Nations (2015).

²⁷ Vgl. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, Spring 1994, 36/2, S. 90-100, S. 93.

Jahre eher nur auf Industrienationen zu und weniger auf Entwicklungsländer, in denen sich möglicherweise Konsumenten kein Umweltbewusstsein „leisten“ und danach ihren Konsumstil ausrichten können.

Parallele Ereignisse in der Entwicklung des Leitbildes	Entwicklungen nach Elkington	
↓ 1972 1. Bericht an den Club of Rome “The Limits to Growth”	Early 1980s	Green Minority
↓ 1972 1. UN-Umweltkonferenz in Stockholm, Gründung des UN Environment Programme (UNEP)		
↓ 1980 Word Conservation Strategy		
↓ 1980 World Commission on Environment and Development (WCED), gegründet unter dem Dach der UN		
↓ 1983 Einsetzen der Brundtland-Kommission		
↓	1985	Green Concern
↓	1989	Green Evolution Green Bandwagon
↓	1990	Green Con ²⁸ Sophisticated Green
↓	Early 1990s	Ethical Consumer
1992 UN Conference on Environment Development (UNCED) In Rio de Janeiro verpflichten sich 178 Nationen zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung		

Abbildung 2: A Green Evolution bis in die 1990er Jahre²⁹

²⁸ „Con“ für Consumer.

²⁹ Abbildung in Anlehnung an Elkington (1994), S. 93, ergänzt um bedeutende Momente in der Entstehung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung.

Gleichzeitig sah Elkington ein zunehmendes Reagieren von Unternehmen als Reaktion auf den Druck, den Umweltschutzorganisationen auf diese ausübten (z.B. Lebenszyklusanalysen, Umweltreportings oder Umweltaudits, Integration von betrieblichen Umweltschutzaktivitäten in TQM). Dies betrifft nach Elkington auch die Bewertung von Zuliefererketten, auf die Unternehmen einen Blick haben, inwiefern diese Umweltschutz betreiben oder dagegen verstoßen. Dementsprechend beobachten Unternehmen ihre Zuliefererkette und passen diese gegebenenfalls an.³⁰

Dass die Verfolgung des Ziels „Nachhaltige Entwicklung“ unterschiedliche Motive bzw. Schwerpunktsetzungen haben kann, berücksichtigten Müller-Christ und Hülsmann in der Unterscheidungsmöglichkeit des Begriffes Nachhaltigkeit mit folgenden Verständniskomponenten:³¹

- **Innovationsorientiertes Verständnis** von Nachhaltigkeit

Die Motivation, dieses Verständnis Nachhaltigkeit zu verwirklichen, liegt in der Realisierung von Innovationen, beispielsweise umweltschonende Produkte, Produktionsprozesse oder Technologien, neue Organisations- oder Arbeitsformen, Erschließung neuer Märkte oder Erschließung neuer Ressourcen.

- **Normatives Verständnis** von Nachhaltigkeit

Hierbei liegt die Motivation in dem normativ-ethischen Anspruch, Gerechtigkeit herzustellen, insbesondere in Form einer intragenerationalen als auch intergenerationalen Gerechtigkeit.

³⁰ Vgl. ebenda. Vgl. auch von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 94.

³¹ Vgl. Müller-Christ, G.; Hülsmann, M. (2003). Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 3 (2003), S. 257-277.

- **Rationales Verständnis** von Nachhaltigkeit

Das Verständnis fokussiert auf die Erhaltung der Ressourcenbasis. Eine unternehmerische Entscheidung ist durch deren Beitrag motiviert, inwiefern diese den Ressourcenerhalt und -nachschub fördert.

Es ist davon auszugehen, dass diese drei Verständnisformen nicht unbedingt unabhängig voneinander sind und sich zum Teil auch überschneiden können. Dennoch weisen diese darauf hin, dass es unterschiedliche Intentionen geben kann, mit denen Nachhaltigkeit verfolgt wird. Unterschiedliche Akteure verfolgen wahrscheinlich auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen dieser drei Nachhaltigkeitsverständnisse. Damit steht auch in Zusammenhang, dass das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung unterschiedliche Zielvorstellungen in sich integriert, weshalb dieses Ziel verfolgt wird. Deshalb können diese verschiedenen Vorstellungen die Realisierung des Leitbildes erschweren und Motivation behindern oder auch neue Handlungsoptionen (beispielsweise in Form von Innovationen) ermöglichen, die wiederum motivieren. Inwiefern der Konkretisierungsgrad einer Idee bzw. eines Zieles zu dessen Realisierung beiträgt, wurde in der Vergangenheit unterschiedlich diskutiert und ist im Folgenden näher erläutert.

2.1.2 Die Unschärfe des Leitbildgedankens als Chance im Vorfeld

Von Hauff und Kleine sehen in der anfänglichen „Unschärfe“ des Begriffes Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre eine Chance, dass dieser Gedanke von einer breiten Masse mitgetragen wird:³²

„Der Brundtland-Bericht fand international eine breite Zustimmung. Sie erklärt sich ganz wesentlich aus dem relativ geringen Konkretisierungsgrad des Berichts, der breite Spielräume für Interpretationen zulässt.“

³² Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 7. Vgl. auch Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012), S. 24.

Dieser geringe Konkretisierungsgrad trug dazu bei, dass sich die Mehrheit erst einmal auf eine Vision einstimmte:³³

„Nur so wurde es möglich, einvernehmliche Handlungsstrategien Nachhaltiger Entwicklung vorzuschlagen. Die Kunst, unterschiedliche Positionen zusammenzuführen, wird teilweise als Schwäche und teilweise als Stärke des Berichts ausgelegt. Dem Bericht kommt jedoch unzweifelhaft das große Verdienst zu, durch die Problemanalyse und die aufgeführten Grundforderungen eine weltweite Diskussion über angemessene Wege zu einer Nachhaltigen Entwicklung initiiert zu haben.“

Daraus lässt sich ableiten, dass es im Allgemeinen hilfreich sein kann, zu Beginn eines solchen Auftaktes vor der Operationalisierung eine - wenn auch eher normative - Grundidee zu generieren und damit eine positive Grundeinstellung bei allen Beteiligten zu ermöglichen. Dies kann eine Motivation erzeugen, den Grundgedanken mitzutragen und diesem grundsätzlich erst einmal offen gegenüber zu sein. Erst dann geht es um die Frage der detaillierten Ausgestaltung. Dieser Auffassung ist es zuträglich, dass im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts der Begriff „Leitbild“ (Nachhaltiger Entwicklung) verwendet wird und auf das Ziel dieses Konstruktes hinweist. Dieser soll jedoch nicht nur in einer Idealvorstellung verharren, sondern auch förderliches Handeln anstoßen. Ein Leitbild kann als richtungsweisendes Bündel von Grundvorstellungen begriffen werden:³⁴

„Lexikographische Einigkeit herrscht weitestgehend darüber, Leitbilder als erstrebenswerte Vorstellungen zu begreifen. In jedem Fall wird Leitbildern damit ein normativer bzw. intentionaler Charakter zugeschrieben. Es handelt sich entsprechend um Sollens- bzw. Wollens-Vorstellungen, nach denen gestrebt wird und die handlungsleitend sind.“

³³ Ebenda, S. 24.

³⁴ Vgl. Giesel, K. D. (2007). Leitbilder in den Sozialwissenschaften. Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 30.

Dies trifft auch auf den Kontext der Nachhaltigkeit zu, indem das Leitbild als verhaltenssteuernder Bezugsrahmen zu verstehen ist:³⁵

„Unter einem Leitbild versteht man in diesem Kontext die von einer Gruppe oder Gesellschaft getragenen Werte, Prinzipien und Instrumente, die im betreffenden sozialen System handlungs- und entscheidungsleitend sind. Ein Leitbild stellt einen akzeptierten Orientierungs- und Handlungsrahmen dar, der Wege zur Erreichung angestrebter Zielvorstellungen beinhaltet und bereitstellt. Leitbilder sind durch eine gewisse Offenheit charakterisiert und beanspruchen für sich keine Ausschließlichkeit. Sie zeigen Wege zur Verwirklichung einer als wünschenswert erachteten Zielvorstellung auf, negieren aber nicht die Möglichkeit anderer Wege.“

Die angesprochene gewisse Offenheit ist dafür verantwortlich, dass in der Literatur kritisch diskutiert wird, inwiefern der Handlungsspielraum verhindert, dass die im Leitbild verankerte Idealvorstellung erreicht werden kann. Durch die idealisierte Form des Zielzustandes und diesen offenen Handlungsspielraum ist das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung schwer zu greifen und in die konkrete Umsetzung zu bringen.³⁶

Einen anderen Weg der Argumentation schlagen Paech und Pfriem ein, indem sie Ansätze der Konkretisierung als hinderlich für die Motivation ansehen. Sie gehen hinsichtlich der Frage, wie das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung in die Umsetzung gelangen kann, so weit zu sagen, dass ein Realisierungsversuch mit quantitativen Zielformulierungen (und damit sehr konkreten Vorstellungen) auch noch zu einem späteren Zeitpunkt eher nur „hemmende Frustration“ auslöse. Denn die bisherige Erfahrung zeige, *„dass sich vermeintliche Gewissheiten im Hinblick auf Nachhaltigkeitserfordernisse infolge des ständigen Aufdeckens neuer Sachver-*

³⁵ Steimle, U. (2007), S. 45. Vgl. auch Burschel, D.; Daamen, U.; Kremers, S.; Wiendl, A. (2003). Vom Badischen Forstgesetz bis zum Gipfel von Johannesburg. In: Umweltwirtschaftsforum, 11. Jg., Heft 1, S. 60-66.

³⁶ Eine detaillierte Betrachtung des Begriffes Leitbild im öffentlichen und sozialwissenschaftlichen Gebrauch siehe Giesel, K. D. (2007), S. 23 ff.

*halte schnell als Verharmlosung entpuppen.*³⁷ Der Blick auf quantitative Zielerreichung entspreche eher einer Momentaufnahme, widerspreche dem Prozesscharakter des Nachhaltigkeitsmanagements und behindere die Motivation der jeweiligen Akteure. Die Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten werde dadurch erschwert.³⁸ Weiter wird angemerkt:³⁹

„Nicht Zustände (absolute Größen), sondern Veränderungen, Entwicklungsschritte oder Handlungen (relative Größen) sind demnach zu beurteilen, und zwar nach Maßgabe des Kriteriums, ob sie in die ‚richtige‘ Richtung weisen.“

Von einer Zielorientierung hin zu einer Maßnahmenorientierung müsse sich unternehmerische Nachhaltigkeit entwickeln. Der Erfolgsmaßstab wäre dabei nicht der Erreichungsgrad der Ziele, sondern der Erfüllungsgrad der Maßnahmen. Kritisch anzumerken ist hierbei, dass selbst ein eher freies Verständnis eines Ziels - in diesem Falle eines Nachhaltigkeitsverständnisses - wohl kaum zu einer Maßnahmenplanung führen kann, da auch diese eine Entscheidungsgrundlage benötigt, inwiefern Maßnahmen entsprechend der normativen Zielvorstellung geeignet sind. Je eindeutiger Zielvorstellungen sind, desto effizienter können derartige Entscheidungen getroffen werden. Möglicherweise ist jedoch der Zeitpunkt entscheidend, wann Idealvorstellungen konkretisiert werden; dies wird anhand späterer Ausführungen noch erläutert (siehe Erläuterungen zu Zielmanagement unter 4.2.4.1 und 5.4.4).

³⁷ Vgl. Paech, N.; Pfriem, R. (2004). Konzepte der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Theoretische Anforderungen und empirische Trends. Endbericht der Basisstudie des vom BMBF geförderten Vorhabens „Sustainable Markets eMERge“. Oldenburg: Schriftenreihe des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik, Nr. 37, 2004, S. 36.

³⁸ Vgl. ebenda.

³⁹ Ebenda, S. 37.

Ausgehend davon muss zu einem bestimmten Zeitpunkt das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung als übergeordnetes Ziel operationalisiert werden, was jedoch zum Teil als schwierig angesehen wird:⁴⁰

„Es ergibt sich nämlich nicht nur das Problem, daß die gesellschaftlichen Vorstellungen von nachhaltig zukunftsverträglicher Entwicklung sowohl zeit-, situations- als auch kultur- und wissensabhängig sind. Darüber hinaus hängen die mit dem Leitbild verbundenen Problemempfindungen und politischen Schwerpunktsetzungen vom jeweiligen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungsstand ab. Eine für alle Gesellschaften verbindliche Definition scheint deshalb ohne Aussicht auf Erfolg.“

Auch das mehrfach verwendete Verständnis, dass ein Leitbild für eine „regulative Idee“ stehe, verdeutlicht die Schwierigkeit, den angestrebten Idealzustand zu beschreiben und zu realisieren.⁴¹ Demnach wird durch das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit nur ein Orientierungsrahmen gegeben, der aber keine genaue Definition des Gegenstands selbst liefert.⁴²

Wenngleich diese Bedenken ihre Berechtigung haben, so ist doch zum Teil entgegen zu halten, dass in der Vergangenheit zahlreiche Instrumente entwickelt wurden, die auf sehr konkrete Art und Weise Nachhaltigkeit messen, international angewendet werden und Akzeptanz bei Anwendern und unabhängigen Nachhaltigkeitsinitiativen finden (siehe Kapitel 3.2.2). Wenn diese auch hinsichtlich

⁴⁰ Vgl. Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" (1998). Sachgebiet 1101, Drucksache 13/11200. <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf> (12.10.2016), S. 16.

⁴¹ Vgl. Steimle, U. (2007), S. 22. Vgl. auch Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (2002). Umweltgutachten 2002. Für eine neue Vorreiterrolle. 2002. Bundestags-Drucksache 14/8792. http://www.umweltrat.de/Shared_Docs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2002_Umweltgutachten_Bundestagsdrucksache.pdf?__blob=publicationFile (12.10.2016), S. 21. Vgl. auch Coenen, R.; Grunwald, A. (2003). Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland. Analyse und Lösungsstrategien. Berlin: Edition Sigma. S. 65. Vgl. auch Giesel, K. D. (2007), S. 77.

⁴² Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 7. Vgl. auch Steimle, U. (2007), S. 22. Vgl. auch Paech, N.; Pfriem, R. (2004), S. 36.

einzelner Messdimensionen bzw. -items kritisch diskutiert werden können, inwiefern diese in unterschiedlichen Ländern und Kulturen anwendbar sind, so ist davon auszugehen, dass bestimmte Zielvorstellungen übergreifend anzusetzen sind. Gleichzeitig geht damit nicht einher, von einer grundsätzlichen Operationalisierung Abstand zu nehmen, sondern nur eine einzige vorzunehmen. Stattdessen wären unterschiedliche, differenzierte Ansätze der Operationalisierung denkbar, die sich in einem einzigen normativen Rahmen bewegen. Doch bevor auf konkrete Zielvorstellungen von Nachhaltigkeit eingegangen werden kann, ist es an dieser Stelle erforderlich, den Begriff in Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen näher zu betrachten und auf aktuelle Operationalisierungen zu schauen.

2.1.3 Ähnliche Begriffe und deren Abgrenzung

Im Kontext des Themas Nachhaltigkeit entstanden in der Vergangenheit Begrifflichkeiten, die oftmals nicht trennscharf voneinander abzugrenzen sind, aber doch akzentuierende Unterschiede aufweisen: Neben dem Begriff Nachhaltigkeit sind Begriffe zu finden wie Corporate Sustainability, Corporate Social Sustainability (CSR), Corporate Governance, Compliance und Corporate Citizenship. Diese können dem übergeordneten Begriff „Verantwortliches Unternehmenshandeln“ zugeordnet werden und verweisen damit bereits auf den organisationalen Kontext. Aufgrund des Schwerpunktes dieser Arbeit werden diese Begrifflichkeiten nachfolgend in Kürze näher betrachtet:

Corporate Social Responsibility wurde von der Europäischen Kommission zunächst folgendermaßen definiert:⁴³

⁴³ Europäische Kommission (2001). Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. S. 8.
[http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/\\$file/greenpaper_de.pdf?open](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/$file/greenpaper_de.pdf?open) (12.10.2016).

„[...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

2011 passte die Europäische Kommission ihr Begriffsverständnis von Corporate Social Responsibility an und ergänzte die vormals nur gesellschaftsbezogene Ausrichtung des Begriffes nun auf das heute weit verbreitete Konzept sozial- und umweltverträglicher Umstrukturierung von Unternehmen.⁴⁴

„Die Kommission legt eine neue Definition vor, wonach CSR ‚die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft‘ ist. Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“⁴⁵

In ihrer Antwort auf das neue Verständnis betonte die damalige deutsche Bundesregierung, dass diese an dem vormals fest geschriebenen Merkmal der Freiwilligkeit weiterhin festhalte. Sie stimme zwar dem erweiterten Verständnis zu, könne allerdings hieraus keine Notwendigkeit ableiten, von dem Grundsatz der Freiwilligkeit abzurücken. Außerdem würden neue gesetzliche Berichtspflichten zu sozialen und ökologischen Informationen dem Prinzip der Freiwilligkeit widersprechen, weshalb sie sich ebenfalls gegen neue gesetzliche Berichtspflichten ausspreche. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)

⁴⁴ Vgl. Europäische Kommission (2011). Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR-Mitteilung/Mitteilung_der_Kommission.pdf (12.10.2016).

⁴⁵ Europäische Kommission (2011), S. 7.

könnten dann eher von nachhaltigkeitsorientierten Maßnahmen abgeschreckt werden. Es seien vielmehr Anreize zur Realisierung von CSR zu fördern und gesellschaftlich verantwortliches Engagement von Unternehmen sichtbarer zu machen.⁴⁶

Damit vereint der Begriff von CSR die Merkmale der Dreidimensionalität (ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, siehe auch Kapitel 2.2.1), der Freiwilligkeit, des Beitrages zur nachhaltigen Entwicklung und die Einhaltung von Regelungen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung (Corporate Governance) und von Rechtsvorschriften (Compliance) sowie die regelmäßige Wahrnehmung des Stakeholder-Dialogs.

Hoffmann und Maaß sehen als eine wesentliche Funktion von CSR die Verhaltenssteuerung von Stakeholdern, indem eine Tauschbeziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern eingegangen wird.⁴⁷ Theoretisch fuße diese Funktion nach Hoffmann und Maaß auf der Anreiz-Beitragstheorie. Unternehmen werden demnach erst dann das gewünschte Verhalten bei Stakeholdern erreichen, wenn diese einen Nutzen feststellen.⁴⁸ Diese Form von Austauschbeziehung betreffe auch das Verhältnis des Unternehmens zu den Mitarbeitern, die ebenfalls nur dann einen Beitrag leisten, wenn diese einen Nutzen aus der Beziehung ziehen können. *“Freiwillige Übernahme von Verantwortung bedeutet im CSR-Kontext das Antworten des Unternehmens auf die Ansprüche der Stakeholder.”*⁴⁹ Als weitere Funktion sehen Hoffmann und Maaß die Sicherung der Verhaltenserwar-

⁴⁶ Vgl. Positionspapier der Bundesregierung zur Mitteilung der Europäischen Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ (KOM 2011, 681 endg.). Berlin, 18. November 2011. http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR-Mitteilung/Positionspapier_der_Bundesregierung.pdf (12.10.2016).

⁴⁷ Vgl. Hoffmann, M.; Maaß, F. (2009). Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.). Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008. Wiesbaden: Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF, S. 1-51, S. 12.

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 12.

⁴⁹ Ebenda.

tungen aller Parteien: Stakeholder signalisieren Ansprüche und fordern deren Berücksichtigung ein.⁵⁰

Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass die beiden Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility gleichbedeutend zu verwenden sind. Aufgrund eines breiten Konsens innerhalb der Nachhaltigkeitsforschung werden für die vorliegende Arbeit die Merkmale der Dreidimensionalität, der Freiwilligkeit, des Beitrages zur nachhaltigen Entwicklung und die Einhaltung von Regelungen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung (Corporate Governance) bzw. von Rechtsvorschriften (Compliance) sowie die regelmäßige Wahrnehmung des Stakeholder-Dialogs ebenfalls als Grundlage für das Verständnis von Nachhaltigkeit und insbesondere unternehmerischer Nachhaltigkeit übernommen. Vor allem das Merkmal der Freiwilligkeit steht mit hoher Wahrscheinlichkeit in positivem Zusammenhang mit einer hohen Motivation von Unternehmen, langfristig nachhaltig zu wirtschaften und über Rechtsvorschriften hinaus einen Beitrag zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung zu leisten.⁵¹

„Corporate Governance“ fokussiert vor allem auf die Transparenz hinsichtlich der Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften und rückt die Beziehung zu den Eigenkapitalgebern in den Vordergrund. Der Ansatz nimmt Bezug auf den rechtlichen und institutionellen Rahmen für unternehmerische Entscheidungen.⁵² Paragraph 161 des deutschen Aktiengesetzes verpflichtet alle börsennotierten Unternehmen, den von einer Regierungskommission entwickelten Deutschen Corporate Governance Kodex anzuwenden. Dieser gibt Normen einer ver-

⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 13.

⁵¹ Psychologisch fundierte Theorien wie beispielsweise die Motivationstheorie und die Theorie der Selbstbestimmung verweisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen dem Autonomieerleben einer Person in Bezug auf eine Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten und der Langfristigkeit, dieses Verhalten auch zu zeigen. Vgl. u.a. Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: *American Psychologist*, 55, S. 68-78 und Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

⁵² Vgl. Welge, M. K.; Eulerich, M. (2014). *Corporate-Governance-Management. Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

antwortungsvollen Unternehmensleitung und -überwachung vor (z. B. das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat oder Rechnungslegungsvorschriften).⁵³ Nach Baumast und Pape werde durch den Corporate Governance Ansatz fast ausschließlich auf die Shareholderbeziehungen Bezug genommen und sei somit nur eine Mindestvoraussetzung für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.⁵⁴ CSR bzw. Nachhaltigkeit geht durch das Merkmal der Freiwilligkeit und den Einbezug weiterer Stakeholder deutlich über dieses Begriffsverständnis hinaus.

„Corporate Citizenship“ zielt auf das Engagement des Unternehmens für das Gemeinwesen ab, in dem es tätig ist: Das Unternehmen als „guter“ Bürger. Unternehmensinitiativen im gesellschaftlichen Umfeld erhalten hier eine hohe Bedeutung, etwa die Unterstützung kultureller und sozialer Einrichtungen.⁵⁵ Damit ist Corporate Citizenship nur ein Ausschnitt aus dem, was beispielsweise CSR umfasst. Denn CSR beinhaltet nicht nur Initiativen im gesellschaftlichen Umfeld, sondern auch unternehmensinterne oder nationale bzw. internationale Aktivitäten.

Corporate Sustainability als „Nachhaltige Unternehmensführung“ ist als unternehmerische Gesamtkonzeption zu verstehen und meint nach Steimle und Zink:

“Corporate Sustainability means to overcome conflict of goals between economic, environmental, and social issues, combining long-term economic success with conserving biophysical environment and social responsible actions. Goal con-

⁵³ Vgl. <http://www.dcgk.de/de/> (18.08.2015) sowie Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 5. Mai 2015 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 5. Mai 2015) http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf (12.10.2016).

⁵⁴ Vgl. Baumast, A.; Pape, J. (2012). Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: UTB, S. 245.

⁵⁵ Vgl. u.a. Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (2007). Handbuch Corporate Citizenship. CSR für Manager, Heidelberg: Springer.

licts need to be changed into goal congruence to create a win-win situation between the dimensions of sustainability.”⁵⁶

Die Sicherung der Nachhaltigkeit aller betrieblichen Produkte, Prozesse und unternehmensrelevanten Verhaltensweisen steht im Vordergrund. Eine ausdrückliche Ausrichtung am Leitbild Nachhaltiger Entwicklung ist für Corporate Sustainability (Nachhaltige Unternehmensführung) erforderlich. Nach Baumast und Pape wird hierfür auch der Begriff Corporate Responsibility gebraucht.⁵⁷ In seiner Bedeutung ist Corporate Sustainability bzw. Corporate Responsibility mit CSR gleichzusetzen.

Die zuvor angesprochene Dredimensionalität von Nachhaltigkeit als wesentliches Merkmal des Begriffes wird im Folgenden erläutert. Denn das Verständnis des Terminus Nachhaltigkeit konkretisiert sich weiter, wenn die verschiedenen Dimensionen berücksichtigt werden, die das Konstrukt Nachhaltigkeit beschreiben.

2.2 Spezifizierung des Begriffes Nachhaltigkeit

2.2.1 Die Dimensionen der Nachhaltigkeit

Schon aus den ersten Diskussionen Anfang der 1970er Jahre lassen sich drei grundlegende Komponenten von Nachhaltigkeit ableiten, weshalb die Idee der Nachhaltigkeit nur durch die Berücksichtigung mehrerer Dimensionen realisiert werden kann: Eine ökologische, eine ökonomische und eine soziale Dimension. Bereits in den Ausgangsdokumenten ist die dreiteilige Gliederung des Verständnisses von Nachhaltigkeit ersichtlich: Während der Brundtlandbericht die Verbindung von umwelt- und entwicklungspolitischen Lösungen im Sinne von

⁵⁶ Steimle, U.; Zink, K. J. (2006). Sustainable Development and Human Factors. In: International Encyclopedia of ergonomics and human factors, 2006, S. 2356. Vgl. auch Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002), Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business Strategy and the Environment, 11/2, S. 130-141, S. 131 f.

⁵⁷ Vgl. Baumast, A.; Pape, J. (2012), S. 246.

Nachhaltigkeit anspricht⁵⁸, ist bereits in der Agenda 21, dem 1992 in Rio vereinbarten Aktionsprogramm⁵⁹, von dem Zusammenhang zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Entwicklung zu lesen. Diese drei Dimensionen machen noch heute das sog. *Drei-Säulen-Modell* der Nachhaltigkeit aus.⁶⁰ Die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 12. Deutschen Bundestages bezeichnet demnach auch Ökologie, Ökonomie und Soziales als „*tragende Säulen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung*“.⁶¹ Nachhaltigkeit oder Nachhaltige Entwicklung beschreibt somit die Verknüpfung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen. Während der Begriff des Drei-Säulen-Modells eher im allgemeinen Zusammenhang mit dem normativen Konzept der Nachhaltigkeit bzw. dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung verwendet wird, bezieht sich der Begriff „triple bottom line“⁶² zwar auch auf die drei Dimensionen des Drei-Säulen-Modells, wird jedoch eher im Kontext von Unternehmen verwendet.⁶³ Damit wurde der ursprüngliche Ansatz der Kostenrechnung („one bottom line“) um zwei weitere Bottom Lines erweitert: Die soziale und die ökologische Bottom Line.

Die Europäische Kommission definierte 2001 im Grünbuch Triple Bottom Line als „*Konzept, das davon ausgeht, dass die Gesamtleistung eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital beiträgt.*“⁶⁴

⁵⁸ United Nations (1987).

⁵⁹ United Nations (1992).

⁶⁰ Vgl. u.a. Der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) (2008), S. 56.

⁶¹ Enquete-Kommission (1994), S. 33.

⁶² Vgl. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

⁶³ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 17.

⁶⁴ Europäische Kommission (2001). *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Grünbuch, S. 30. [http://www.csrgermany.de/www/csr/cms_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/\\$file/greenpaper_de.pdf?open](http://www.csrgermany.de/www/csr/cms_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/$file/greenpaper_de.pdf?open) (12.10.2016).

Nach von Hauff und Kleine lassen sich die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit anhand der unterschiedlichen Kapitalarten beschreiben. Genauer: Die Dimensionen der Nachhaltigkeit werden dadurch operationalisiert, dass sie die Generierung der jeweiligen Kapitalart fördern:⁶⁵

- **Ökologisches Kapital** „umfasst den in Ökosystemen vorhandenen Bestand an erneuerbaren Ressourcen, Land und ökologischen Faktoren wie Nahrungskreisläufe, Klimasysteme, solare Einstrahlung, Gleichgewichte und Tragfähigkeit. [...] Darüber hinaus schließt das ‚Naturkapital‘ das ökologische Kapital eines geografisch abgegrenzten Raums zuzüglich der darin verfügbaren nicht-erneuerbaren Ressourcen ein.“
- **Ökonomisches Kapital** bezieht sich auf „das wirtschaftliche Produktionskapital in Form von Sach-, Wissens- und Humankapital [...] sowie die in die Wirtschaft eingebrachten Ressourcen [...]. Immaterielles Vermögen ist hierbei ein Bestandteil ökonomischen Kapitals [...].“
- **Sozialkapital:** Neben dem volkswirtschaftlich orientierten Verständnis der materiellen Infrastruktur wie Sachanlagen und öffentliche Einrichtungen, führen von Hauff und Kleine⁶⁶ durch Empacher und Wehling⁶⁷ eine Ergänzung an, indem Sozialkapital zusätzlich „die Grundbedürfnisse befriedigt, die gesellschaftliche Integration fördert und die Weiterentwicklung der Gesellschaft ermöglicht [...].“

Neben der Benennung der Dimensionen von Nachhaltigkeit stellt sich die Frage, wie die verschiedenen Dimensionen gewichtet werden. Hierzu sind verschiedene Positionen zu finden, die sich in unterschiedlichen Modellen widerspiegeln. Das „Drei-Säulen-Modell“ beschreibt Nachhaltigkeit oder Nachhaltige Entwicklung als die *gleichberechtigte* Verknüpfung von ökonomischen, ökologischen und

⁶⁵ Von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 15, vgl. auch Hediger, W. (2000). Sustainable development and social welfare. In: *Ecological Economics*, Bd. 32 (2000), Heft 3, S. 481-492.

⁶⁶ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009).

⁶⁷ Vgl. Empacher, C.; Wehling, P. (2002). Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. ISOE-Studentexte Nr. 11, Frankfurt am Main.

sozialen Zielen.⁶⁸ Von Hauff und Kleine verdeutlichen die Abhängigkeit und gleichgewichtete Bedeutung der drei Dimensionen durch die Darstellung eines Dreiecks.⁶⁹ Es gibt allerdings auch Stimmen, die der ökologischen Zielsetzung Vorrang vor der ökonomischen und sozialen Dimension geben, da dies die Grundlage für Ökonomie und Soziales sei oder die zumindest die ökologische und soziale Dimension der ökonomischen unterordnen:⁷⁰ Denn „... *erst wenn ökologische und soziale Entwicklungsziele geklärt sind, hat es Sinn, den ‚Motor‘ anzuwerfen und ökonomische Kräfte zu mobilisieren, die den Wettbewerb um mehr ökologisch und sozial verantwortliches Handeln möglichst effektiv in Gang setzen, um diese Ziele mit einem günstigen Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu erreichen.*“⁷¹ Hier geht man von einem Ein-Säulen-Konzept aus.

Inwiefern das Abbild von Dimensionen, Säulen, Schnittmengen, Pyramiden oder einem Dreieck angenommen wird, hängt im Wesentlichen damit zusammen, welche Gewichtung den einzelnen Dimensionen zugesprochen wird und wie diese zueinander in Beziehung stehen. Während man im Falle des Säulenmodells, häufig mit einem Dach versehen, davon ausgehen muss, dass mindestens eine Säule entfernt werden kann und damit nicht alle drei Säulen Grundvoraussetzung sind,⁷² muss in der Darstellung des auf drei Säulen ruhenden Dreiecks⁷³ jede

⁶⁸ Vgl. z. B. United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA): United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), New York 1992.

⁶⁹ von Hauff, M.; Kleine, A. (2014).

⁷⁰ Vgl. Strebel, H. (2005). Umweltwirtschaft in der Betriebswirtschaftslehre. In: Priewasser, R. (Hrsg.). Dimensionen der Umweltwirtschaft, Linz: Festschrift für Adolf Heinz Malinsky, S. 15-46.

⁷¹ Lübke, V. (2003). Informationskonzepte für einen nachhaltigen Konsum. In: Linne, G.; Schwarz, M. (Hrsg.). Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen: Leske und Budrich, S. 107-118, S. 108.

⁷² Vgl. u.a. Kopfmüller, J.; Brandl, V.; Jörissen, J.; Paetau, M.; Banse, G.; Coenen, R.; Grunewald, A. (2001). Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet: Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin: Edition Sigma.

⁷³ Vgl. u.a. Von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 118.

Säule bestehen bleiben. Das Schnittmengenmodell⁷⁴ beinhaltet Kombinationen der drei Bereiche, geht aber davon aus, dass die ideale Umsetzung eine Schnittmenge aller drei Bereiche ist. Insbesondere diese Konzeption verdeutlicht, dass die drei Bereiche inhaltliche Überschneidungen beinhalten, beispielsweise sozial-ökonomische Themen, sozial-ökologische oder ökonomisch-ökologische.

Eine ebenfalls häufig verwendete Darstellung ist die Form des gleichseitigen Dreiecks. Gleichseitig steht in diesem Falle für eine gleichberechtigte Berücksichtigung der Bereiche Soziales, Ökonomie und Ökologie (siehe Abbildung 3).

Anhand des Nachhaltigkeitsdreiecks lässt sich unter Berücksichtigung der Konstrukte „Effizienz“ und „Effektivität“ verdeutlichen, inwiefern es nur um die Verbindung einzelner Dimensionen geht und eine Zielerreichung innerhalb dieser Dimensionen relevant ist oder ob die Effektivität nachhaltigkeitsförderlicher Maßnahmen betrachtet wird. Effizienz folgt dabei dem Leitsatz „die Dinge richtig tun“, Effektivität hingegen meint „die richtigen Dinge tun“.⁷⁵

Folgt man dem Anspruch des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung, ist das Ziel, alle drei Dimensionen durch Ziele und Maßnahmen abzubilden.

⁷⁴ Vgl. u.a. Barbier, E. B. (1987). The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*, 15. Jg. (1987), Nr. 2, S. 101-110. Vgl. auch Fichter, R. (1998). Anforderungen und Rahmenbedingungen für das nachhaltige Unternehmen. In: Fichter, K.; Clausen, J. (Hrsg.). *Schritte zum nachhaltigen Unternehmen: Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements*. Berlin: Springer, S. 3-26.

⁷⁵ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 169 f. Vgl. auch Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T.; Müller, J. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*. http://pure.leuphana.de/ws/files/1174686/BMU_Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf (12.10.2016).

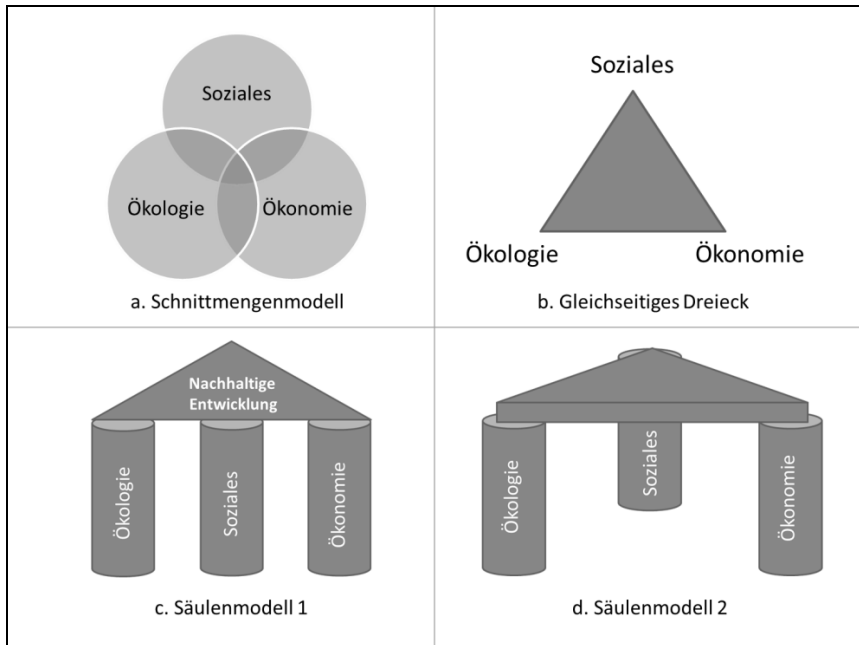


Abbildung 3: Einschlägige Darstellungsformen des Konzeptes Nachhaltigkeit⁷⁶

In den anfänglichen Ansätzen des Nachhaltigkeitsdreiecks sind jedoch nur Kombinationen aus zwei Dimensionen möglich. Deshalb erstellten von Hauff und Kleine ein integriertes Nachhaltigkeitsdreieck, in dem die Kombination aller drei Dimensionen realisiert ist (siehe Abbildung 4).⁷⁷

Neben den bisherigen drei Dimensionen werden in anderen Operationalisierungsansätzen auch weitere Dimensionen genannt wie beispielsweise die kulturelle/institutionelle oder politisch-institutionelle Dimension.⁷⁸ Diese Ergänzungen werden hier zum einen aufgrund ihrer Seltenheit vernachlässigt, zum anderen

⁷⁶ Abbildung in Anlehnung an von Hauff, M. (2014), S. 163-165.

⁷⁷ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 169 f.

⁷⁸ Vgl. u.a. Kopfmüller, J. et al. (2001).

weil diese eher einzelne Akteure ansprechen und damit nicht dem gleichen Verständnis wie die ersten drei Dimensionen folgen.

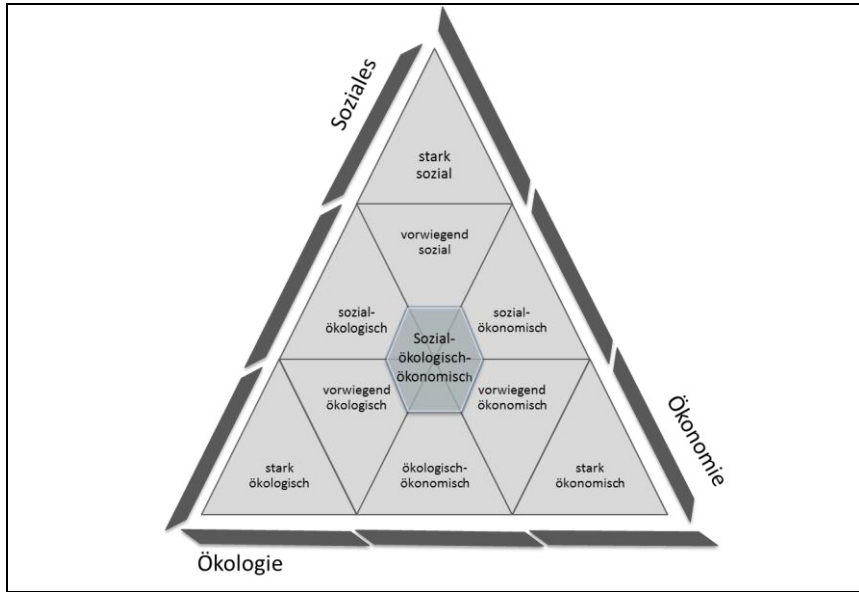


Abbildung 4: Das Integrierende Nachhaltigkeitsdreieck⁷⁹

In dieser Arbeit wird von dem Drei-Säulen-Modell ausgegangen, da es eine Nicht-Substituierbarkeit der einzelnen Dimensionskomponenten postuliert.⁸⁰ Denn insbesondere vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Verständnisses der menschlichen Existenz muss davon ausgegangen werden, dass sich Handlungen einer Dimension auf die jeweils andere bzw. anderen Dimensionen auswirken können. Eine alleinige Berücksichtigung der ökologischen Dimension könnte beispielsweise zur Folge haben, dass ökonomische Konsequenzen ver-

⁷⁹ Abbildung aus von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 125. Vgl. auch von Hauff, M. (2014), S. 170 f.

⁸⁰ Vgl. Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (2002), S. 21.

nachlässigt werden. Auch die Enquete-Kommission von 1998 sah die zwingende Notwendigkeit, alle drei Dimensionen zu berücksichtigen:⁸¹

„Zentrales Ziel des Nachhaltigkeitsanliegens ist die Sicherstellung und Verbesserung ökologischer, ökonomischer und sozialer Leistungsfähigkeiten. Diese bedingen einander und können nicht teiloptimiert werden, ohne Entwicklungsprozesse als Ganzes in Frage zu stellen. So ist die Herstellung von Gerechtigkeit oder Chancengleichheit aus primär sozialpolitischem Interesse nicht allein ein soziales Ziel, sondern auch Voraussetzung für langfristige ökonomische Leistungsfähigkeit und folglich auch ein ökonomisches Ziel. Auch ökologische Ziele können kaum umgesetzt werden, wenn es Menschen aufgrund ihrer materiellen Bedingungen schwer gemacht wird, Rücksicht auf ökologische Ziele zu nehmen. Ähnliche Überlegungen ergeben sich auch in umgekehrter Ziel-Mittel-Zweck-Relation.“

Diese Zusammenhänge haben sich bis heute nicht geändert, möglicherweise eher noch verstärkt. So hat sich die Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“ des 17. Deutschen Bundestages folgende Aufgabe gestellt und in ihrem Abschlussbericht dargelegt:⁸²

„Die Enquete-Kommission schlägt in ihrem Bericht deshalb einen neuen Begriff von Wohlstand und eine neue Wohlstandsmessung vor, die neben dem materiellen Wohlstand auch soziale und ökologische Dimensionen von Wohlstand abbildet. Damit werden wir nicht nur dem Wohlstandsverständnis der Menschen besser gerecht, sondern stellen auch das Wachstumsparadigma infrage.“

⁸¹ Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" (1998), S. 19.

⁸² Vgl. Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“ (2013). Schlussbericht. Drucksache 17/13300. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/133/1713300.pdf> (12.10.2016). Siehe insbesondere S. 554 ff. zu „Prinzipien und Grundsätze nachhaltig gestaltender Ordnungspolitik“.

Im Folgenden wird in möglichst kurzer Form jede der drei Dimensionen beschrieben, um das zugrundeliegende Verständnis dieser Arbeit zu verdeutlichen.

Ökologische Nachhaltigkeit

Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit bezieht sich auf die dauerhafte Gewährleistung der Stabilität des ökologischen Systems und dem Erhalt erneuerbarer und nicht-erneuerbarer⁸³ Ressourcen. So hat es die Enquetekommission 1994 und die Enquete-Kommission 1998 des 13. Bundestages in mehreren Grundregeln formuliert:⁸⁴

„1. Die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen soll deren Regenerationsrate nicht überschreiten. Dies entspricht der Forderung nach Aufrechterhaltung der ökologischen Leistungsfähigkeit, d. h. (mindestens) nach Erhaltung des von den Funktionen her definierten ökologischen Realkapitals.“

Da eine Ressource nicht per se als erneuerbar bezeichnet werden kann, sondern dies von der Nutzungsintensität und Nutzungsart abhängt,⁸⁵ sind Nutzungsintensität und -art entscheidende Größen, die bei der Einhaltung der Regel beachtet werden müssen. Die Berücksichtigung von Zeit und zeitlichen Lebensspannen wird hier ebenfalls angesprochen.

Durch diese Managementregel wird die Diskussion zwischen den idealtypischen Positionen „schwache Nachhaltigkeit“ und „starke Nachhaltigkeit“ aufgegriffen.

⁸³ „Die Bezeichnung einer Ressource als erneuerbar oder nicht-erneuerbar ergibt sich aus der Relation der Zeitskalen der Neubildung bzw. des Wachstums einer Ressource zur Zeitskala der Nutzung einer Ressource. Während die Zeitskala der Nutzung von Ressourcen in den zeitlichen Dimensionen eines Menschenlebens oder weniger Generationen liegt, reicht die Zeitskala der Reproduktion von Ressourcen von der Zeitspanne der Vegetationszyklen bis zu geologischen Zeiträumen. Organische Kohlenstoffverbindungen, die als Rohstoffe oder Energielieferanten nutzbar sind, können aus Elefantengras, Holz, Torf, Braunkohle, Steinkohle oder Erdöl stammen. Die Zeitspanne der (Neu-)Bildung dieser Ressourcen reicht von Monaten über Jahre und Jahrzehnte bis zu Jahrtausenden. Die Frage der Erneuerbarkeit einer Ressource hängt sowohl vom Verhältnis der Regenerationsrate zur Nutzungsrate als auch von der Art der Nutzung ab“, Enquete-Kommission (1994), S. 29.

⁸⁴ Enquete-Kommission, 1994, S. 29 ff.

⁸⁵ Ebenda.

Während eine schwache Nachhaltigkeit davon ausgeht, dass das Gesamtkapital konstant gehalten werden soll, unabhängig von der jeweiligen Verteilung der Kapitalarten, fordert die starke Nachhaltigkeit, das Naturkapital unbedingt zu erhalten. Schwache Nachhaltigkeit impliziert damit eine Substituierbarkeit des Naturkapitals durch anthropogenes Kapital, starke Nachhaltigkeit sieht Naturkapital nicht als ersetzbar an.⁸⁶

Beide Ansätze stehen für zwei unterschiedliche grundlegende Überzeugungen, die sich ähnlich zweier Pole voneinander abgrenzen. Steurer spricht von Paradigmen der Nachhaltigkeit.⁸⁷ Wesentlich dabei ist die Annahme der Substituierbarkeit.⁸⁸ Darüber hinaus gibt es weitere Ansätze, die die Kluft zwischen der schwachen und der starken Nachhaltigkeit zu verringern versuchen. Von Hauff und Kleine bezeichnen diese als „integrierende Ansätze“, wozu die „Zweistufige Nachhaltigkeitsregel“, die „Ausgewogene Nachhaltigkeit“⁸⁹ und die „Kritische Nachhaltigkeit“ zählen.

Die Zweistufige Nachhaltigkeitsregel wird in Form von zwei aufeinanderfolgenden Vorgaben formuliert:⁹⁰

„1. Priorität: Stelle stets sicher, daß kritische Bestände sämtlicher als relevant zu erachtender gesellschaftlicher Vermögenskomponenten nicht erreicht oder gar unterschritten werden.

2. Priorität: Stelle stets sicher, daß sich die angemessen bewerteten Veränderungen sämtlicher als relevant zu erachtender gesellschaftlicher Vermögenskomponenten zu Null saldieren.“

⁸⁶ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 33. Vgl. auch Kopfmüller et al. 2001, S. 63 ff.

⁸⁷ Vgl. Steurer, R. (2001). Paradigmen der Nachhaltigkeit. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht 24.2001/4, S. 537-566.

⁸⁸ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), 34.

⁸⁹ Vgl. auch Steurer, R. (2001), S. 541.

⁹⁰ Enders, E.; Radke, V. (1998). Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung. Elemente ihrer wirtschaftswissenschaftlichen Fundierung. Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 479. Berlin: Duncker und Humblot, S. 30.

Damit bezieht sich die erste Regel auf die starke Nachhaltigkeit, die zweite hingegen auf die schwache Nachhaltigkeit. Denn die erste besagt, dass kritische Bestände ökologischen Kapitals gesichert sein müssen. Ist dies geschehen, wäre es möglich - so die zweite Regel - im Sinne der schwachen Nachhaltigkeit zu handeln.⁹¹

Die ausgewogene Nachhaltigkeit kann als „Kompromiss“ zwischen der starken und der schwachen Nachhaltigkeit verstanden werden, in deren Verständnis Naturkapital teilweise substituierbar ist (siehe Tabelle 1). Es wird eine ökologisch, ökonomisch und sozial optimierte Wachstumsentwicklung eingefordert, bei der eine Wachstumsverlagerung oder ein Wachstumsstopp nur als mögliches Ergebnis einer „ökologischen Umstrukturierung“ der Gesellschaft zulässig sind. Ziel ist eine Harmonisierung von Wachstum und Umweltqualität.

Im Sinne der schwachen Nachhaltigkeit ist nach Döring eine Entschädigung z. B. von Personen möglich (u.a. in einer Kosten-Nutzen-Analyse).⁹² Das würde im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften von Unternehmen bedeuten, dass eine Organisation Umweltschäden durch die Entschädigung der betroffenen Personen kompensieren kann.

Die sogenannte „kritische Nachhaltigkeit“ besagt, dass es eine begrenzte Substituierbarkeit des Naturkapitals durch künstliches Kapital geben könne, sich der gesamte Kapitalstock jedoch nicht verringern dürfe und die Umwelt und ihre Funktionen erhalten bleiben müsse.⁹³

⁹¹ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 34. Vgl. auch Prammer, H. K. (2009), S. 57.

⁹² Vgl. Döring, R. (2004). Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit? Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere / Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Working Paper No. 08/2004, S. 5.

⁹³ Vgl. Nutzinger, H.; Radke, V. (1995). Wege zur Nachhaltigkeit. In: Nutzinger, H. (Hrsg.). Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung. Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte. Marburg, S. 225-256. Vgl. Serageldin, I.; Steer, A. (1994). Making Development Sustainable. From Concepts to Action. World Bank Environmentally Sustainable Development Occasional Paper Series, No. 2, Washington, S. 32. Vgl. auch Pearce, D.; Turner, R. (1995). Economics of natural resources and the environment. New York: Harvester Wheatsheaf.

Tabelle 1: Vergleich zwischen starker, schwacher und ausgewogener Nachhaltigkeit⁹⁴

Starke Nachhaltigkeit	Schwache Nachhaltigkeit	Ausgewogene Nachhaltigkeit
ökozentrisch	rein anthropozentrisch	„öko-anthropozentrisch“
Konflikt zwischen Wachstum und Umwelt	Harmonie zwischen Wachstum und Umwelt	„positive Wohlstandswende“ durch Umweltpolitik möglich
Naturkapital nicht substituierbar	Naturkapital voll substituierbar	Naturkapital teilweise substituierbar
nachhaltiges Wachstum nicht möglich	pro Wachstum (mit moderater Umweltpolitik)	pro umweltfreundliches/nachhaltiges Wachstum
Strategie: Wachstumsstop, Verzicht & Effizienz durch Individuum und Politik	Strategie: Effizienz durch Technik, Wachstum und Markt	Strategie: ökologisches Konsummuster & Effizienz durch Technik, Politik und Markt
kontra Kosten-Nutzen-Analyse	konventionelle Kosten-Nutzen-Analyse	ökologisch erweiterte Kosten-Nutzen-Analyse
Vertreter: Ökologische Ökonomen, Ökologen (Wachstumspessimisten)	Vertreter: neoklassische Ökonomen (Wachstumsoptimisten)	Vertreter: u.a. Sozialwissenschaftler (Wachstumsoptimierer)

Vertreter der kritischen Nachhaltigkeit fordern die Setzung von Grenzen („Safe Minimum Standards“) für zulässige Abwägungen im Sinne von Umweltstandards. Dabei sind Verletzungen des Naturkapitals oberhalb der Grenzen zulässig,

⁹⁴ Abbildung aus Steurer, R. (2001), S. 557.

solange diese durch einen Zusatz anderer Kapitalformen ausgeglichen werden können. Im Sinne der starken Nachhaltigkeit wäre dies unzulässig.⁹⁵

Einige Autoren unterscheiden weitere Formen der Nachhaltigkeit wie beispielsweise Turner oder auch Diefenbacher und spezifizieren damit die zuvor beschriebenen Pole.⁹⁶

- **Sehr schwache Nachhaltigkeit:**

Eine Substitution durch finanzielles Kapital, Know-How oder technischen Fortschritt ist möglich.

- **Schwache ökologische Nachhaltigkeit:**

Substitution ist nur innerhalb des natürlichen Kapitalbestandes zulässig.

- **Starke ökologische Nachhaltigkeit:**

Eine Substitution ist dann möglich, wenn die Befriedigung von Grundbedürfnissen gefährdet ist.

- **Kritische ökologische Nachhaltigkeit:**

Der jeweilige Umweltraum ist differenziert zu betrachten, getrennt nach erneuerbaren Ressourcen, nicht erneuerbaren Ressourcen und Umweltmedien bezüglich ihrer Aufnahmekapazität für Schadstoffe. Teile des Naturkapitals können nur mit anderen Teilen des Naturkapitals oder anderen Kapitalformen substituiert werden. Bestimmte kritische Werten dürfen hier bei nicht unterschritten werden.

- **Strikte Nachhaltigkeit:**

Eine Substituierbarkeit ist nicht akzeptabel; der Erhalt des kompletten natürlichen Kapitals ist das Ziel.

⁹⁵ Vgl. Fichter, K. (2005). Interpreneurship. Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzten Unternehmertums. Marburg: Metropolisverlag, S. 41.

⁹⁶ Vgl. Diefenbacher (2001). Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Zum Verhältnis von Ethik und Ökonomie, Darmstadt S. 70 ff. Vgl. auch Turner, R. K. (1993). Sustainability: Principles and Practice. In: Turner, R. K. (Hg.). Sustainable Environment Economics and Management: Principles and Practice. Chichester: John Wiley & Sons. S. 3-36, S. 11.

Mit welcher Ernsthaftigkeit und Konsequenz Nachhaltigkeit umgesetzt werden soll, wurde auch anderweitig aufgegriffen: Vor dem Hintergrund normativer Vorstellungen des Anspruchs auf Ressourcen und Idealvorstellungen über deren Verbrauch werden in der einschlägigen Literatur drei grundlegende Strategien diskutiert, die als fester Bestandteil des Themas Nachhaltigkeit betrachtet werden können:⁹⁷

- **Effizienz-Strategie** hat die Steigerung der Ressourcenproduktivität zum Ziel. Dieser Strategie entspricht auch die Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung.⁹⁸
- **Konsistenz-Strategie** fordert die Vereinbarkeit der Stoff- und Energieströme, die vom Menschen ausgehen, mit den Strömen der Natur.
- **Suffizienz-Strategie** fokussiert auf die Forderung sozialverträglicher Obergrenzen für die Ökonomie bzw. das Wirtschaftswachstum, um die ökologischen Belastungsgrenzen einhalten zu können.

Die zweite Regel bezieht sich auf nicht erneuerbare Ressourcen wie beispielsweise Kohle, Erdöl oder Erdgas:⁹⁹

„2. Nicht-erneuerbare Ressourcen sollen nur in dem Umfang genutzt werden, in dem ein physisch und funktionell gleichwertiger Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen oder höherer Produktivität der erneuerbaren sowie der nicht-erneuerbaren Ressourcen geschaffen wird.“

Da die Regenerierbarkeit dieser Ressourcenform nicht gegeben ist - jedenfalls nicht in „menschlich-wahrnehmbaren“ Zeiträumen - wird der Anspruch gestellt, sich um einen Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen zu bemühen und zu realisieren. Demnach widerspricht der Verbrauch nicht-erneuerbarer Ressourcen nicht per se dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung, wenn gleichzeitig der Erfolg der

⁹⁷ Vgl. u.a. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 38.

⁹⁸ Die Bundesregierung (2002).

⁹⁹ Enquete-Kommission (1994), S. 30.

Erforschung und Schaffung regenerierbarer Substitute sichergestellt ist.¹⁰⁰ Die Optimierung des Verbrauchs erneuerbarer Ressourcen und die wirtschaftliche Entwicklung sollte allerdings von der Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen entkoppelt und ein übergeordnetes Ziel sein, was durch Substitution und/oder Innovation zu erreichen ist.¹⁰¹ Hier muss allerdings der sog. Rebound-Effekt bedacht werden, wenn sich durch neu gewonnene Ressourcen oder Ressourceneinsparungen zusätzliche Handlungsfreiräume ergeben und deren Nutzung vorherige Einsparungen zunichte machen.¹⁰² So weist auch Paech mehrfach darauf hin, dass Innovationen zusätzliche Risiken mit sich bringen, wenn diese im Nachhinein nicht ressourcenschonend oder substituierend eingesetzt werden. Er geht sogar davon aus, dass die Ursache für die Notwendigkeit, sich heute mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen zu müssen, in unbedachten Innovationsentwicklungen liegt.¹⁰³

Die dritte Regel kann sich auf kritische Schwellenwerte für Stoffeinträge beziehen:¹⁰⁴

„3. Stoffeinträge in die Umwelt sollen sich an der Belastbarkeit der Umweltmedien orientieren, wobei alle Funktionen zu berücksichtigen sind, nicht zuletzt auch die ‚stille‘ und empfindlichere Regelungsfunktion.“

Die vierte Regel spricht die Beachtung der Zeitmaße an und bringt das Zeitmaß natürlicher reaktiver Prozesse in Verbindung:¹⁰⁵

¹⁰⁰ Vgl. ebenda. In diesem Zusammenhang beschreibt die sog. Hartwick-Regel die „Bildung von Rückstellungen zur Entwicklung erneuerbarer Substitute als Kompensation für die sinkende Nutzbarkeit nicht-erneuerbarer Ressourcen“ (Vgl. Enquete-Kommission (1994), S. 30).

¹⁰¹ Vgl. ebenda, S. 30-31.

¹⁰² Der Rebound-Effekt besagt, dass Einsparungen, die z. B. durch effizientere Technologien entstehen, durch vermehrte Nutzung und steigenden Konsum zunichte bzw. überkompensiert werden. Vgl. ebenda, S. 229.

¹⁰³ Vgl. Paech, N. (2005). Nachhaltige Innovationen: Zur Gestaltung ambivalenter Prozesse des Wandels. In: Innovationen und Nachhaltigkeit, S. 225-250, S. 225.

¹⁰⁴ Enquete-Kommission (1994), S. 32.

¹⁰⁵ Ebenda.

„4. Das Zeitmaß anthropogener Einträge bzw. Eingriffe in die Umwelt muß im ausgewogenen Verhältnis zum Zeitmaß der für das Reaktionsvermögen der Umwelt relevanten natürlichen Prozesse stehen.“¹⁰⁶

In der fünften Regel wird wiederum der Zusammenhang der ökologischen Ressourcen und der menschlichen Interessen (menschliche Gesundheit) ersichtlich.

„5. Gefahren und vertretbare Risiken für die menschliche Gesundheit durch anthropogene Einwirkungen sind zu vermeiden.“¹⁰⁷

Demnach kann nicht nur eine Perspektive betrachtet werden. Dies unterstützt den ersten Grundsatz der Rio-Deklaration:¹⁰⁸

„Die Menschen stehen im Mittelpunkt der Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung. Sie haben das Recht auf ein gesundes und produktives Leben im Einklang mit der Natur.“

Die Enquete-Kommission hat im Rahmen der ökologischen Nachhaltigkeit ökologische Ziele formuliert:¹⁰⁹

- Beachtung der Belastungsgrenzen der Umwelt
- Berücksichtigung eines zeitlichen Anpassungsbedarfs natürlicher Systeme bei der Entscheidung über den Einsatz von Stoffen
- effizienter Umgang mit endlichen Ressourcen
- der Erhalt bzw. die Wiederherstellung der vielfältigen Funktionen der Natur zum Nutzen der Menschen.

Auch im Deutschen Grundgesetz Artikel 20a ist das Ziel der ökologisch nachhaltigen Dimension integriert:¹¹⁰

¹⁰⁶ Ebenda.

¹⁰⁷ Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (1994), S. 10.

¹⁰⁸ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (1992), S. 41.

¹⁰⁹ Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 19-20.

„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung.“

Soziale Nachhaltigkeit

Die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit bezieht sich sowohl auf individuelle, als auch gesellschaftliche Belange. Konkrete Inhalte können anhand der von der Enquete-Kommission formulierten Ziele verdeutlicht werden: Existenzminimum, Einkommenszielen in Rentenformeln oder im Ziel der Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse, Sicherstellung eines Grundbedarfs, Herstellung und Sicherung von Gesundheit, Erwerbsfähigkeit und -möglichkeit, Bildungs- und Ausbildungschancen, Arbeitsbedingungen, Altersversorgung, Einkommens- und Vermögensverteilung.¹¹¹

Soziale Nachhaltigkeit beinhaltet auch einen gerechten Zugang zu sozialen Grundgütern und die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse. Hierzu zählen demnach nicht nur physiologische Belange, sondern auch psychologische Aspekte wie das Recht nach Freiheit, Selbstachtung und Verwirklichung. Einen bedeutenden Beitrag hat hierzu der indische Wirtschaftswissenschaftler und Philosoph Amartya Sen geleistet.¹¹²

Die Managementregeln der Enquetekommission gehen stärker ins Detail und spezifizieren die Dimension:¹¹³

¹¹⁰ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (1949). Artikel 20a, Fassung aufgrund des Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes (Staatsziel Tierschutz). <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf> (12.10.2016), S. 7.

¹¹¹ Enquete-Kommission (1998), S. 23.

¹¹² Vgl. Sen, A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford Univ. Press. Vgl. auch Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press.

¹¹³ Enquete-Kommission (1998), S. 27.

„Arbeit, aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Wohlstand, gerechte Verteilung von Einkommen und Lebenschancen und die Erhaltung und Weiterentwicklung sozialer Sicherungssysteme sind neben der Befriedigung elementarer Grundbedürfnisse, der Förderung gesellschaftlicher Integrationsprozesse, der Anerkennung und Förderung der Belange sozial Benachteiligter – wesentliche Voraussetzungen für den sozialen Frieden und eine zukunftsfähige Entwicklung.“

Sicherungsmechanismen (z.B. gesetzliche Rentenversicherung oder Arbeitslosenversicherung) sollen entscheidend dazu beitragen.¹¹⁴

Folgende Regeln schlägt die Enquete-Kommission für die soziale Dimension vor:¹¹⁵

„1. Der soziale Rechtsstaat soll die Menschenwürde und die freie Entfaltung der Persönlichkeit sowie die Entfaltungschancen für heutige und zukünftige Generationen gewährleisten, um auf diese Weise den sozialen Frieden zu bewahren.

2 a. Jedes Mitglied der Gesellschaft erhält Leistungen von der solidarischen Gesellschaft:

- 1. entsprechend geleisteter Beiträge für die sozialen Sicherungssysteme,*
- 2. entsprechend Bedürftigkeit, wenn keine Ansprüche an die sozialen Sicherungssysteme bestehen.*

2 b. Jedes Mitglied der Gesellschaft muss entsprechend seiner Leistungsfähigkeit einen solidarischen Beitrag für die Gesellschaft leisten.

3. Die sozialen Sicherungssysteme können nur in dem Umfang wachsen, wie sie auf ein gestiegenes wirtschaftliches Leistungspotential zurückgehen.

4. Das in der Gesellschaft insgesamt und in den einzelnen Gliederungen vorhandene Leistungspotential soll für künftige Generationen zumindest erhalten werden.“

¹¹⁴ Vgl. ebenda.

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 28.

Die gesellschaftliche Solidarität (gesellschaftlicher Zusammenhalt und gesellschaftliche Leistungsfähigkeit) steht hier im Vordergrund und wirkt sich auf den verschiedenen Ebenen unterschiedlich aus: Auf der individuellen Ebene ist die Hilfsbereitschaft in kleinen Gemeinschaften wie Partnerschaft, Ehe oder Nachbarschaft von Bedeutung, auf der Gruppenebene die *„Bereitschaft und Fähigkeit zur Organisation von Selbsthilfe, sozialen Diensten und Interessen“*. Auf kollektiver Ebene die *„Erhaltung der Leistungsfähigkeit der großen sozialen Sicherungssysteme zur Absicherung der Lebenssituation“*.¹¹⁶

Vor dem Hintergrund, dass soziale Nachhaltigkeit dazu dient, Sozialkapital zu erhalten oder sogar zu steigern, bietet auch die Forschung um dieses Thema (Sozialkapital) Anhaltspunkte, welche Ziele unter sozialer Nachhaltigkeit zusätzlich zu subsumieren sind und wie diese gefördert werden können. Sozialkapital ist ein Merkmal sozialer Strukturen, die einen Wert schaffen und das Handeln der Personen innerhalb einer sozialen Struktur erleichtern.¹¹⁷ Wesentlich dabei ist, dass ein Akteur diese Form von Ressourcen nicht selbst besitzt, sondern über diese lediglich aufgrund seiner sozialen Kontakte zu anderen Akteuren verfügt¹¹⁸ und gleichzeitig ein Wert für die Person an die Bedeutung des Sozialkapitals geknüpft ist¹¹⁹. Vertrauen wird als unbedingt notwendig erachtet, um Sozialkapital zu bilden. Putnam, der den Diskurs zu Sozialkapital um die Komponente des Vertrauens ergänzte, beschreibt Sozialkapital als ein Konstrukt von *“... trust, norms and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating*

¹¹⁶ Vgl. ebenda.

¹¹⁷ Vgl. Coleman, J. (1990). Foundations of Social Theory. Cambridge: Belknap.

¹¹⁸ Vgl. Franzen, A.; Pointner, S. (2007). Sozialkapital: Konzeptualisierung und Messungen. In: Franzen, A.; Freitag, M. (Hrsg.). Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 47/2007, S. 66-90, S. 67.

¹¹⁹ Vgl. Riemer, K. (2005). Sozialkapital und Kooperation. Tübingen: Mohr Siebeck. Vgl. auch Lin, Ch.-P. (2011). Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations. In: Computers in Human Behavior, Jg. 27 (2011), S. 15-923.

coordinated actions ...”¹²⁰, das ohne Vertrauen nicht existieren kann. Die Bedeutung von Vertrauen ist auch Bestandteil des dreidimensionalen Verständnisses von Sozialkapital wie es häufig in der Literatur zu finden ist.¹²¹ Demnach konstituiert es sich aus den folgenden Dimensionen:¹²²

- Die strukturelle Dimension (beziehungs- und netzwerkbasierte Merkmale, Kohäsion),
- die relationale Dimension (Vertrauen, Normen, Obligationen und Erwartungen, Identifikation und Identität) und
- die kognitive Dimension (gemeinsame Sprache und Codes, gemeinsames, wechselseitig bekanntes Wissen, gemeinsame mentale Modelle, Gruppen-gedächtnis und sozial eingebettete Fähigkeiten).

Damit wird zum einen deutlich, welche Komponenten das Sozialkapital ausmachen. Zum anderen zeigt sich, welche potentiellen Fördermaßnahmen auf allen drei Dimensionen des Sozialkapitals wirksam werden können, die beispielsweise durch die Politik und Gesellschaft forciert werden, um Nachhaltigkeit zu realisieren. Hierzu zählen auf der relationalen Dimension die Förderung des Vertrauens zwischen Unternehmen und Stakeholdern oder die Etablierung von Netzwerkstrukturen zur Förderung des Austausches über nachhaltigkeitsbezogene Themen, die Förderung der Vernetzung von bestimmten Akteuren in verschiedenen Themenbereichen zu Kooperationszwecken (z.B. Gesundheitsförderung) auf der strukturellen Dimension oder die Förderung von bestimmten Zielgruppen bzw. der Austausch zwischen Zielgruppen (z.B. Förderung von sozial benachteiligten Gruppen) auf der kognitiven Dimension.

¹²⁰ Putnam, R. (1993). What makes democracy work? Princeton: University Press, S. 167.

¹²¹ Vgl. Adler, P. S.; Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. In: Academy of Management, Jg. 27, 1 (2002), S. 17-40. Vgl. auch Lesser, E. L. (2000). Knowledge and social capital. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. Vgl. auch Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual capital, and the organizational advantage. In: Academy of Management Review, Jg. 23, 2 (1998), S. 242 - 266.

¹²² Vgl. Riemer, K. (2005), S. 371.

Ökonomische Nachhaltigkeit

Die ökonomische Dimension zielt auf die Steigerung des materiellen Wohlstands und des Sozialprodukts, sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Sinne. Die Enquete-Kommission formulierte hierfür ebenfalls als Beispiel zu verstehende Ziele:¹²³

- Gesamtwirtschaftlich ökonomische Ziele im Rahmen des Stabilitäts- und Wachstumsgesetzes, in Bezug auf Preisstabilität, hoher Beschäftigungsstand, außenwirtschaftliches Gleichgewicht sowie stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum
- Reduzierung der Staatsquote, des Anteils der Staatsausgaben am Sozialprodukt
- Einzelwirtschaftlich ökonomische Ziele wie Umsatz-, Marktanteils- und Gewinnziele

Als entsprechende Managementregeln in der Enquete-Kommission wurden folgende formuliert:¹²⁴

„1. Das ökonomische System soll individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse effizient befriedigen. Dafür ist die Wirtschaftsordnung so zu gestalten, daß sie die persönliche Initiative fördert (Eigenverantwortung) und das Eigeninteresse in den Dienst des Gemeinwohls stellt (Regelverantwortung), um das Wohlergehen der derzeitigen und künftigen Bevölkerung zu sichern. Es soll so organisiert werden, daß es auch gleichzeitig die übergeordneten Interessen wahrt.

2. Preise müssen dauerhaft die wesentliche Lenkungsfunktion auf Märkten wahrnehmen. Sie sollen dazu weitestgehend die Knappheit der Ressourcen, Senken¹²⁵, Produktionsfaktoren, Güter und Dienstleistungen wiedergeben.

¹²³ Enquete-Kommission (1998), S. 18.

¹²⁴ Ebenda, S. 26-27.

¹²⁵ „Der Begriff ‚Senke‘ bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die natürliche Umwelt als Aufnahmemedium für Abfälle, Emissionen etc. In Senken werden Stoffe akkumuliert oder in an-

3. Die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs sind so zu gestalten, daß funktionsfähige Märkte entstehen und aufrechterhalten bleiben, Innovationen angeregt werden, daß langfristige Orientierung sich lohnt und der gesellschaftliche Wandel, der zur Anpassung an zukünftige Erfordernisse nötig ist, gefördert wird.

4. Die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft und ihr Produktiv-, Sozial- und Humankapital müssen im Zeitablauf zumindest erhalten werden. Sie sollten nicht bloß quantitativ vermehrt, sondern vor allem auch qualitativ ständig verbessert werden.“

Als Hauptziele werden hierzu Wohlstand, Minderung von Knappheiten, Gestaltung der notwendigen Rahmenordnung (Markt und Wettbewerb), Allgemeinwohl und Erhalt der Ertragskraft des Kapitalbestandes genannt.¹²⁶

Vereinbarkeit der drei Dimensionen - Kritik am Säulenmodell

Der größte Anteil der kritischen Äußerungen zu dem Drei-Säulen-Modell bezieht sich auf den Anspruch, dass alle drei Dimensionen gleichwertig und gleichzeitig umgesetzt werden sollen. Die drei Säulen würden zu losgelöst voneinander betrachtet werden und die Wechselwirkungen zwischen den drei Säulen würden zu wenig berücksichtigt. Dies betrifft die theoretische Konzeption des Modells, weist aber auch auf die Schwierigkeit der praktischen Umsetzung hin. Deshalb setzt sich die Kritik im Bereich der Praxis fort: In der Praxis werde häufig eher ein Schwerpunkt auf ein oder zwei Säulen gelegt, was einer Beliebigkeit gleichkommt. Die gleichrangige Umsetzung werde selten realisiert.¹²⁷

Tatsächlich lassen sich viele Beispiele anbringen, die zeigen, dass die Ausgestaltung politischer, nachhaltiger, gesellschaftlicher, betrieblicher oder individueller

dere Stoffe transformiert. So dienen z. B. Flüsse als Senken für Abwässer, Wälder als Senken für Kohlendioxid und Deponien als Senken für Hausmüll.“ Vgl. Steimle, U. (2007), S. 62.

¹²⁶ Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 27.

¹²⁷ Vgl. u.a. von Hauff, M. (2014), S. 163 f., Rogall, H. (2013). Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 127. Vgl. auch Kopfmüller, J. et al. (2001). Vgl. auch Coenen, R., Grunwald, A. (Hrsg.) (2003).

Maßnahmen in Richtung Nachhaltigkeit nicht immer allen drei Dimensionen gerecht werden kann. Es können Widersprüchlichkeiten auftauchen. Insbesondere wenn es darum geht, über ein normatives Verständnis hinauszugehen, die Ebene einer reinen Indikatorenformulierung zu verlassen und Maßnahmen zur Zielerreichung zu konzipieren. Spätestens in dieser Phase kann es vorkommen, dass Maßnahmen unterschiedliche Wirkungen auf verschiedene Ziele haben und demnach Zielkonflikte entstehen.¹²⁸

Setzt man die drei Dimensionen in Relation zu Ergebnisgrößen wie die verschiedenen Kapitalarten oder dem Zuwachs an Wohlergehen oder Produktivität, stellt sich vor dem Hintergrund der Kritik ebenso die Frage, ob durch die gleichzeitige Umsetzung der drei Dimensionen tatsächlich die intendierten Ergebnisgrößen erzielt werden können. Hierzu liefert das Gesetz des abnehmenden Grenzertrages eine Antwort, das besagt, *„dass sich die Outputmenge zunächst erhöht, wenn ein Produktionsfaktor vermehrt eingesetzt und die anderen konstant gehalten werden. Mit zunehmendem Einsatz des Faktors fällt der Ertragszuwachs (Grenzertrag) jedoch immer geringer aus.“*¹²⁹

Einer der Gründe, weshalb dieses Gesetz an dieser Stelle angeführt werden kann, liegt in der ursprünglichen Intention seiner Entwicklung: Das von Turgot im 18. Jahrhundert entwickelte Gesetz diente dazu, Ertragsveränderungen in der Landwirtschaft zu beschreiben. Danach steigt der Grenzertrag eines Ackers zunächst,

¹²⁸ Siehe hierzu Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica. Vgl. auch Renn, O.; Deuschle, J.; Jäger, A.; Weimer-Jehle, W. (2007). Leitbild Nachhaltigkeit. Eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 169. Die Autoren verweisen auf Möglichkeiten, mit Widersprüchen und Zieldilemmata umzugehen (siehe hierzu auch Kapitel 4.2.5 unter Barrieren der Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit).

¹²⁹ Vgl. Rogall, H. (2013), S. 188. Vgl. auch Weder di Mauro, B. (Hrsg.) (2008). Chancen des Wachstums: Globale Perspektiven für den Wohlstand von morgen. Globale Perspektiven für den Wohlstand von morgen. Frankfurt: Campus, S. 36.

wenn die Anzahl der Arbeiter konstant bleibt und der Düngereinsatz erhöht wird. Bei einer stetigen Erhöhung nimmt der Ertrag immer weniger zu.¹³⁰

Die Ansätze der schwachen und der starken Nachhaltigkeit sind Beispiele - wenn auch Gegenpole - dafür, inwiefern die Dimensionen gleichberechtigt berücksichtigt werden müssen. Während eine schwache Nachhaltigkeit davon ausgeht, dass der Gesamtkapitalbestand konstant gehalten werden soll, unabhängig von der jeweiligen Verteilung der Kapitalarten, fordert die starke Nachhaltigkeit, das Naturkapital unbedingt zu erhalten. Schwache Nachhaltigkeit impliziert damit eine Substituierbarkeit des Naturkapitals durch anthropogenes Kapital, starke Nachhaltigkeit sieht Naturkapital nicht als ersetzbar an. Mit anderen Worten bedeutet dies im Falle letzteres, dass jede Kapitalart und damit jede Dimension gleichberechtigt ist und erhalten bleiben muss.¹³¹ Entsprechend der kritischen Nachhaltigkeit gibt es nur eine begrenzte Substituierbarkeit des Naturkapitals durch künstliches Kapital, der gesamte Kapitalstock dürfe sich jedoch nicht verringern und die Umwelt und ihre Funktionen müssen erhalten bleiben.¹³²

Fichter fasst bestehende Grundhaltungen gegenüber der Operationalisierung von Nachhaltigkeit sehr übersichtlich zusammen, indem er drei grundsätzliche Umgangsweisen hierzu aufführt: Zum einen gebe es die eher ablehnende Haltung, die das Argument vorbringt, das Konzept sei zu schwammig. Die zweiten Vertreter bedienen sich eher dem Argument der Beliebigkeit (*„man packt in das Konzept das hinein, was einem gerade zweckdienlich erscheint“*) und die dritte Meinungsführerschaft versuche eher konstruktiv bemüht mit der Thematik umzugehen und den Begriff *„nach wissenschaftlichen Kriterien so exakt wie möglich“* zu bestimmen. Vor dem Hintergrund der groben Zielrichtung (*„Bewahrung von Natur*

¹³⁰ Vgl. Rogall, H. (2013), S. 188. Vgl. auch International Bank for Reconstruction and Development (2003). Nachhaltige Entwicklung in einer dynamischen Welt: Institutionen, Wachstum und Lebensqualität verbessern. Bonn: UNO-Verlag, S. 23.

¹³¹ Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 33. Vgl. auch Kopfmüller et al. 2001, S. 63 ff.

¹³² Vgl. Nutzinger, H.; Radke, V. (1995). Siehe auch *„sensible sustainability“* bei Serageldin und Steer, 1994, S. 32.

und Umwelt“) komme es darauf an, eine „Balance zwischen der Über- und Unterbestimmung des Nachhaltigkeitsbegriffs zu finden und ihn weder so zu präzisieren, dass er zwar strengste ökologische Kriterien erfüllt, aber zu einem unerreichbaren Ideal wird, noch ihn so zu belassen, dass er alles bedeuten und damit nichts bewirken kann.“¹³³

Im Zusammenhang mit der eher kritischen Sichtweise des Drei-Säulenmodells wurden alternative Modelle entwickelt wie beispielsweise integrative Ansätze, die versuchen, die Unterscheidung verschiedener Dimensionen zu überwinden.

2.2.2 Integrative Ansätze zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit

Der Ansatz der Helmholtz-Gesellschaft deutscher Forschungszentren (HGF)

Die zuvor erläuterte säulenbasierte Beschreibung von Nachhaltigkeit wird häufig wegen ihrer zu strikten und wenig realitätsnahen Trennung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimension kritisiert. Integrative Ansätze gehen über diese Trennung hinaus und greifen Prämissen auf, die dimensionsübergreifend relevant sind und dadurch die Realisierung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung verwirklichen.

Der 1998 entwickelte Ansatz der Helmholtz-Gesellschaft deutscher Forschungszentren (HGF) um Kopfmüller et al. greift diese Kritik in ihrem integrativen Ansatz der Nachhaltigkeit auf. Die Begriffswahl „integrativ“ wurde deshalb getroffen, weil die meisten der sozialen Grundgüter und ihre Nutzung nicht eindeutig einer einzelnen Dimension (sozial, ökologisch, ökonomisch) zugeordnet werden können oder mehr als nur eine Dimension betreffen. Integrativ meint in diesem Falle über mehrere oder sogar alle Dimension hinweg.

¹³³ Vgl. Fichter, K. (2005), S. 9.

Der Ansatz postuliert anstelle der drei Dimensionen grundlegende Elemente. Diese wurden anhand einer Analyse des Brundtland-Berichtes, der Rio-Deklaration und der Agenda 21 identifiziert. Dabei handelt es sich um die Forderung nach

- a. Gerechtigkeit, sowohl zeitlich (intergenerative Perspektive) als auch räumlich (intragenerative Perspektive):
- b. Dies bezieht sich auf die gerechte Verteilung von Wirtschaftsgütern, Naturressourcen, Rechten und Pflichten und sozialen Positionen zwischen heute Lebenden und auch gegenüber zukünftig Lebenden als intergenerative Verantwortung.
- c. Fokussierung der gesamten Weltgemeinschaft (globale Perspektive):
- d. Globale Probleme wie Klimawandel, Verlust an Biodiversität, Wasserknappheit, Armut, Arbeitslosigkeit sind zwar regional unterschiedlich verteilt, müssen jedoch durch globale Ansätze gelöst werden.
- e. Die menschliche Entwicklung im Sinne einer anthropozentrischen Sicht:
- f. Die langfristige Zufriedenstellung menschlicher Bedürfnisse benötigt die Natur als Grundlage, weshalb deren Schutz anthropozentrisch erforderlich ist.

Aus diesen grundlegenden Elementen (Gerechtigkeitspostulat, globale Perspektive, anthropozentrischer Ansatz) werden generelle Ziele einer nachhaltigen Entwicklung abgeleitet, die notwendig sind, um Nachhaltigkeit sicherzustellen. Diese sind:

- Sicherung der menschlichen Existenz
- Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials
- Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten

Sie sind als notwendige und hinreichende Bedingungen zur Realisierung der Anforderungen an eine Operationalisierung von Nachhaltigkeit zu verstehen.

Nach Grunwald und Kopfmüller hat in diesem Sinne die deutsche Bundesregierung in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie nicht die einzelnen Dimensionen, sondern vier übergreifende Prinzipien aufgegriffen: Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt und internationale Verantwortung.

Aus den grundlegenden Elementen und den drei Zielen wurden Regeln abgeleitet, die die Erfüllung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung sicherstellen sollen (siehe Tabelle 2).

Instrumentelle Nachhaltigkeitsregeln des HGF-Ansatzes formulieren, wie die Mindestanforderungen in Richtung Nachhaltigkeit umgesetzt werden können:

- Internalisierung externer sozialer und ökologischer Kosten
- Angemessene Diskontierung
- Verschuldung
- Faire weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Förderung der internationalen Zusammenarbeit
- Resonanzfähigkeit der Gesellschaft
- Reflexivität der Gesellschaft
- Steuerungsfähigkeit
- Selbstorganisation
- Machtausgleich

Der Ansatz nimmt hinsichtlich der Positionierung zu starker bzw. schwacher Nachhaltigkeit eine mittlere Position ein, nahe der kritischen Nachhaltigkeit:

„Die Substitution von Naturkapital durch künstliches Kapital wird in einem begrenzten Umfang als zulässig angesehen, sofern die grundlegenden Funktionen der Natur (auch die immateriellen) erhalten bleiben. Im Hinblick auf die erneuerbaren Ressourcen wird verlangt, dass deren Nutzungsrate ihre Regenerationsrate nicht übersteigen darf, wobei neben der Nutzungsintensität auch die Nutzungsart zu berücksichtigen ist [...].

Tabelle 2: Zuordnung der substantiellen Regeln des HGF-Ansatzes zu den entsprechenden Nachhaltigkeitszielen

	Ziele		
	Sicherung der menschlichen Existenz	Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials	Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten
Substanzielle Regeln	Schutz der menschlichen Gesundheit	Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen	Chancengleichheit im Hinblick auf Bildung, Beruf und Information
	Gewährleistung der Grundversorgung	Nachhaltige Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen	Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen
	Selbständige Existenzsicherung	Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke	Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt
	Gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten	Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken	Erhaltung der kulturellen Funktionen der Natur (Natur als kulturelles, ästhetische und kontemplatives Gut)
	Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede	Nachhaltige Nutzung des Sach-, Human- und Wissenskapitals	Erhaltung der sozialen Ressourcen

Bezüglich der nicht erneuerbaren Ressourcen wird davon ausgegangen, dass auf ihre Nutzung zwar nicht gänzlich verzichtet werden kann, ihr Verbrauch aber ausgeglichen werden muss. Gefordert wird, dass die Reichweite der nachgewiesenen nicht erneuerbaren Ressourcen über die Zeit nicht abnimmt [...].“

Substantielle Prinzipien der Nachhaltigkeit beziehen sich auf Ergebnisgrößen:

- Erhöhung der Öko-Effizienz
- Sicherstellung der Kreislauffähigkeit von Produkten und Materialien
- attraktive Suffizienzalternativen entwickeln
- gerechte Verteilung von Nutzungsmöglichkeiten an den globalen Umweltgütern
- das soziale Produktivkapital erhalten und entwickeln
- soziale Verantwortung übernehmen
- technische Risiken mit möglicherweise katastrophalen Auswirkungen für Mensch und Umwelt vermeiden

Die prozessuralen Regeln beziehen sich auf Umsetzungsmöglichkeiten und entsprechende Fähigkeiten und liefern hiermit Hinweise für Akteure wie beispielsweise für Unternehmen, wie diese entsprechend des integrativen Ansatzes agieren können:

- Visionen und normative Verankerung:

Nachhaltigkeit als strategische Aufgabe, die nur dann systematisch im organisationalen Handeln umgesetzt werden kann, wenn sie Teil der strategischen Ausrichtung ist.

- Funktionsorientierung:

Die Gewährleistung von Suffizienzpotenzialen erfordert die Ausrichtung an Funktionen, weniger an Produkten. Letztere sollen deshalb weniger um ihrer Selbstwillen erzeugt werden, sondern um ihre intendierte Funktion zu erfüllen.

- Organisationale Resonanzfähigkeit:

Unternehmen müssen Veränderungen und Problemlagen ökologischer und gesellschaftlicher Art in ihrem Umfeld frühzeitig wahrnehmen und durch verschiedene Ansätze bzw. Instrumente (z. B. Umfeldanalysen, Stakeholderdialoge, Austausch mit externen Partnern) wachsam für diese sein.

- Wandlungs- und Innovationsfähigkeit:

Die Erfüllung der bisherigen Anforderungen an ein Unternehmen setzt voraus, dass sich ein Unternehmen durch neuzeitliche Entwicklungen (State of the art) oder sogar eigene Innovationen auf dem aktuellsten Stand hält und diesen Herausforderungen begegnen kann. Dies setzt dynamische Fähigkeiten (Dynamic Capabilities) und die konsequente Umsetzung kontinuierlichen individuellen und organisationalen Lernens voraus.

- Reflexivität und Lifecycle-Orientierung:

Dies bezieht sich auf Betrachtung des kompletten stofflichen Lebenszyklus der Produktion bzw. Dienstleistungserstellung, um mögliche negative Nebeneffekte zu minimieren oder sogar zu vermeiden. Reflexivität bezieht sich damit auf die Steigerung des Bewusstseins bzw. des Wissens um potentielle Nebeneffekte im Handeln der Akteure. Der Ansatz des Systemdenkens wird hier angesprochen.

- Transparenz und Überprüfbarkeit:

Dies entspricht einer Rechenschaftslegung gegenüber Stakeholdern hinsichtlich nachhaltigkeitsrelevanter Entscheidungen und wirtschaftlicher Aktivitäten. Damit ist zum einen gefordert, eine entsprechende Datengrundlage zu erheben und zum zweiten, diese stakeholdergerecht aufzubereiten und von außen einsehbar zu gestalten: Nachhaltigkeitscontrolling und -berichterstattung, Teilnahme an regelmäßigen Umweltchecks, Verwendung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen.

- Dialog- und Kooperationsorientierung:

Nachhaltiges Agieren eines Unternehmens setzt als Grundlage voraus, nicht allein den Konkurrenzgedanken zu verfolgen, sondern auch Netzwerkdenken und Kooperation zu realisieren. Dies kann dazu dienen, potentielle gesellschaftliche und ökologische Problemstellungen zu lösen, indem mit anderen Marktakteuren und Vertretern aus Wissenschaft, Poli-

tik und Nonprofit-Verbänden und weiteren Interessensvertretern zusammengearbeitet wird.

Kritische Würdigung des Integrativen HGF-Ansatzes:

Mit Blick auf die Ziele, Nachhaltigkeitsregeln und Prinzipien wird deutlich, dass diese zwar nicht die Einteilung in den Dreiklang der Dimensionen (sozial, ökonomisch und ökologisch) beibehalten. Dennoch ist ersichtlich, dass sich Unterkategorien des dreidimensionalen Modells durchaus im HGF-Ansatz wiederfinden und sich nicht widersprechen. Insofern ist es eine Frage der Einteilung der Aspekte von Nachhaltigkeit.

Der HGF-Ansatz kommt durch die Formulierung der prozessuralen Regeln dem Ziel, Unternehmen eine Vorstellung davon zu liefern, wie Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann, deutlich näher als das dreidimensionale Modell. Wenn davon auszugehen ist, dass sich die grundsätzlichen Forderungen des dreidimensionalen Modells und des HGF-Ansatzes kaum unterscheiden, so ist es zulässig, die prozessuralen Regeln als Grundregelwerk anzuerkennen. Zahlreiche Unternehmen, die sich dem dreidimensionalen Modell verschrieben haben, wenden die genannten prozessuralen Regeln ebenfalls an. Wenngleich der HGF-Ansatz durch die Formulierung dieser Regel weitaus konkreter wird, wie Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann, sind diese immer noch nicht eindeutig genug und lassen Raum für Interpretationen hinsichtlich der Umsetzung von Nachhaltigkeit. Somit besteht auch hier die Herausforderung in der konkreten Übersetzung in institutionelles und individuelles Handeln und damit in der Umsetzung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung. Dieser Herausforderung spielt die Anzahl der unterschiedlichen und mannigfaltigen Regeln zu, wodurch der Ansatz sehr komplex wird.

Beide Betrachtungsweisen - das dreidimensionale Modell und der integrative Ansatz - schließen sich somit nicht aus. Eine Entscheidung für die Dreidimensionalität ist deshalb keine Absage an den integrativen Ansatz. Gleichzeitig wird zusätzlich zu dem vorherrschenden Handlungsspielraum und der Komplexität des Ansatzes berücksichtigt, dass die Einteilung in eine sozial-nachhaltige, ökolo-

gisch-nachhaltige und ökonomische Dimension in der Privatwirtschaft deutlich häufiger vertreten ist und zahlreiche Nachhaltigkeitsberichte dieser Logik folgen. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Ansatz des Drei-Säulen-Modells übernommen.

Das heißt, wenn im Folgenden von nachhaltigkeitsorientiertem (oder nachhaltigkeitsförderlichem) Verhalten in Unternehmen gesprochen wird, sind damit alle Verhaltensweisen gemeint, die mit der Intention ausgeführt werden, in Richtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu wirken. Auch in der Literatur sind Definitionen nachhaltigen Verhaltens zu finden, die auf alle drei Dimensionen abzielen, beispielsweise:

Nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten ist „a set of effective, deliberate, and anticipated actions aimed at accepting responsibility for conservation and preservation of physical and cultural resources. These resources include integrity of animal and plant species, as well as individual and social well-being, and safety of present and future human generations.“

In der vorliegenden Arbeit wird jedoch davon ausgegangen, dass das Verhalten keine Ergebnisse für alle drei Dimensionen gleichzeitig hervorrufen muss, wohl aber alle drei Dimensionen im Blick haben sollte. Denn es ist zum Teil aufgrund auftretender Widersprüche zwischen den Dimensionen nicht immer möglich, dass sowohl ökologische, ökonomische und soziale Ergebnisgrößen positiv beeinflusst werden. Müller-Christ und Ehnert konnten dies eindrücklich in der Vergangenheit in Form widersprüchlicher Rationalitäten bzw. Paradoxien zeigen. Schaltegger, Kleiber und Müller formulieren in diesem Zusammenhang die sog. Integrationsherausforderung: Die Zusammenführung der drei genannten Herausforderungen und zugleich Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das konventionelle ökonomisch ausgerichtete Management. Deshalb werden unter nachhaltigkeitsorientiertem Verhalten auch Entscheidungen subsumiert, die zunächst alle drei Dimensionen berücksichtigen, sich möglicherweise jedoch in der bestehenden Entscheidungssituation auf eine oder zwei Dimensionen konzentrieren. Gleichzeitig ist aufgrund der zahlreichen Wechselwirkungen und der notwendi-

gen langfristigen Betrachtung eine Überprüfung der Wirkung nachhaltigen Verhaltens kaum möglich. Deshalb wird - im Gegensatz zur Definition von Juárez-Nájera et al. - von dem Zusatz des 'effective' abgesehen. Auch der Aspekt der Bewusstheit ('deliberate') wird nicht in das Verständnis von nachhaltigem Verhalten integriert, das der Arbeit zugrunde liegt. Denn auch zufälliges Verhalten kann einen wertvollen Beitrag zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung leisten und ist damit nachhaltigkeitsförderlich. Wichtig wäre hierbei nur, in systematischen Managementprozessen Verhalten auf seine Nachhaltigkeitsförderlichkeit zu analysieren, den Zusammenhang mit Nachhaltigkeit bewusst zu machen und in Regelprozesse zu überführen. Dies wäre dann Teil des Nachhaltigkeitsmanagements.

Im Vordergrund des nachhaltigkeitsorientierten Handelns wie es in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt wird, steht das Unternehmen als System, das in seinem Nachhaltigkeitsverständnis dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung folgen sollte. Von dem Begriff 'nachhaltigkeitsförderliches Verhalten' wurde bewusst Abstand genommen, da dieser Begriff als tatsächlich nachhaltigkeitsverursachend verstanden werden kann. Ob ein Verhalten tatsächlich Nachhaltigkeit im Sinne des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung erzeugt, kann jedoch kaum nachgewiesen werden, da dessen Zielvisionen aufgrund der Langfristigkeit und Komplexität (durch zahlreiche Einflussfaktoren) nicht überprüfbar sind.

Als Schlussfolgerung und im Abgleich mit vorherigen Definitionen von Nachhaltigkeit wird der vorliegenden Arbeit folgendes Verständnis von nachhaltigkeitsförderlichem Verhalten in Organisationen zugrunde gelegt:

Nachhaltigkeitsförderliches Verhalten im organisationalen Kontext sind alle Verhaltensweisen der Stakeholder einer Organisation, die mit der Intention ausgeführt werden, das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung zu unterstützen und in Richtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu wirken. Die Ausübung wird mit dem Ziel verfolgt, Widersprüche zwischen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension zu überwinden, langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Organisation mit der Erhaltung ökologischer und sozialer Ressourcen in Einklang

zu bringen und das individuelle und gesellschaftliche Wohlbefinden heutiger und zukünftiger Generationen sicherzustellen.

Anhand der Ausführungen in Kapitel 2 konnte gezeigt werden, dass der Begriff der Nachhaltigkeit kein neuer Modebegriff ist, dessen Bedeutung erst durch das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung neu geschaffen wurde, sondern wesentliche Komponenten bereits sehr viel früher in unterschiedlichen Disziplinen angesprochen wurden. Neuere Entwicklungen ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nahmen hauptsächlich die volkswirtschaftliche Perspektive ein. Die betriebswirtschaftliche Relevanz im Sinne unternehmerischer Nachhaltigkeit wurde mitberücksichtigt, jedoch nicht in den Vordergrund gestellt. Entsprechend einschlägiger Definitionen und Ansätze der Operationalisierung von Nachhaltigkeit wurde eine Definition nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens vorgeschlagen, die dies in den organisationalen Kontext stellt. Deshalb soll es im Folgenden darum gehen, wie nachhaltigkeitsförderliches Verhalten im organisationalen Kontext konkretisiert und vor allem anhand entsprechender Motive motiviert werden kann. Hierfür ist im Vorfeld zu betrachten, welche Rolle heute unternehmerische Nachhaltigkeit spielt und was darunter zu verstehen ist.

3 Operationalisierung unternehmerischer Nachhaltigkeit

Die Übersetzung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung auf Unternehmen

Das zuvor beschriebene Leitbild Nachhaltiger Entwicklung bezieht sich in seinem Grundverständnis vordergründig auf makroökonomische Strukturen wie Staaten und politische Akteure: Die Verbindung zu privatwirtschaftlichen Unternehmen ergibt sich erst auf den zweiten Blick. Dass Unternehmen eine Rolle in der Umsetzung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung spielen, deutet sich beispielsweise in der Rio-Deklaration, Grundsatz 8, an:¹³⁴

„Um eine nachhaltige Entwicklung und eine bessere Lebensqualität für alle Menschen zu erlangen, sollen die Staaten nicht nachhaltige Produktions- und Verbrauchsstrukturen abbauen und beseitigen und eine geeignete Bevölkerungspolitik fördern.“

Inwiefern Unternehmen einen Beitrag leisten können, bedarf einer Transformation der Inhalte des Leitbildes auf unternehmerisches Handeln. Wird das zunächst eher auf die Gesellschaft bezogene Drei-Säulen-Modell auf Unternehmen bezogen, so können nach Dyllick und Hockerts die Elemente unternehmerischer Nachhaltigkeit wie folgt beschrieben werden:¹³⁵

- Die **Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Voraussetzungen** und Folgen des unternehmerischen Handelns sowie deren Wechselwirkungen,

¹³⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (1992), S. 41.

¹³⁵ Vgl. Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002), S. 130 und S. 132.

- eine **betriebswirtschaftliche Langfristorientierung** als Basis für die heutige und zukünftige Befriedigung von Bedürfnissen der Anspruchsgruppen des Unternehmens und
- die **Einhaltung der haushälterischen Regel**, von Erträgen und nicht von der Substanz zu leben. Dies ist nicht nur auf das Finanzkapital, sondern auch auf andere Kapitalarten (z. B. Humankapital) anzuwenden.

In ähnlicher Form formulieren Gminder et al. ebenfalls drei zentrale Prinzipien:¹³⁶

1. Das **Prinzip der Kapitalerhaltung**, dass sich neben dem finanziellen Kapital eben auch auf das ökologische und soziale Kapital beziehen muss.
2. Das **Prinzip der Dauerhaftigkeit**, durch das wirtschaftliche Entwicklungen und Entscheidungen nicht allein an kurzfristigen Erfolgen ausgerichtet werden dürfen.
3. Das **Prinzip der dreidimensionalen Wertschöpfung**, das den Anspruch erhebt, ökonomischen, ökologischen und sozialen Wert zu erhalten und auch zu schaffen.

Diese Prinzipien reichen allerdings noch nicht aus, um ein genaueres Bild davon zu generieren, welchen Anforderungen nachhaltigkeitsorientierten Handelns Unternehmen gerecht werden müssen und wozu sie einen Beitrag leisten sollen. Ansprüche an Unternehmen, die in Deutschland angesiedelt sind, werden nicht zuletzt durch die politische Landschaft gestellt. Insofern ist die Berücksichtigung nationaler Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Unternehmen erforderlich.

¹³⁶ Vgl. Gminder, C. U., Bieker, T.; Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard. In: Schaltegger, S.; Dyllick, T. (Hrsg.). Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Wiesbaden: Gabler, S. 96.

3.1 Gelebte Nachhaltigkeit in Deutschland?

Das Thema unternehmerische Nachhaltigkeit im Geschehen privatwirtschaftlicher Unternehmen in der BRD

Tatsächlich ist Nachhaltigkeit seit einigen Jahren auch im wirtschaftswissenschaftlichen und damit mikroökonomischen Kontext zu finden. Dies betrifft zum einen das Umfeld von Unternehmen, in dem Forderungen nach Nachhaltigkeit formuliert werden und zum anderen das tatsächliche Nachhaltigkeitshandeln von Unternehmen. Beides hat in den letzten Jahren einige Entwicklungen hinter sich gebracht.

Hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Ansprüche ist ein wesentlicher Anker der Nachhaltigkeitsdebatte in Deutschland die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung, deren Fortschrittsberichte (2004, 2008, 2012) das Nachhaltigkeitsverständnis und das Engagement wiedergeben.¹³⁷ Die Strategie fordert eine stärkere Berücksichtigung der Belastbarkeitsgrenzen der Erde und möchte damit das Ziel der Generationengerechtigkeit verfolgen. Diese Ideen können nach Aussage der Bundesregierung nicht nur durch politische Kräfte erreicht werden, sondern hierfür müssen auch *„Beschäftigte und Unternehmen, Gewerkschaften und Wirtschaftsverbände, Hochschulen und Forschungseinrichtungen“* einen Beitrag leisten.¹³⁸ Die Unterstützung durch privatwirtschaftliche Unternehmen ist hierbei gefragt.

Von politischer Seite aus wird das Vorhaben ebenfalls flankiert. Die Bundesrepublik Deutschland gehörte zu den Ländern, die 1992 die Rio-Deklaration verabschiedeten und das Aktionsprogramm Agenda 21 unterzeichneten. Damit bekennt sich Deutschland unter anderem dazu, auf nationaler Ebene das Leitbild Nachhal-

¹³⁷ Die Bundesregierung (2002).

¹³⁸ http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/1-die-nationale-nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie/_node.html (12.10.2016).

tiger Entwicklung umzusetzen und eine eigene Strategie zu entwickeln.¹³⁹ 2002 wurde deshalb eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie aufgesetzt und wird bis heute stetig weiterentwickelt. Die Strategie wurde im Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern und gesellschaftlichen Gruppen, Kommunen, der Wirtschaft und den Gewerkschaften und verschiedenen Verbänden (Umwelt, Entwicklung, Landwirtschaft, Verbraucher), sowie Kirche und Wissenschaft erarbeitet.¹⁴⁰ Explizites Ziel ist die Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens durch eine Vielzahl von Projekten und Programmen, in denen Erfahrungen gesammelt werden, wie eine praktische Umsetzung und Vereinbarung der drei Dimensionen soziale, ökonomische ökologische Nachhaltigkeit möglich ist.¹⁴¹ Regelmäßige Fortschrittsberichte zeigen den aktuellen Stand der Erreichung der jeweiligen Ziele auf dem Weg der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie.¹⁴²

Basis für die nationale Nachhaltigkeitsstrategie ist folgende Grundregel:¹⁴³

„Jede Generation muss ihre Aufgabe selbst lösen und darf sie nicht der kommenden Generation aufbürden. Sie muss zugleich Vorsorge für absehbare zukünftige Belastungen treffen. Das gilt für die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, für die wirtschaftliche Entwicklung sowie den sozialen Zusammenhalt und den demographischen Wandel.“

Es wurden ebenfalls Managementregeln formuliert, die weitgehend denen der Enquete-Kommission entsprechen und in den Handlungsfeldern expliziert werden, die dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung folgen. In Tabelle 2 werden die

¹³⁹ Vgl. Bundesministerium für Umwelt (1992); United Nations (1992).

¹⁴⁰ Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 58.

¹⁴¹ Vgl. ebenda, S. 4.

¹⁴² Vgl. auch Die Bundesregierung (2012a). Nationale Nachhaltigkeitsstrategie Fortschrittsbericht 2012. http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2012-05-21-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (12.10.2016).

¹⁴³ Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 50.

Handlungsfelder der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland mit jeweils relevanten Akteuren aufgezeigt.

Auffällig ist, dass jedes Handlungsfeld durch eine Vielzahl an Akteuren realisiert muss. Die jeweiligen Ziele können nur in Zusammenarbeit erreicht werden. Unternehmen sind in fast allen Bereichen der ersten drei der vier Leitlinien genannt. Die Aussparung von Unternehmen in den Handlungsfeldern *„Kultur der Nachhaltigkeit entwickeln“*, *„Kriminalität bekämpfen – Sicherheit gewährleisten“* und *„Bruchlinien erkennen – Brücken schlagen“* ist jedoch nicht ganz nachvollziehbar, da privatwirtschaftliche Organisationen auch hierfür Verantwortung übernehmen können und dies bereits tun: In der Erläuterung des Handlungsfeldes *„Kultur der Nachhaltigkeit entwickeln“* wird die Notwendigkeit angesprochen, eine Vision zu entwickeln, wie die Menschheit in Zukunft leben will. In Deutschland besteht das Leben der meisten Erwerbstätigen zu einem großen Teil aus dem Erwerbsleben. Somit schließt die Vision auch die Vorstellung von der zukünftigen Arbeitswelt mit ein. Unternehmen jeder Größe können hierzu einen Beitrag leisten, indem sie neue Arbeitsmodelle realisieren und dadurch weitere visionäre Vorstellungen von der *„Arbeit von morgen“* mitgestalten. Wenn Unternehmen die Möglichkeit der Veränderung von Arbeitsformen nicht bieten würden, könnte keine neue Vision entstehen. In Bezug auf das Handlungsfeld *„Kriminalität bekämpfen – Sicherheit gewährleisten“* sind Unternehmen möglicherweise nicht die primären Akteure, die die Realisierung dieses Handlungsfeldes vorantreiben müssen. Wird jedoch berücksichtigt, dass international agierende Organisationen als soziale Systeme mit einer zunehmenden Diversität und einem globalen Wirkungsradius zu sehen sind, werden Themen wie Gleichberechtigung, Toleranz, Fairness oder Sicherheit in fremden Ländern auch zu Themen einer Organisation, die in den Wertevorstellungen von Unternehmensleitbildern auftauchen (sollten) und vorgelebt werden müssen. Insofern können Unternehmen auch zu diesem Handlungsfeld einen Beitrag leisten. Das Handlungsfeld *„Bruchlinien erkennen – Brücken schlagen“* ist möglicherweise ebenso eines, in dem Unternehmen nicht als primär Verantwortliche tätig sein müssen, jedoch als Unterstützer - zumindest sekundär - einen Beitrag leisten können. Denn es muss Unternehmen geben, die

sich zu einer Beschäftigung von Arbeitslosen und Menschen mit Migrationshintergrund bereit erklären.

Im Kontext der Leitlinie 4 sind Unternehmen ausgespart. Möglicherweise aus dem Grund, dass selbst international agierende Unternehmen dennoch von Vorgaben und Regelungen internationaler Staatengemeinschaften abhängig sind und nur sehr begrenzt Einfluss nehmen können. Zu überlegen ist, ob Großkonzerne und Unternehmenskonsortien nicht dennoch weltweit verzweigte Wirkungsketten und menschengerechtes Wirtschaften fördern können.

Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung formuliert nicht nur die einzelnen Leitlinien und Handlungsfelder, sondern operationalisiert das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung bzw. die Leitlinien der Nachhaltigkeitsstrategie in Form von Indikatoren und konkreten Zielen. Die Indikatoren und Ziele sind nicht den einzelnen Handlungsfeldern zuzuordnen, sondern nur den vier Leitlinien. Durch die Operationalisierung wird deutlich, wie die einzelnen Leitlinien konkret umgesetzt werden können. Im Anhang werden die Indikatoren und Ziele der Strategie wiedergegeben (siehe Anhang A1).

Alle zwei Jahre veröffentlicht das Statistische Bundesamt einen Bericht zum Stand der Nachhaltigkeitsindikatoren.¹⁴⁴ Jedes vierte Jahr gibt die Bundesregierung einen Fortschrittsbericht als Berichterstattung zur Nachhaltigkeitsstrategie heraus. Dieser bewertet den Stand der Umsetzung, enthält Maßnahmen zur Erreichung gesetzter Ziele und entwickelt die Strategie unter Beteiligung der Öffentlichkeit weiter.

¹⁴⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2014). Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Indikatorenbericht 2014. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UmweltoekonomischeGesamtrechnungen/Umweltindikatoren/IndikatorenPDF_0230001.pdf?__blob=publicationFile (12.10.2016).

Tabelle 2: Vier Leitlinien und 21 Handlungsfelder der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland sowie relevante Akteure¹⁴⁵

Leitlinien und Handlungsfelder	Benannte verantwortliche Akteure
I. Generationengerechtigkeit	
1. Neuen Generationenvertrag erarbeiten: Eine Anpassung und Aktualisierung des Generationenvertrags hinsichtlich der Werte und gesellschaftlichen Leitbilder in Richtung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung, sowohl intra- als auch intergenerational.	<i>Kirchen, Wohlfahrtsverbände, Schulen, Vereine, <u>Unternehmen</u>, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft, Sozialstaat</i>
2. Generationengerechtigkeit praktizieren: a) Natürliche Lebensgrundlagen erhalten, b) Effizienz steigern, beispielsweise im Energieverbrauch durch den Einsatz neuer Technologien und Innovationen, und c) Nachhaltig wirtschaften, sowohl volkswirtschaftlich, als auch betriebswirtschaftlich	<i>Produzierende und Konsumierende, energie- und rohstoffintensive Branchen, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Umweltverbände; Arbeitnehmer, <u>Unternehmen</u>, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Umweltverbände</i>
II. Lebensqualität	
1. Umwelt schützen – Natur genießen: Vereinbarung von Freizeitaktivitäten und Naturschutz unter Setzung und Einhaltung von Regeln	<i>Verantwortliche in den betreffenden <u>Regionen</u>, Bundesregierung durch das Bundesnaturschutzgesetz</i>
2. Lebendige Stadt erhalten – ländlichen Raum entwickeln: Lebensqualität in Städten sichern, dazu zählen Aspekte wie Sauberkeit, Sicherheit, Funktionalität, kulturelle Angebote und Beschäftigung. Ebenso ländliche Entwicklung	<i>Städtebauförderung der Bundesregierung, Mieter, Wohneigentümer, Kommunalpolitiker, Kirchen, soziale Einrichtungen, Wirtschaft; Land- und Forstwirtschaft, <u>Unternehmen</u>, Agrarpolitik der Bundesregierung</i>
3. Kultur der Nachhaltigkeit entwickeln: Die Vorstellung, wie wir in Zukunft leben wollen, insbesondere durch kreative und phantasievolle Gestaltung verwirklichen. Die Kultur soll diese Vorstellung und Gestaltung aufgreifen. Gleichzeitig soll Kultur Lebensqualität unterstützen	<i>Politik, Länder, Bundesregierung für die Rahmenbedingungen, kulturelle Einrichtungen</i>
4. Gesund leben und alt werden: Stärkung der Gesundheit für alle durch eine systemi-	<i>Bundesregierung, Patienten, landwirtschaftliche Erzeuger, Verarbeiter und</i>

¹⁴⁵ Tabelle in Anlehnung an Die Bundesregierung (2002), S. 5-49.

Leitlinien und Handlungsfelder	Benannte verantwortliche Akteure
sche Betrachtung des Menschen in seinem Umfeld, Aktivieren der eigenen Ressourcen zur Förderung der Gesundheit, partizipative Gestaltung der Rahmenbedingungen aller Akteure, Sicherstellung der gesunden Ernährung, Gesundheitssystem, dass qualitativ hochwertige und gleichzeitig kostengünstige Leistungen anbietet	<i>Vermarkter, Schulen, Akteure des Gesundheitssystems, <u>Unternehmen</u>, Gewerkschaften, politische Akteure, Verbraucherschutz</i>
5. Kriminalität bekämpfen – Sicherheit gewährleisten: Gewährleistung der Sicherheit und Schutz vor Extremismus, Schutz sowohl im öffentlichen Leben, als auch im eigenen häuslichen Bereich zur Sicherung der Lebensqualität, und zwar im Rahmen einer freiheitlichen Grundordnung (Freiheit darf dadurch nicht eingeschränkt sein). Das schließt internationale Kriminalitätsbekämpfung mit ein. Es sollen nicht nur akute Fälle behoben, sondern auch Prävention betrieben werden, beispielsweise durch Kinder- und Jugendarbeit, Aufklärung in Familien.	<i>Staat, Gesellschaft, Schulen, Polizei- und Justizbehörden in der EU, Bürger, Bildungseinrichtungen</i>
III. Sozialer Zusammenhalt	
(ohne Überschrift) Vorbeugung von Armut, sozialer Ausgrenzung und Benachteiligung: Teilhabe am gesellschaftlichen und politischen Leben. Und zwar mit Hilfe sozialer Sicherungssysteme. Sicherung des sozialen Zusammenhalts	<i>Staat, <u>Unternehmen</u>, Gewerkschaften, Kirchen, Sportverbände, Zivilgesellschaft</i>
2. Bruchlinien erkennen – Brücken schlagen: Ost-West Vereinigung stärken, (Langzeit-)Arbeitslosigkeit abbauen, Integration von nicht-deutschen Mitbürgern.	<i>Bundesregierung, Wirtschaftsförderung und Strukturreformen der Bundesregierung, Bundesanstalt für Arbeit, private und staatliche Arbeitsvermittlungen, Gesellschaft als Integrierende, Personen als Teil von Randgruppen in Eigenverantwortung (Arbeitslose, Menschen mit Migrationshintergrund)</i>
3. Zwei Geschwindigkeiten: Alle mitnehmen. Hohe Geschwindigkeit in der Entwicklung von Gesellschaft und Arbeit erzeugen	<i>Schule, <u>Unternehmen</u>, Politik, Werbe- und Medienbranche</i>

Leitlinien und Handlungsfelder	Benannte verantwortliche Akteure
eine Trennung in Gewinner und Verlierer. Beispielsweise durch den schnellen technologischen Wandel und die zunehmende globale Vernetzung. Ständiges Lernen ist erforderlich, um mitzuhalten.	
IV. Internationale Verantwortung	
1. National handeln in Verantwortung für die Eine Welt. Nur nationales Denken ist heute nicht mehr möglich aufgrund der globalen Wirkungsketten. Umweltkatastrophen und Finanzkrisen sind die Auswirkungen und zeigen die Abhängigkeit scheinbar nationaler Prozesse auf der Welt.	<i>Europa und internationale Staatengemeinschaft</i>
2. Chancen und Risiken der Globalisierung: Nationale Kulturen dürfen nicht verloren gehen, die politische Entwicklung muss an die schnellere wirtschaftliche Entwicklung schließen. Der globale Handel muss weiterentwickelt werden und die Entwicklungsländer stärker integrieren. Umwelt- und Sozialstandards weiter ausbauen und für deren Einhaltung sorgen	<i>Internationale Staatengemeinschaft wie die Vereinten Nationen, internationale Organisationen wie die WTO (Welthandelsorganisation), regionale Organisationen</i>
3. Europa stärken: eine erfolgreiche nationale Nachhaltigkeitsstrategie erfordert eine europäische Politik mit der Ermöglichung von Rahmenbedingungen, die das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung ermöglichen. Eine europäische Nachhaltigkeitsstrategie ist erforderlich.	<i>Europäische Union</i>
4. International handeln Wahrung des globalen Friedens durch Entschärfung struktureller Krisenursachen und gewaltfreier Konfliktlösung erfordert internationales Handeln, in Ausnahmefällen auch durch international abgestimmte Kriegsaktionen. Basis sind die Einhaltung der Menschenrechte und demokratischer Prinzipien.	<i>Vereinte Nationen, Bundesregierung</i>

Das Bundeskabinett beschließt Änderungen der Nachhaltigkeitsstrategie. Die Zuständigkeit für die nationale Nachhaltigkeitsstrategie liegt als Querschnittsaufgabe beim Bundeskanzleramt. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung berät die Bundesregierung in allen Fragen der Nachhaltigen Entwicklung.¹⁴⁶ Derzeit bereitet die Bundesregierung die "Nachhaltigkeitsstrategie 2016" vor, die im Einklang mit den für 2015 vorgesehenen Sustainable Development Goals stehen soll.¹⁴⁷

Anhand der einzelnen Handlungsfelder wird zum einen das Verständnis des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung und zwar auf nationaler Ebene deutlicher; die Berücksichtigung der drei Dimensionen ist auch hier innerhalb der Handlungsfelder relevant. Zum anderen wird die Bedeutung von Unternehmen im Rahmen dieser Thematik ersichtlich, wenngleich die genaue Ausgestaltung von Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielwerte nicht explizit beschrieben ist. Dies macht es Unternehmen schwer, daraus konkrete Unterstützungsaktivitäten abzuleiten.

Ein weiteres wichtiges Dokument ist die Zukunftscharta, die in ihrer Entstehung einen deutschlandweiten partizipativen Beteiligungsprozess durchführte und mit der Übergabe an die Bundesregierung 2014 in die Umsetzung ab 2015 startete. Die Charta beinhaltet Empfehlungen für nachhaltiges Handeln in den verschiedensten Lebensbereichen - Politik, Wirtschaft und zivilbürgerlicher Alltag.¹⁴⁸ In der Charta wird sehr deutlich betont, dass jeder Einzelne einen Beitrag leisten kann bzw. sogar leisten muss, um eine globale Nachhaltige Entwicklung zu realisieren. Hierfür sollen durch die Arbeit mit der Charta möglichst viele

¹⁴⁶ Vgl. Die Bundesregierung (2012b). 10 Jahre Nachhaltigkeit „made in Germany“. Die Nationale Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Kurzpapier zum Fortschrittsbericht 2012. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2012-05-09-kurzpapier-zum-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf?blob=publicationFile&v=3> (12.10.2016), S. 2-3.

¹⁴⁷ Vgl. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/0-Buehne/2015-07-03-globale-ziele-national-umsetzen.html> (12.10.2016).

¹⁴⁸ Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2015). Der Weg zur Zukunftscharta Stimmen und Bilder zum Prozess. Projektgruppe Zukunftscharta. https://www.zukunftscharta.de/files/upload/daten_bilder_zukunftscharta/Der_Weg_zur_Zukunftscharta.pdf (12.10.2016).

Akteure zusammengebracht werden und der Dialog hierzu soll einen Beitrag zur Umsetzung der deutschen Strategie für Nachhaltige Entwicklung (nationale Nachhaltigkeitsstrategie) leisten.¹⁴⁹ Mit der Bearbeitung von acht Handlungsfeldern soll auch den international angestrebten Zielen für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland zugearbeitet werden:¹⁵⁰

1. Ein Leben in Würde weltweit sichern
2. Natürliche Lebensgrundlagen bewahren und nachhaltig nutzen
3. Wirtschaftswachstum mit Nachhaltigkeit und menschenwürdiger Beschäftigung verbinden
4. Menschenrechte und gute Regierungsführung fordern und fördern
5. Frieden schaffen, menschliche Sicherheit stärken
6. Kulturelle und religiöse Vielfalt respektieren und schützen
7. Innovationen, Technologien und Digitalisierung für transformativen Wandel nutzen
8. Die neue globale Partnerschaft und Multi-Akteurs-Partnerschaften für die Umsetzung entwickeln

Das deutsche Bundeskabinett verabschiedete Anfang 2014 ein Dokument, in dem es die Eckpunkte der deutschen Bundesregierung für die Erarbeitung der Post 2015-Agenda formulierte und folgende wesentliche Kennzeichen der globalen Partnerschaft benennt:¹⁵¹

- Universalität der Ziele, aufbauend auf gegenseitigem Respekt und gemeinsamen Werten. Das bedeutet, dass die Ziele wie auch die Verantwortung für ihre Erreichung für alle Länder (Entwicklungsländer, Schwellen-

¹⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 8-9.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 1.

¹⁵¹ Vgl. Die Bundesregierung (2014). Bericht der Bundesregierung: Eine Agenda für den Wandel zu nachhaltiger Entwicklung weltweit. Die deutsche Position für die Verhandlungen über die Post 2015-Agenda für nachhaltige Entwicklung. https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/grundsaeetze_und_ziele/2014_12_03_Bericht_Post_2015-Agenda_komplett.pdf (12.10.2016).

länder, Industrieländer) und für alle Politikbereiche gelten. Dabei muss den verschiedenen nationalen Gegebenheiten, Fähigkeiten und Entwicklungsniveaus Rechnung getragen werden, nationale Politikansätze und Prioritäten müssen geachtet werden.

- Gemeinsame Verantwortung für das globale Gemeinwohl durch den Schutz globaler öffentlicher Güter und die Schaffung entwicklungsförderlicher, struktureller Rahmenbedingungen
- Wirksamkeit, Transparenz und Monitoring auf internationaler Ebene durch aussagekräftige Indikatoren und gegenseitige Rechenschaftspflicht
- Neben Regierungen müssen auch Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft und Wissenschaft eine tragende Rolle im Entwicklungsprozess und in der konkreten Ausfüllung des Partnerschaftsgedankens einnehmen.

Neben diesen Ansätzen der Bundesregierung, die vornehmlich die Intention verfolgen, normative handlungsleitende Planken zu setzen und das Verständnis von Nachhaltigkeit und den Beitrag der jeweiligen Akteure zu beschreiben, existieren für die unterschiedlichen Akteure Netzwerke und Austauschplattformen, um die konkrete Umsetzung voranzutreiben. Derartige Netzwerke konnten sich in den letzten Jahren etablieren und sind neben politischen Forderungen Zeugnis dafür, dass sich Unternehmen tatsächlich Gedanken über die Umsetzung machen. Für privatwirtschaftliche Unternehmen ist dies beispielsweise *econsense* als Forum Nachhaltiger Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (www.econsense.de). Dies ist ein Zusammenschluss global agierender Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft zu den Themen Nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR), gegründet im Jahr 2000 auf Initiative des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI). Dessen übergeordnetes Ziel ist es, Nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft voranzubringen und gemeinsam gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, u.a. indem Unternehmensaktivitäten zu Nachhaltigkeitsthemen gebündelt und gemeinsam mit den Unternehmen

weiterentwickelt werden.¹⁵² Ein weiterer Arbeits- und Diskussionskreis ist das von der Initiative B.A.U.M. e. V. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.) und dem Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg gegründete Sustainability Leadership Forum (SLF).¹⁵³

Darüber hinaus existieren auch regionale Zusammenschlüsse von Unternehmen, die nachhaltiges Wirtschaften in die eigene Unternehmensführung integrieren und realisieren möchten.¹⁵⁴

Ein weiteres Beispiel ist das von der Europäischen Kommission geförderte Netzwerk CSR Europe (www.csr-europe.com) oder der Sachverständigenrat Deutsches Forum Nachhaltiger Mittelstand des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft, der sich aus überregional bekannten (Umwelt-)Unternehmern und Fachleuten aus verschiedensten Bereichen des (nachhaltigen) Wirtschaftens zusammensetzt sowie Praxiserfahrung und Wissen (z.B. zu den Themen Energieeffizienz, Finanzierung, Unternehmensnachfolge, Nachhaltigkeitsmanagement) vermittelt.¹⁵⁵

Eine Längsschnittanalyse der Verteilung von Unternehmen, die in Deutschland ansässig sind und sich der Nachhaltigkeit verschreiben, würde möglicherweise eine Aussage darüber erlauben, welche Bedeutung deutsche Unternehmen diesem

¹⁵² Vgl. <http://www.econsense.de/de/ueber-econsense/positionen-und-ziele> (12.10.2016).

¹⁵³ Vgl. <http://www.baumev.de/News/7899/SustainabilityLeadershipForum.html> (12.10.2016).

¹⁵⁴ Beispielsweise die Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN) der Nachhaltigkeitsstrategie, die im Februar 2010 ihre Arbeit aufnahm. In diesem Zusammenschluss arbeiten Vorreiter nachhaltigen Wirtschaftens gemeinsam mit der Landesregierung Erfolgsfaktoren für die Unternehmen in Baden-Württemberg aus und bringen diese voran. Es findet regelmäßig ein Austausch statt und gemeinsame Strategien und Kooperationsprojekte werden durchgeführt. <http://www.win-bw.com/win-initiative/ueber-die-win.html> (12.10.2016).

¹⁵⁵ Weitere Zusammenschlüsse sind auf internationaler Ebene, über Europa hinaus, die Plattformen Business for Social Responsibility (BSR, <http://www.bsr.org/>, 12.10.2016) und das International Business Leaders Forum (<http://www.iblfglobal.org/>, IBLF, 12.10.2016). In Europa sind diese das European Multistakeholder Forum in CSR (http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/home-de, 12.10.2016) und The European Alliance for CSR (<http://www.business-europe.eu/content/default.asp?PageID=606>, 12.10.2016).

Thema tatsächlich zusprechen. Eine derartige Analyse gestaltet sich jedoch aus mindestens zwei Gründen sehr schwierig: Zum einen müsste es sich um eine repräsentative Studie handeln, die nicht nur die Verwendung des Begriffes Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen wiederfindet, sondern auch die genaue Bedeutung des Begriffes näher untersucht. Zum anderen wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit Unternehmen (möglicherweise insbesondere kleinere) geben, die *nicht* explizit mit diesem Begriff an die Öffentlichkeit treten und trotzdem auf eine Art und Weise wirtschaften, die als nachhaltigkeitsorientiert bezeichnet werden kann. Eine derartige Untersuchung liegt zum aktuellen Zeitpunkt nicht vor. Um dennoch annähernd einen Eindruck davon zu gewinnen, inwiefern sich das Thema Nachhaltigkeit in der deutschen Wirtschaft etabliert hat, kann der zunehmende Anstieg an Nachhaltigkeitsberichten herangezogen werden, der in den letzten 15 Jahren zu beobachten ist.¹⁵⁶ Hierzu wird vermutlich zusätzlich die seit 2014 in Kraft getretene EU-Richtlinie 2014/95/EU einen positiven Beitrag leisten, denn diese verpflichtet Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern künftig *„in ihren Rechenschaftsberichten ihre Strategien, Risiken und Ergebnisse in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie Diversität in den Leitungs- und Kontrollorganen“* offenzulegen.¹⁵⁷

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass Unternehmen von verschiedenen Instanzen (wie beispielsweise staatliche Stellen und gesellschaftlichen Strömungen) verpflichtet werden, einen Beitrag in Richtung Nachhaltiger Entwicklung zu leisten. Damit wird ihnen Verantwortung zugesprochen. Müller-

¹⁵⁶ Vgl. u.a. Fifka, M. S. (2014). CSR und Reporting. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 2 f.

Vgl. auch Pütter, J. M. (2015). Nachhaltigkeitsberichterstattung in Mittel-, Ost- und Westeuropa. Forschungsbericht. Stuttgart: International Performance Research Institute, Paper Nr. 41, S. 9 f.

¹⁵⁷ http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial_reporting/index_de.htm (12.10.2016). Vgl. Europäische Union. (2014). Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 22. Oktober 2014. Amtsblatt der Europäischen Union. L 330/1. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014_L0095&from=EN (12.10.2016).

Christ wirft mit dem Begriff der „*Verantwortungsfalle*“ die Diskussion auf, inwiefern angesichts einer „*Krise klassischer Zurechnungsschemata*“ noch von einer eindeutigen Verantwortungszuschreibung ausgegangen werden kann.¹⁵⁸ Insbesondere vor dem Hintergrund, dass für die zu beobachtenden globalen Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftsform auf Natur, Klima und Gesellschaft aufgrund der komplexen Zusammenhänge nicht mehr eindeutige Verursacher identifizierbar sind und dies sogar um ein Mehrfaches schwieriger wird, wenn es sich um nicht absehbare zukünftige Auswirkungen handelt. Es werde vielmehr „... *der Geltungsbereich des Verantwortungsbereichs universalisiert und auf beabsichtigte und unbeabsichtigte Handlungsfolgen ausgeweitet.*“¹⁵⁹ Die Antwort von Müller-Christ auf dieses Dilemma könnte Unternehmen aufgrund der Uneindeutigkeit weiterhin im Ungewissen lassen, wie sie dieser Falle entkommen können:

*„Zum einen sollten sie [Anmerkung der Autorin: die Unternehmen] einen klaren Blick dafür entwickeln, welche ungewollten Nebenwirkungen sie direkt erzeugen und welche davon mit gutem Willen und einem vertretbaren Geldeinsatz reduziert werden können. Zum anderen müssen sie sich auf das Spiel einlassen, ihre gesellschaftliche Legitimation dadurch zu sichern, dass sie sich am Diskurs über CSR beteiligen und Antworten finden müssen auf Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns auf Mensch und Natur, die nur indirekt ihnen angelastet werden können.“*¹⁶⁰

Das Dilemma wird hierdurch nicht gelöst, denn wie groß ist der Anteil der „*Nebenwirkungen*“, die als „nicht direkt erzeugt“ eingestuft werden können? Der zweite Ansatz des „*Spiels mit dem Diskurs*“ über Nachhaltigkeit ist weiterhin durch Nichtzuordnung der Ursachen und Wirkungen geprägt. Die Frage ist doch vielmehr, welche ethische Grundannahme heranzuziehen ist. Hier wird die An-

¹⁵⁸ Vgl. Müller-Christ, G. (2014), S. 110 f.

¹⁵⁹ Vgl. ebenda.

¹⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 112.

nahme zugrunde gelegt wird, dass diejenige Instanz (Individuum, Unternehmen, Politik), die einen schlechteren Zustand verursacht hat, diesen auch wieder mindestens in seinen Urzustand zurückführt bzw. für eine bessere Ausgangslage sorgt. „Wiedergutmachung“ steht an dieser Stelle für Verantwortung. Aber es sollte letztlich nicht nur um die Frage der Verursachung im Sinne einer Schuldzuweisung und Wiedergutmachung gehen, sondern um eine Diskussion über den verfügbaren Handlungsspielraum einer Instanz und das Machbare. Wenn letzten Endes durch diese Verantwortungsfälle ein Freibrief legitimiert wird, könnten sofort alle Akteure, die sich um eine Nachhaltige Entwicklung bemühen, ihre Anstrengungen einstellen. Ebenso wie Individuen nicht die Ausrede zugebilligt wird, sich aufgrund der nicht einwandfrei zuschreibbaren Ursachen und Wirkungen bewusst nicht wertekonform verhalten zu müssen (soziales Faulenzen¹⁶¹), so sollte dies auch für Unternehmen gelten und in Anlehnung an den Begriff des sozialen Faulenzens kein sog. *globales Faulenzen* gebilligt werden. Daraus wird der Schluss gezogen, dass durchaus der Versuch unternommen werden sollte, Verantwortung zuzuschreiben und auch wahrzunehmen.

Nachhaltigkeit wird demnach in Deutschland von verschiedenen Seiten durchaus gefordert und gefördert und von Unternehmen auch wahrgenommen. Zur Realisierung existieren unterschiedliche Ansätze, wie Unternehmen und deren Beschäftigte dazu motiviert werden können, sich dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung bzw. der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung zu verschreiben. Gleichzeitig liefern diese Ansätze zum Teil auch konkrete Handlungsanleitungen. Zu unterscheiden sind:

1. Rechtliche Bestimmungen
2. Prinzipien und Richtlinien
3. Standards
4. Indikatorensysteme bzw. Bewertungsinstrumente

¹⁶¹ Vgl. u.a. Latané, B.; Williams, K. D.; Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. In: Journal of Personality and Social Psychology, 37

3.2 Formelle Anreize für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln in Unternehmen

3.2.1 Gesetze, Richtlinien und Standards: Unterschiedliche Verpflichtungsgrade unternehmerischer Nachhaltigkeit

Die Motivation, nachhaltigkeitsorientiert zu wirtschaften, kann durch Vorgaben oder Anreize gefördert werden, die sich dahingehend unterscheiden, wie stark sich Unternehmen verpflichtet fühlen, diese einzuhalten. Dieser Verpflichtungsgrad ergibt sich möglicherweise zum einen aus der Macht derjenigen Instanz, von der diese Anreize ausgehen, zum anderen aus der Tragweite der Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Ansprüche und durch den Grad an Genauigkeit oder Detaillierung dessen, was im Einzelnen gewünscht ist. So lassen sich unterschiedliche Ansätze differenzieren: Rechtsverbindliche Bestimmungen, Nachhaltigkeitsprinzipien, Richtlinien und Standards.

Rechtsverbindliche Bestimmungen in Deutschland

Vorgaben durch gesetzliche Regelungen können vermutlich durch die Machtposition der staatlichen Instanz und durch die Tragweite bei Nichteinhaltung als die am stärksten wirksamen formellen Anreize betrachtet werden. Im Falle einer Nichtbeachtung ist das Risiko sehr hoch, die eigene Existenz zu gefährden oder zumindest existenzbedrohende Konsequenzen davonzutragen. Die Bandbreite an Gesetzen in Deutschland, die Unternehmen direkt oder indirekt zu nachhaltigkeitsorientiertem Wirtschaften verpflichten, ist groß und deckt unterschiedliche Themenfelder ab (siehe Tabelle 3).

Hinsichtlich des Detaillierungsgrades nachhaltigkeitsorientierten Handelns sind rechtsverbindlichen Bestimmungen jedoch Grenzen gesetzt. Wenngleich die Genauigkeit der einzuhaltenden Vorgaben sehr hoch ist, so können darüber hin-

(6), S. 822-832.

aus keine Aussagen über das Spektrum erwünschter Verhaltensweisen abgeleitet werden. Beispielsweise ist zwar durch gesetzliche Bestimmungen geregelt, dass die physische und auch psychische Gesundheit von Arbeitnehmern nicht beeinträchtigt werden darf bzw. geschützt werden muss, durch welche Aktivitäten diese jedoch *gefördert* werden kann, wird nicht im Detail beschrieben. Demnach sagen Gesetze in der Regel nur aus, welches Verhalten nicht gezeigt werden darf und weniger, welches Verhalten erwünscht ist. Damit ist die Operationalisierung nachhaltigen Verhaltens nach gesetzlichen Regelungen nur unzureichend.

Zu unterscheiden sind gesetzliche Vorgaben, die den Versuch der Verhaltensregulierung durch Strafe bei Nichteinhaltung unternehmen (negatives Handeln soll vermieden werden) und staatliche Anreize für Unternehmen, die durch „Belohnungen“ positives (wünschenswertes) Verhalten sprich nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften fördern soll. Dies sind beispielsweise Steuererleichterungen (Abzugsfähigkeit bei sozialen Spenden), Investitionszulagen zur Erhöhung der Energieeffizienz von Betriebsmitteln oder Zulagen wie die Bildungsprämie.¹⁶² Aber auch diese beschränken sich eher auf Auszüge nachhaltigkeitsorientierten Handelns und dienen weniger der umfassenden Operationalisierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit. Konkreter werden hingegen Richtlinien und Standards in diesem Themenfeld.

Prinzipien

In der einschlägigen Literatur werden mehrfach verschiedene Prinzipien benannt, die das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung stärker konkretisieren, als dies in gesetzlichen Bestimmungen der Fall ist: Dies sind zum einen Prinzipien, die eher an der Realisierung durch Leitbilder und Maßnahmen ansetzen wie beispielsweise der Ansatz von Meffert und Kirchgeorg und der Ansatz von Fichter.¹⁶³

¹⁶² Vgl. Maaß, F.; Chlosta, S.; Icks, A.; Welter, F. (2014), S. 10.

¹⁶³ Vgl. Meffert, H.; Kirchgeorg, M. (1993). Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel. In: Harvard Business Manager, Nr. 2, S. 34-45 und vgl. Fichter, K. (1998), S. 3-26.

Tabelle 3: Gesetzliche Bestimmungen mit Bezug zur Nachhaltigkeit¹⁶⁴

Bereich	Zielstellung	Rechtsgrundlage
Markt	• Verbraucherschutz • Korruptionsverbot • Öffentliche Auftragsvergabe	• Verbraucherinformationsgesetz (VIG) • AGB-Gesetz • Gesetz gegen internationale Bestechung (IntBestG) • Vergabeordnungen (VOB; VOF etc.)
Arbeit	• Chancengleichheit, Diskriminierungsverbot • Stellung der Mitarbeiter im Unternehmen • Arbeitssicherheit • Work-Life-Balance • Personalentwicklung	• Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) • Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) • Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) • Arbeitszeitgesetz (ArbZG) • Kündigungsschutzgesetz (KSchG) • Arbeitsschutzgesetz (arbSchG) • Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) • Bundeserziehungsgeldgesetz (BErzGG) • Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) • Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG)
Umwelt/ Gesellschaft	• Umweltschutz • Förderung von Innovationen • Selbstorganisationsfähigkeit der Zivilgesellschaft	• Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) • Gefahrstoffverordnung (GefStoffV) • Erneuerbare Energiegesetz (EEG) • Stiftungsrecht • Vereinsrecht

¹⁶⁴ Maaß, F.; Chlosta, S.; Icks, A.; Welter, F. (2014). Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Nr. 227, S. 9. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Zum anderen sind dies theoretische Grundpostulate, die eher den Fokus auf Produkte und Prozesse legen wie das COSY-Konzept von Schneidewind und der PROSA-Ansatz des Freiburger Öko-Instituts.¹⁶⁵ Meffert und Kirchgeorg leiten aus dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung drei Prinzipien ab, die auf Unternehmen übertragen werden können: Diese sind das Verantwortungsprinzip, das Kreislaufprinzip und das Kooperationsprinzip.¹⁶⁶

- **Verantwortungsprinzip:** Erhaltung der verfügbaren Ressourcenbasis im Zuge der intergenerativen Gerechtigkeit und Wahrung der intragenerativen Gerechtigkeit als Verantwortungsübernahme im Hier und Jetzt und Behebung des Wohlstandsgefälles zwischen Industrie- und Entwicklungsländern.
- **Kreislaufprinzip:** Beeinflussung von Stoffströmen, wobei die natürlichen Kreisläufe, produktions- und produktbezogenen Kreisläufe sowie Verwertungsnetze zu berücksichtigen sind.
- **Kooperationsprinzip:** Aufeinander Abstimmen ökonomischer Prozesse im Sinne einer Ökologieorientierung.

Das Verantwortungsprinzip ist der Ausgangspunkt des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung, das wiederum die Einhaltung des Kreislaufprinzips benötigt. Letzteres wird dagegen durch das Kooperationsprinzip bedingt. Die Allgemeingültigkeit dieser Prinzipien verliert nach Sicht der Autoren jedoch seine Bedeutung, wenn das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen angewendet wird, denn das Leitbild benötige eine unternehmensspezifische Betrachtung. Dies geschehe durch die Übersetzung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung in ein unternehmensspezifisches Leitbild, das wiederum in die Kultur, Strategie und

¹⁶⁵ Vgl. Schneidewind, U.; Feindt, P. H.; Meister, H.-P.; Minsch, J.; Schulze, T.; Tscheulin, J. (1997). Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit – Vom Was zum Wie in der Nachhaltigkeitsdebatte. In: GAIA, Vol. 6, Nr. 3, S. 182-196. Vgl. Ewen, C. (1997). Hoechst nachhaltig. Sustainable development - vom Leitbild zum Werkzeug. Freiburg: Öko-Institut. Vgl. u.a. Baumast, A.; Pape, J. (2012), S. 37.

¹⁶⁶ Vgl. Meffert, H.; Kirchgeorg, M. (1993).

Struktur des Unternehmens transferiert werden muss. Diese Prinzipien sollten in der Unternehmenskultur (in den Normen und Werten) verankert werden und sich in einem entsprechenden Führungsverhalten, Anreizsystem, in den Werten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und in der Kommunikation widerspiegeln.¹⁶⁷

Die Herleitung der Prinzipien anhand des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung wird sehr stringent und nachvollziehbar vorgenommen, die Übertragung der Prinzipien auf unterschiedliche Systemelemente eines Unternehmens (Struktur, Strategie, Kultur, Denk- und Verhaltensweisen der Systemmitglieder) wird der Komplexität einer Organisation gerecht. Der Ansatz berücksichtigt ebenfalls, dass die Umsetzung des Leitbildes Zeit benötigt und ein längerer Lernprozess ist. Gleichzeitig sind Prozesspromotoren erforderlich, die für den Erfolg des Lernprozesses maßgeblich sind. Dadurch wird auf eine wesentliche Rolle eines Akteurs oder mehrerer Akteure verwiesen. Die genaue Ausgestaltung nachhaltigen Handelns ist aus dem Ansatz heraus nicht vollständig nachvollziehbar und wird im Detail nicht erklärt.

Ein zusätzlicher Kritikpunkt ist, dass sich die formulierten Prinzipien eher an der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit orientieren. Dies steht einem Ansatz, der von einer Gleichberechtigung der drei Dimensionen ausgeht, entgegen. Vielmehr müssten soziale Aspekte, zum Beispiel der nachhaltige Umgang mit den „Humanressourcen“, von Bedeutung sein.

Fichter formuliert ebenfalls eine Anzahl an Prinzipien des nachhaltigen Managements (Leistungsprinzip, Vorsichtsprinzip, Vermeidungsprinzip, Dialogprinzip, Entwicklungsprinzip, Konformitätsprinzip, Verantwortungsprinzip).¹⁶⁸ Er eröffnet eine Bandbreite an Prinzipien, die detaillierter als Meffert und Kirchgeorg ein Bild davon zeichnen, was unter einem nachhaltigen Management zu verstehen ist.

¹⁶⁷ Vgl. Meffert, H.; Kirchgeorg, M. (1998). Marktorientiertes Umweltmanagement – Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 451 f.

¹⁶⁸ Vgl. Fichter, K. (1998), S. 15 f. Vgl. auch Baumast, A.; Pape, J. (2012), S. 38 f.

Damit werden gleichzeitig Hinweise auf wünschenswerte Verhaltensweisen gegeben. Eine genaue Vorstellung nachhaltigkeitsorientierten Verhaltens wird nicht generiert. Ebenso wie bei Meffert und Kirchgeorg sind Fichters Prinzipien an der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit orientiert und vernachlässigen eine Gleichberechtigung der drei Dimensionen.

Damit zeigt sich, dass Prinzipien, wie sie Meffert und Kirchgeorg bzw. Fichter beschreiben, einen wesentlich höheren Grad an Detaillierung des Gewünschten besitzen, als dies gesetzliche Vorgaben tun. Gleichzeitig ist nicht erkennbar, welche Machtinstant die Einhaltung einfordert und von welcher Tragweite der Konsequenzen bei Nichteinhaltung ausgegangen wird. Vielmehr ist zu vermuten, dass es sich hierbei um freiwillige Verpflichtungen von Unternehmen handelt, denen sich eine Organisation verschreiben kann, deren Einhaltung jedoch nicht überprüft wird.

Während Meffert und Kirchgeorg sowie Fichter das Unternehmen als solches in den Fokus ihrer Überlegungen nehmen, zielen das COSY-Konzept und das PROSA-Konzept eher auf Produkte und Dienstleistungen ab, wobei auch diese unternehmerisches Handeln berücksichtigen. Denn die Herstellung und Verarbeitung von Produkten ist ohne unternehmerisches Handeln nicht denkbar.

Das COSY-Konzept (Company Oriented Sustainability) unterscheidet vier Ebenen, auf denen Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können: Prozesse, Produkte, Funktionen und Bedürfnisse. Allerdings werden Prozesse, Produkte und Funktionen ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der ökologischen Optimierung betrachtet.¹⁶⁹ Die soziale Dimension wird auch hier nicht berücksichtigt.

Das PROSA-Konzept (Product Sustainability Assessment), entwickelt für das Unternehmen Hoechst, soll als Entscheidungshilfe für die Unternehmensführung

¹⁶⁹ Vgl. Schneidewind, U.; Feindt, P. H.; Meister, H.-P.; Minsch, J.; Schulze, T.; Tschulin, J. (1997), S. 2 f.

bezüglich der weiteren Entwicklung von Produkten und zur Beeinflussung von Konsummustern dienen. Es werden fünf Schritte vorgeschlagen:¹⁷⁰

1. **Systemanalyse:** Untersuchung des gesamten Produktumfeldes und Antizipierung zukünftiger Entwicklungen und Alternativen. Dabei werden sowohl die ökologische, als auch die soziale Dimension beachtet. Hieraus lassen sich erste Hinweise für geeignete Indikatoren ableiten.
2. **Nachhaltigkeitsbezüge und Indikatorenwahl:** Informationen über die regional-, zeit- und anwendungsspezifischen Eigenschaften der Produkte werden erfasst, um aus den nachhaltigkeitsbezogenen Charakteristika eine Indikatorenwahl zu treffen, mit denen eine Aussage über die Nachhaltigkeit der Produkte zu tätigen ist.
3. **Anwendung der Indikatoren zur Bewertung von Geschäftstätigkeiten:** Es wird eine Entscheidungsgrundlage hergestellt, inwiefern die Produkte im regionalen Kontext zur nachhaltigen Entwicklung beitragen. Gleichzeitig werden Hinweise auf die Positionierung der Produkte im Vergleich zu Konkurrenzprodukten hinsichtlich des Beitrages Nachhaltiger Entwicklung hergeleitet.
4. **Identifizierung von Einflussfaktoren:** Identifikation derjenigen Faktoren, die die Strategie positiv oder negativ beeinflussen, und zwar technische, ökonomische und soziale Faktoren. Diese werden hinsichtlich ihrer Wirksamkeit, Bedeutung und ihrem Zusammenhang mit der Ausrichtung auf eine Nachhaltige Entwicklung ausgewertet und zusammengefasst.
5. **Ableitung konkreter Handlungsoptionen:** Aus den vorangegangenen Schritten werden verschiedene Szenarien mit entsprechenden Kosten- und Potenzialabschätzungen und einem definierten Zeitbezug abgeleitet und entsprechende Handlungsoptionen formuliert.

¹⁷⁰ Vgl. Vgl. Ewen, C. (1997), S. 74 f.

Mit diesem Ansatz wird nicht nur die ökologische Dimension berücksichtigt, sondern auch die soziale. Der Fokus liegt hauptsächlich auf den Produkten, die ein Unternehmen herstellt, gleichzeitig werden durch die Formulierung der Einflussfaktoren und Szenarien jedoch auch sekundäre Prozesse berücksichtigt. Darüber hinaus wird der Ansatz durch die Ableitung verschiedener Handlungsoptionen der Komplexität der Entscheidungsmöglichkeiten in diesem Themengebiet gerecht. Allerdings endet der Ansatz an der Stelle, an der es um die konkrete Umsetzung Nachhaltiger Entwicklung und die Überprüfung der Wirksamkeit geht. Nachhaltigkeitsförderliches Verhalten wird auch hier nicht im Detail beschrieben, sondern vielmehr der Prozess bis zur detaillierten Operationalisierung.

Was den Verpflichtungsgrad des COSY- und PROSA-Konzeptes angeht, gilt Ähnliches wie im Falle der zuvor beschriebenen Prinzipien. Der Verpflichtungsgrad ist - unabhängig des höheren Detaillierungsgrades im Vergleich zu gesetzlichen Bestimmungen - durch die fehlende Überprüfung und fehlende Machtin-
stanz, die dahintersteht, eher als niedrig einzustufen.

Richtlinien (Codes of Conduct)

Wenngleich Richtlinien ebenfalls wie Prinzipien freiwillige Selbstverpflichtungen als Basis haben, die keiner Überprüfung unterzogen werden, so gehen diese doch einen Schritt weiter und verstärken den Verpflichtungsgrad. Dies steht häufig in Zusammenhang damit, in welche Netzwerkstrukturen Richtlinien eingebunden sind und dadurch weitere Unternehmen oder andere Akteure auf die Einhaltung der Richtlinien schauen. Hinsichtlich des Detaillierungsgrades sind Richtlinien häufig ebenfalls etwas genauer, denn Richtlinien geben Grundsätze vor, an denen Organisationen ihr Handeln ausrichten, wenngleich es sich bei den Grundsätzen nicht um breit angelegte Operationalisierungen nachhaltigkeitsorientierten Verhaltens handelt. Bekannte Codes of Conduct sind beispielsweise die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen, die Prinzipien des United Na-

tions Global Compact oder die Dreigliedrige Grundsatzerklärung der Internationalen Arbeitsorganisation.¹⁷¹

Der UN Global Compact als eines der bekanntesten Unternehmensnetzwerke ist eine Plattform, deren Ziel die Förderung des institutionellen Lernens in Unternehmen ist. Durch unterschiedliche Angebote (Informationen, virtuelle und persönliche Interaktionen, Kooperationen zwischen einzelnen Akteuren) sollen die Transparenz und der Dialog nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaftens gefördert werden. Die Intention ist, bewährte Verhaltensweisen zu verbreiten, die sich auf zehn weltweit gültige Grundprinzipien stützen:¹⁷²

Zu den Prinzipien, wie sie in Tabelle 5 aufgeführt sind, müssen sich Organisation bekennen, wenn sie dem Global Compact beitreten. Die Einhaltung wird jedoch nicht überprüft. Denn *„dem Global Compact liegt international und in Deutschland das Prinzip der freiwilligen Selbstverpflichtung zugrunde. Dabei verpflichten sich Unternehmen explizit, universelle Grundregeln (10 Prinzipien), die vielfach im nationalen Recht verankert sind, auch dort zu achten und zu fördern, wo diese nicht oder nicht vollständig umgesetzt werden. Auf dieser Grundlage*

¹⁷¹ Vgl. OECD (2011), OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-d>. <http://www.oecd.org/corporate/mne/48808708.pdf> (12.10.2016). Vgl. The Global Compact (Hrsg.). Die zehn Prinzipien des Global Compact. <http://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf> (12.10.2016). Der UN Global Compact geht auf eine Initiative des bisherigen UN-Generalsekretärs Kofi Annan zurück und verfolgt das Ziel einer menschen- und umweltverträglichen Gestaltung der Globalisierung. Mehr als 2000 Unternehmen sind Mitglied. Vgl. Internationale Arbeitsorganisation (Hrsg.). Dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen. Genf: Internationales Arbeitsamt. Vierte Auflage, 2006. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_179118.pdf (20.03.2016). Diese Richtlinien beschränken sich vornehmlich auf das Themenfeld Arbeit im sozialen und vertraglichen Sinn. Erläutert werden die Themenfelder BESCHÄFTIGUNG (Beschäftigungsförderung, Chancengleichheit und Gleichbehandlung, Sicherheit der Beschäftigung), AUSBILDUNG, ARBEITS- UND LEBENSBEDINGUNGEN (Löhne, Leistungen und Arbeitsbedingungen, Mindestalter, Arbeitsschutz), ARBEITSBEZIEHUNGEN (Vereinigungsfreiheit und Vereinigungsrecht, Kollektivverhandlungen, Beratungen, Behandlung von Beschwerden, Beilegung von Arbeitskonflikten).

¹⁷² http://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php?navid=539859539859#anchor_a9245988_Accordion-4-Korruptionspraevention (12.10.2016).

*sollen Unternehmen mit Unterstützung zivilgesellschaftlicher Organisationen, öffentlicher Institutionen und anderer wichtiger Stakeholder zu einer nachhaltigen Entwicklung in Deutschland und weltweit beitragen.*¹⁷³

Allerdings verpflichten sich die Teilnehmer, jährlich einen Bericht an die Stakeholder zu geben, in dem sie über den Fortschritt der Umsetzung der zehn Richtlinien berichten. Möglicherweise ist dies zu einem geringen Grad ein Anreiz, ein entsprechendes Handeln in Richtung Nachhaltigkeit zu zeigen.

Welche konkreten Ziele und Handlungen hinter diesen Grundregeln stehen bzw. stehen können, wird in regelmäßigen Treffen in einem diskursiven Austausch miteinander besprochen und reflektiert. Auch hier arbeitet jeder Akteur spezifische Maßnahmenpläne aus, Unternehmen vermerken häufig in ihren Nachhaltigkeitsberichten, dass sich die Bewertungsansätze auf die Richtlinien des UN Global Compacts stützen. Zahlreiche Bewertungsinstrumente (siehe Kapitel 3.2.2) basieren zum Teil auf den benannten Richtlinien des Global Compact.

Die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen können ebenfalls als Empfehlungen verstanden werden und obliegen der Freiwilligkeit der Teilnehmer, sich nach diesen zu richten. Thematisch fokussieren die Leitsätze ähnlich wie der UN Global Compact auf folgende Themen:

Offenlegung von Informationen, Menschenrechte, Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern, Bekämpfung von Bestechung, Bestechungsgeldforderungen und Schmiergelderpressung, Verbraucherinteressen, Wissenschaft und Technologie, Wettbewerb und Besteuerung. Diese sind allerdings im Vergleich zum Global Compact sehr viel differenzierter formuliert, erzeugen somit allein durch diesen Detaillierungsgrad ein klareres Bild, welche Ziele und Handlungen dahinterstehen.

¹⁷³ <http://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/deutsches-netzwerk/> (12.10.2016).

Tabelle 4: Grundregeln des UN Global Compact und entsprechende universelle Grundregeln¹⁷⁴

Menschenrechte: Unternehmen sollen: 1. den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten. 2. sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.	- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (1948) UN-Leitprinzipien für Wirtschaft - Menschenrechte (2011)
Arbeitsnormen: Unternehmen sollen: 3. die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren. 4. für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten. 5. für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten. 6. für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.	- ILO Grundprinzipien und Kernarbeitsnormen (1948-1999) - ILO Erklärung über die Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (1998) - ILO Erklärung über soziale Gerechtigkeit und eine faire Globalisierung (2008)
Umweltschutz: Unternehmen sollen: 7. im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen. 8. Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern. 9. die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.	- Rio Erklärung über Umwelt und Entwicklung (1992)
Korruptionsprävention: 10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.	- UN Convention Against Corruption (2003)

¹⁷⁴ Tabelle aus UN Global Compact Deutsches Netzwerk (Hrsg.). Selbstverständnis des Netzwerkes Stand 03-2014. <http://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Deutsches-Netzwerk/DGCN-Selbstverstaendnis-Stand-03-2014.pdf> (12.10.2016).

Ein weiterer Unterschied zwischen dem UN Global Compact und den OECD Richtlinien ergibt sich hinsichtlich des Versuchs, entsprechendes Handeln zu motivieren: Verstöße gegen die Leitsätze der OECD können den eingerichteten Nationalen Kontaktstellen in den Vertragsstaaten gemeldet werden. Nach Aussage der OECD nutzen vor allem Gewerkschaften und NGOs dieses Verfahren.¹⁷⁵ Verstöße werden nach Prüfung in einer Mitteilung veröffentlicht. Insofern ist zu vermuten, dass diese Form der „Anprangerung“ bzw. des Risikos Teilnehmer dazu motiviert, entsprechendes Handeln an den Tag zu legen. Existenzielle Risiken als Konsequenz bei Nichteinhaltung werden hier jedoch eher nicht eintreten.

Im Kontext von Corporate Responsibility wird häufig der Deutsche Corporate Governance Kodex genannt, der international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung enthält. *„Der Kodex hat zum Ziel, das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar zu machen.“*¹⁷⁶ Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) formulierte den Kodex nicht nur, sondern überprüft jährlich, ob die Standards der Best Practice guter Unternehmensführung weiter entsprechen oder ob sie angepasst werden müssen. Die Überprüfung durch die Kommission wird durch einen regelmäßigen Dialog mit den beteiligten Unternehmen, deren Stakeholdern, der Politik und der Öffentlichkeit ergänzt, beispielsweise in Form öffentlicher Konsultationsverfahren und der jährlichen Corporate Governance Kodex Konferenz. Der Druck, die Richtlinien einzuhalten, wird im Falle des DCGK über eine Entsprechenserklärung gemäß § 161 des Deutschen Aktiengesetzes¹⁷⁷ in Form einer gesetzlichen Grundlage ausgeübt.

¹⁷⁵ Vgl. <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm> (12.10.2016).

¹⁷⁶ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2015). Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 5. Mai 2015 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 5. Mai 2015) http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf (12.10.2016), S. 1.

¹⁷⁷ Paragraph 161 AktG schreibt für die Erklärung zum Corporate Governance Kodex vor: *„Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Emp-*

Demnach sind die Empfehlungen und Anregungen im Gegensatz zu gesetzlichen Vorschriften zwar nicht verbindlich, allerdings sind Abweichungen zu den Empfehlungen (nicht den Anregungen) zu begründen und mit der jährlich abzugebenden Entsprechenserklärung zu veröffentlichen. Die Empfehlungen und Anregungen des DCGK erlangen mit der Veröffentlichung im Bundesanzeiger Gültigkeit. Damit wird auch an dieser Stelle versucht, durch eine Veröffentlichung und Transparenz der Umsetzung entsprechendes unternehmerisches Handeln zu erzeugen. Dass dadurch ein Druck hinsichtlich der Umsetzung entsteht, zeigen die regelmäßigen Corporate Governance Reports, die die Befoligungsquote und das Akzeptanzniveau der jeweiligen Kodexbestimmungen ausweisen.¹⁷⁸ Wird das Instrument unter den Gesichtspunkten der Langlebigkeit eines Unternehmens und der Interessenswahrung der Stakeholder gesehen, so kann dies als förderliches Instrument einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung gesehen werden. Wird allerdings der Versuch unternommen, durch diesen Ansatz Transparenz über sozial-nachhaltiges und ökologisch-orientiertes Handeln von Unternehmen zu erhalten, wird dies zu keinem Erfolg führen. Demnach ist anzuzweifeln, dass der DCGK in ausreichendem Maße unternehmerisches Handeln in Richtung Nachhaltigkeit als Teil einer guten Unternehmensführung berücksichtigt. Damit muss der Begriff einer „guten Unternehmensführung“ des DCGK, der zudem durch den DCGK nicht definiert ist, vor dem Hintergrund des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung hinterfragt werden. Die im Bericht benannten Aufga-

fehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. Gleiches gilt für Vorstand und Aufsichtsrat einer Gesellschaft, die ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien zum Handel an einem organisierten Markt im Sinn des § 2 Abs. 5 des Wertpapierhandelsgesetzes ausgegeben hat und deren ausgegebene Aktien auf eigene Veranlassung über ein multilaterales Handelssystem im Sinn des § 2 Abs. 3 Satz 1 Nr. 8 des Wertpapierhandelsgesetzes gehandelt werden. Die Erklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen.“ Vgl. <http://www.dcgk.de/de/entsprechenserklärungen.html> (12.10.2016).

¹⁷⁸ Vgl. Werder, A. v.; Bartz, J. (2014). Corporate Governance Report 2014: Erklärte Akzeptanz des Kodex und tatsächliche Anwendung bei Vorstandsvergütung und Unabhängigkeit des Aufsichtsrats. In: Der Betrieb, 17, S. 905-914.

ben des Vorstandes greifen zwar das Verständnis Nachhaltiger Entwicklung auf:¹⁷⁹

„Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung.“

Eine Konkretisierung ist jedoch nicht Bestandteil weiterer Ausführungen. Zusätzlich stellt sich die Frage, inwiefern der Kodex nicht börsennotierten Unternehmen bzw. Unternehmen mit weniger komplexen Organisationsstrukturen (kein Vorstand, Aufsichtsrat) Empfehlungen geben kann.

Neben diesen offiziellen und von mehreren Teilnehmern geteilten Codes of Conduct, gibt es auch unternehmensspezifische Verhaltenscodizes, die in der Berichterstattung von Unternehmen zu finden sind. Auch diese dienen einer freiwilligen Selbstverpflichtung, deren Einhalten nicht überprüft wird.

Standards

Standards gehen über Richtlinien insofern hinaus, als sie eine Überprüfung ihrer Einhaltung zur Folge haben. Der AccountAbility 1000 (AA 1000) und Social Accountability 8000 (SA 8000) zählen zu den bekanntesten Standards.¹⁸⁰ Die AA 1000 Prozess-Standards fokussieren auf organisationale Lernprozesse und die

¹⁷⁹ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2015). Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 5. Mai 2015 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 5. Mai 2015) http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf (12.10.2016), S. 6.

¹⁸⁰ Vgl. AccountAbility (2008). AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES STANDARD 2008. <http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf> (12.10.2016). Vgl. Social Accountability International (2014). Social Accountability 8000 International Standard. http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf (12.10.2016).

Während sich der SA 8000 vor allem auf die Einhaltung der Menschenrechte im Kontext der Arbeit bezieht, strebt der AA 1000 einen Rechnungslegungsstandard für das ethische und soziale Verhalten von Organisationen unter Einbeziehung der Stakeholder an, einschließlich der Qualität der Rechnungslegung sowie der Auditierung und Berichterstattung.

Steigerung der Leistungsfähigkeit hinsichtlich sozialer, ethischer, umweltbezogener und ökonomischer Ergebnisse. Dies soll dadurch erreicht werden, dass die Werte einer Organisation in Ziele und messbare Leistungsgrößen übersetzt und somit soziale und ethische Themen in das strategische und operative Management integriert werden.¹⁸¹ Grundlage ist ein Prozessmodell, das mit einem Planungsprozess startet, wobei zunächst die relevanten Stakeholder identifiziert werden müssen, die grundsätzlichen Werte der Organisation einem Review zu unterziehen sind und die Stakeholder daraufhin dem Konzept zustimmen müssen. Die Rechnungslegung wird dann auf der Basis eines Stakeholderdialogs erarbeitet, wobei deren Umfang und die relevanten Indikatoren festzulegen sind. Im Anschluss werden Daten gesammelt, Ziele gesetzt und Verbesserungsmaßnahmen im regelmäßigen Dialog mit den Stakeholdern abgeleitet. Die Ergebnisse werden in einem entsprechenden Bericht zusammengetragen, der von einem externen Auditor geprüft wird und dessen Beurteilung kommuniziert und als Grundlage für den Stakeholderdialog verwendet wird. Ein von der Organisation etabliertes Managementsystem unterstützt diesen Prozess.¹⁸²

Der AA 1000 formuliert drei grundlegende Standards, die Unternehmen im Rahmen nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensführung einhalten sollten, die jeweils nochmals mit einzelnen Kriterien hinterlegt sind:¹⁸³

- **Principle of Inclusivity Principle**

„An organisation shall be inclusive: For an organisation that accepts its accountability to those on whom it has an impact and who have an impact on it, inclusivity is the participation of stakeholders in developing and achieving an accountable and strategic response to sustainability.“

¹⁸¹ AccountAbility (2008), S. 7 f.

¹⁸² Ebenda.

¹⁸³ Ebenda, S. 10 f.

- **Principle of Materiality**

„An organisation shall identify its material issues: Materiality is determining the relevance and significance of an issue to an organisation and its stakeholders.“

- **Principle of Responsiveness**

„An organisation shall respond to stakeholder issues that affect its performance: Responsiveness is an organisation's response to stakeholder issues that affect its sustainability performance and is realised through decisions, actions and performance, as well as communication with stakeholders.“

AccountAbility bietet an, Unternehmen in regelmäßigen Ratings danach zu bewerten, wie verantwortlich diese handeln und wie die Auswirkungen des Handelns auf die Stakeholder integriert werden.

Der Social Accountability 8000 (SA 8000) ist ein Sozialstandard und wurde 1998 auf der Grundlage der internationalen Menschenrechtskonvention und den Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation IAO (International Labour Organization ILO) entwickelt.¹⁸⁴ Er ist eine international verbreitete Zertifizierungsnorm mit einer Reihe an Standards wie der Einführung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen, Vereinigungsfreiheit und dem Verbot von Kinderarbeit und Diskriminierung. Die Nichtregierungsorganisation SA 8000 überprüft deren Einhaltung und verantwortet weltweit die Zertifizierung, die durch unabhängige Zertifizierungsorganisationen realisiert wird. Kriterien dieses Standards sind Kinderarbeit, Arbeit unter Zwang, Gesundheit und Sicherheit, Gewerkschaftsvertretung, Diskriminierung, Disziplinierung, Arbeitszeiten, Vergütung und Managementsysteme.

¹⁸⁴ Vgl. Social Accountability International (2014). Während sich der SA 8000 vor allem auf die Einhaltung der Menschenrechte im Kontext der Arbeit bezieht, strebt der AA 1000 einen Rechnungslegungsstandard für das ethische und soziale Verhalten von Organisationen unter Einbeziehung der Stakeholder an, einschließlich der Qualität der Rechnungslegung sowie der Auditierung und Berichterstattung.

Weitere Standards existieren, die zum Teil nur Ausschnitte des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung aufgreifen. Dies sind beispielsweise der Boston's College Standard of Excellence oder Umweltzeichen und Soziallabels unabhängiger Prüfinstitute, die ebenso zu Standards Nachhaltiger Entwicklung gezählt werden können.¹⁸⁵ Von solchen unabhängigen Umweltzeichen zu unterscheiden sind firmen- oder verbandseigene Umwelt- oder Soziallabels, etwa das Label „Textiles Vertrauen“ nach Öko-Tex Standard 100 oder das Rugmark-Siegel der Initiative gegen illegale Kinderarbeit in der Teppichproduktion, die häufig Kriterien eines spezifischen Handlungsfeldes von CSR fokussieren und deshalb nicht als Beleg eines umfassenden CSR-Verständnisses dienen. Darüber hinaus existieren Umweltstandards, die seit mehreren Jahrzehnten in Unternehmen angewendet werden, allerdings nur die ökologische Dimension berücksichtigen, wie beispielsweise das Europäische Umweltmanagementsystem EMAS und die ISO 14001.¹⁸⁶ Eine weit verbreitete Norm im Bereich Arbeitsschutz ist die OHSAS 18001.¹⁸⁷

Der zu Beginn des Kapitels benannte Verpflichtungsgrad formeller Vorgaben in Richtung nachhaltigkeitsorientierten Handelns wurde durch die Macht derjenigen Instanz, von der diese Anreize ausgehen, durch die Tragweite der Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Ansprüche und durch den Grad an Genauigkeit, wie diese Vorgaben formuliert sind, näher beschrieben. Aussagen darüber, wie die

¹⁸⁵ Vgl. The Center for Corporate Citizenship at Boston College (2015). Standards of Excellence in Corporate Community Involvement. <https://ccc.bc.edu/index.cfm?pagelId=2096> (12.10.2016) Mit sieben Teilstandards bewertet dieser das "Excellence in Corporate Community Involvement" und befasst sich damit hauptsächlich mit dem Thema Corporate Citizenship. Beispielsweise der vom Umweltbundesamt und dem Deutschen Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung vergebene „Blaue Engel“, das Bio-Siegel nach EG-Öko-Verordnung für Lebensmittel und das EU-Umweltzeichen für unterschiedliche Produktkategorien.

¹⁸⁶ Vgl. Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses (Hrsg.) (2015). In 10 Schritten zu EMAS. Ein Leitfaden für Umweltmanagementbeauftragte. Laserline, Online-Publikation. http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/EMAS-Leitfaden-Umweltmanagement-beauftragte.pdf (12.10.2016). Vgl. Deutsches Institut für Normung (2012). Umweltmanagement DIN EN ISO 14001 f. Berlin: Beuth.

¹⁸⁷ http://www.ohsas18001-arbeitsschutzmanagement.de/ohsas_18001/ (12.10.2016).

jeweiligen Aspekte (Machtinstanz, Konsequenzen, Genauigkeit) ausgestaltet sein müssen, damit Unternehmen nachhaltigkeitsorientiert wirtschaften, sind schwer zu treffen und es bleibt nur zu vermuten, dass anderweitige Einflüsse wirksam werden. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass hierbei zusätzliche Faktoren eine Rolle spielen wie beispielsweise die Einstellung des Unternehmers zu nachhaltigkeitsorientierten Themen oder die Unternehmenskultur.

Wenngleich Standards durch eine externe Überprüfung und weniger durch eine Selbstverpflichtung verbindlicher sind als Richtlinien, häufig einen sehr viel höheren Differenzierungsgrad als Prinzipien besitzen und im Vergleich zu rechtsverbindlichen Bestimmungen ein breiteres Verständnis von Nachhaltigkeit aufweisen können, so haben sie doch gegenüber Bewertungsinstrumenten von Nachhaltigkeit in der Regel den Nachteil, dass diese wenig Hinweise geben, wie Nachhaltigkeit tatsächlich umgesetzt werden kann. Deshalb lohnt ein Blick auf bereits entwickelte Bewertungsinstrumente, die häufig Standards zur Grundlage haben, jedoch über diese hinausgehen.

3.2.2 Bewertungsinstrumente

Bewertungsinstrumente sind stärker noch als Richtlinien und Standards dazu in der Lage, detailliertere Hinweise zu geben, welche Aspekte in Unternehmen nachhaltigkeitsrelevant sind und worauf der Fokus liegen muss, um nachhaltig zu wirtschaften. Der Grund hierfür steht mit dem Aufbau der meisten Bewertungsinstrumente in Zusammenhang. In der einschlägigen Literatur sind mehrfach Instrumente zu finden, die Kennzahlen im Sinne von Leistungsindikatoren unternehmerischer Nachhaltigkeit beinhalten.¹⁸⁸ Damit entsteht eher eine Vorstellung darüber, durch welche Handlungen Indikatorenwerte beeinflusst werden können und es ist im Nachhinein eher eine Überprüfung möglich, inwiefern durch diese Handlungen entsprechende Werte erzielt wurden.

¹⁸⁸ Vgl. Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012), S. 79 f. Vgl. u.a. Clausen, J.; Mathes, M. (1998). Vgl. auch Rogall, H. (2008), S. 122.

Wenngleich in der Agenda 21 explizit Regierungen und Nicht-Regierungsorganisationen dazu aufgefordert sind, geeignete Indikatorsysteme zur Verbesserung der Informationsgrundlage für Entscheidungs- und Steuerungsprozesse in Richtung Nachhaltiger Entwicklung zu erarbeiten, so kann angenommen werden, dass dies auch für privatwirtschaftliche Unternehmen nachhaltigkeitsförderlich sein kann.¹⁸⁹

Es existieren zahlreiche Instrumente, die vor dem Hintergrund unternehmensbezogener Managementansätze entwickelt wurden. Hierbei wird in der Regel von der Idee ausgegangen, Nachhaltigkeit mit bereits bestehenden Managementkonzepten in Einklang zu bringen. Integrierte Managementsysteme (IMS), die verschiedene Aspekte wie Qualität, Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umwelt miteinander verknüpfen, haben im Kontext von Nachhaltigkeit eine besondere Relevanz,¹⁹⁰ da sie auf alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen wirken. Ziel dieser Managementsysteme ist zum einen die Generierung von Synergiepotentialen zwischen Einzelaspekten, zum anderen die Identifikation und ggf. Harmonisierung von Zielkonflikten.¹⁹¹ Integrierte Managementsysteme ermöglichen hierbei eine Orientierung an den Bedürfnissen verschiedener Stakeholder, indem durch die einzelnen Teilmanagementsysteme jeweils unterschiedliche Anspruchsgruppen adressiert werden.¹⁹²

Neben diesen existieren auch Bewertungsinstrumente, die im Kontext der Finanzmärkte genutzt werden, um Unternehmen bezüglich ihrer Aktivitäten auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit zu bewerten - als Voraussetzung für die Aufnahmen in einen entsprechenden Aktienindex. Beispielhaft sei hier der SAM Corpo-

¹⁸⁹ United Nations. (1992), S. 354 f.

¹⁹⁰ Vgl. Löbel, J.; Schröger, H.-A.; Closhen, H. (2005). Nachhaltige Managementsysteme: Sustainable Development durch ganzheitliche Führungs- und Organisationssysteme - Vorgehensmodell und Prüflisten. Berlin: Schmidt, S. 73 f.

¹⁹¹ Vgl. Reuter, A. Y. (2003). Ganzheitliche Integration themenspezifischer Managementsysteme. Entwicklung eines Modells zur Gestaltung und Bewertung integrierter Managementsysteme. München, Mering: Hampp, S. 117.

¹⁹² Vgl. Löbel, J.; Schröger, H.-A.; Closhen, H. (2005), S. 65.

rate Sustainability Assessment Questionnaire als Voraussetzung für die Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Group Index genannt.¹⁹³ Dazu zählen auch der FTSE4Good oder der Natur Aktienindex (NAI).¹⁹⁴

In der folgenden Tabelle (Tabelle 5) wird ein Überblick über einschlägige Erhebungsinstrumente unternehmerischer Nachhaltigkeit gegeben und anhand verschiedener Kriterien begutachtet: Zum einen hinsichtlich der Tatsache, inwiefern diese die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit berücksichtigen, zum anderen anhand der Berücksichtigung des Management-Dreischritts Operationalisierung, Bewertung und Umsetzung. ‚Operationalisierung‘ bezieht sich darauf, inwiefern das vorliegende Verständnis des Begriffes Nachhaltigkeit und die dazugehörigen Indikatoren erläutert werden. Eine ‚Bewertung‘ liegt dann vor, wenn das Messinstrument in Form von numerischen Werten Unterschiede in der Ausprägung der Teilspekte unternehmerischer Nachhaltigkeit erfasst und damit von einem „mehr“ und einem „weniger“ nachhaltig ausgeht. Einzelne Instrumente werden in ein umfassendes Umsetzungskonzept eingebettet und schlagen neben der reinen Messung auch eine daran anschließende Umsetzung vor. In diesem Falle ist das jeweilige Instrument in der Tabelle mit einem ‚x‘ in der Spalte Umsetzung markiert. Die Instrumente unterscheiden sich außerdem dahingehend, inwiefern sie alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigen. Insofern wird in der Tabelle vermerkt, welche Dimension (ökonomische, ökologische, soziale) erfasst wird.

¹⁹³ Vgl. SAM Research: <http://www.samresearch.com/> (12.10.2016).

¹⁹⁴ Vgl. <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good> (12.10.2016). Vgl. <http://www.nai-index.de/> (12.10.2016).

Tabelle 5: Bewertungsinstrumente der Nachhaltigkeit¹⁹⁵

Instrument	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit	Ökonomische	Ökologische	Soziale	Operationalisierung	Bewertung	Umsetzung
I. Direkte Messverfahren mit einem umfassenden, mehrdimensionalen Verständnis von Nachhaltigkeit (NH)							
COMPASS (Companies and Sectors' path to Sustainability) & SAFE (Sustainability Assessment for Enterprises) (KMU)	Agenda 21, Industrielle Ökologie, Stakeholder Value Ansatz, Natural Step, Faktor 4/ 10, Ökoeffizienz, Umweltökonomie, Cleaner Production, TQM & ISO 9000, EMAS, ISO 14000, Ökobilanzen, Stoffstromanalysen, Produkt & Service Öko-Design Manuals, Nachhaltigkeitsaudit, -indikatoren, -berichterstattung	X	X	X	X	X	X
Dow Jones Sustainability World Index	“Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments.”	X	X	X	X	X	
G4 Sustainability Reporting Guidelines	Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011, United Nations (UN) Guiding Principles on Business and Human Rights, the UN “Protect, Respect and Remedy” Framework, 2011, United Nations Global Compact	X	X	X		X	(X) 196
Global Challenges Index	Millenium Development Goals der UN, die Nachhaltigkeitsstrategie der EU, der „Global Environmental Outlook“ des Umweltprogramms der Vereinten Nationen, Prinzipien des UN Global Compact.	X	X	X	X	X	

¹⁹⁵ Aufgrund der besseren Lesbarkeit sind die Literaturreferenzen im Anhang A2 aufgeführt.

¹⁹⁶ Das Instrument leitet die Einbettung in die Erhebung und in die eigene Berichterstattung an, es werden jedoch keine Empfehlungen der weiteren Realisierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit gegeben. Vgl. Global Reporting Initiative (2013). Implementation Manual. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

Instrument	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit	Ökonomische					
		Ökologische	Soziale	Operationalisierung	Bewertung	Umsetzung	
Nachhaltigkeits-Check	Leitbild Nachhaltiger Entwicklung, Brundtland-Bericht, CSR-Definition EU	X	X	X	X	X	X
Natur-Aktien-Index	<i>Nicht explizit benannt</i>	X	X	X		X	
STOXX ESG Index	10 Prinzipien des UN Global Compact	X	X	X	(X) 197	X	
Sustainability BalancedScorecard	Leitbild Nachhaltiger Entwicklung, Drei-Säulen-Modell, starke Nachhaltigkeit	X	X	X	X	X	
Sustainable Excellence (EFQM of Sustainability)	Leitbild Nachhaltiger Entwicklung	X	X	X	X	X	
II. Direkte Messverfahren mit einem eingeschränkten Ansatz der NH-Erhebung							
Deutscher Nachhaltigkeitskodex	Deutscher Corporate Governance Kodex, UN Global Compact, Global Reporting Initiative	(X) 198	X	X	X	X	(X) 199
Sozial-ökologische Unternehmensverantwortung	„... Auswertung von gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Meinungsbildungsprozessen über Inhaltsbereiche des		X	X			

¹⁹⁷ Ausführliche Erläuterung der Kriterien, allerdings keine eindeutige Definition des Begriffes Sustainability. Vgl. ebenda.

¹⁹⁸ Der Index enthält eher Kriterien der Unternehmensführung, weniger der ökonomischen Nachhaltigkeit. Allerdings wird empfohlen, zusätzliche Indikatoren heranzuziehen, beispielsweise Indikatoren der Europäischen Finanzprofi-Organisation EFFAS und der Global Reporting Initiative, die ökonomischen Kriterien der Nachhaltigkeit entsprechen. Vgl. ebenda, S. 17.

¹⁹⁹ Der Kodex leitet die Einbettung in die Erhebung und in die eigene Berichterstattung an, es werden jedoch keine Empfehlungen der weiteren Realisierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit gegeben. Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung (2014). Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/DNK_Leitfaden.pdf (12.10.2016). Siehe auch Implementierungsvarianten zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex in Rat für Nachhaltige Entwicklung (2012). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.09.2011. Texte Nr. 41, S. 31 f.

Instrument	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit	Ökonomische	Ökologische	Soziale	Operationalisierung	Bewertung	Umsetzung
	verantwortlichen Unternehmensverhaltens, internationalen und nationalen Konventionen, Standards und Leitlinien zu Themen des verantwortlichen Unternehmensverhaltens, Kriterien, die im Rahmen von verbraucherorientierten Unternehmenstests [...],[...]für das ‚Socially Responsible Investment‘ [...],[...] in der Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen verwendet werden.“						
Sustainable-Value-Ansatz	Ressourceneffizienz, Opportunitätskosten, Öko- und Sozialeffektivität	X	X	(X)	X	X	
Enterprise sustainability & Performance Measurement Systems	Global Reporting Initiative, Dyllick and Hockerts, 2002, Elkington, 1998, Supply chain sustainability	X	X	X	X	X	
III. Weitere Instrumente							
ISO 26000	Gesellschaftliche Verantwortung als die „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht, in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“.	X	X	X	X		X

Instrument	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit	Operationalisierung					
		Ökonomische	Ökologische	Soziale	Operationalisierung	Bewertung	Umsetzung
Kriterien- und Indikatorenmodell zur Bewertung	Leitziele der deutschen und europäischen Nachhaltigkeitsstrategie	(X) 200	(X) 200	(X) 200		X	
ZNU Nachhaltigkeits-Check	<i>Nicht explizit benannt</i>	Kriterien nicht öffentlich				X	
Initialer Nachhaltigkeits-Check	<i>Nicht explizit benannt</i>	(x)	x	x		(x) 201	

Wird von dem Anspruch der Vollständigkeit an das Nachhaltigkeitsverständnis ausgegangen, so spielen die unter I. aufgeführten Instrumente ausschließlich eine Rolle. Innerhalb dieser wird in der vorliegenden Arbeit der Anspruch erhoben, dass eine Operationalisierung des Begriffes Nachhaltigkeit vorliegen sollte. Denn die Qualität eines Instrumentes ist schwerlich zu bewerten, wenn nicht festgelegt wurde, was das Instrument zu messen vorgibt. Unter Berücksichtigung dieser Anforderungen an ein Bewertungsinstrument verbleiben fünf Konzepte:

- COMPASS
- Dow Jones Sustainability World Index
- Global Challenges Index
- CSR-Check
- Sustainability Balanced Scorecard

²⁰⁰ Veröffentlicht ist nur eine Beschreibung der Basis-Version. Die Vollversion ist nicht öffentlich einsehbar. Deshalb ist keine Aussage möglich, inwiefern sich die Kriterien tatsächlich auf die jeweilige Dimension von Nachhaltigkeit beziehen.

²⁰¹ Das Instrument dient eher der eigenständigen Reflexion des Anwenders. Niedrige Ausprägungen in den Kriterien werden als Hinweise auf Handlungsbedarf gedeutet. Vgl. Merten, T.; Westermann, U.; Rohn, H.; Baedeker, C.; Kölle, A.; (2008). Der Initiale Nachhaltigkeitscheck – Wissen wo ihr Unternehmen heute steht! Nachhaltigkeitsprofil der Ernährungswirtschaft auf Basis durchgeführter Selbstbewertungen von 230 Unternehmen. In der Reihe kompakt - Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleineren und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft. <http://www.fruehwarnsysteme.net/tools/08initial/inc.pdf> (12.10.2016).

- Sustainable Excellence (EFQM)

Im Folgenden sollen zwei dieser Instrumente in begrenzter Form vorgestellt werden, die Sustainability Balanced Scorecard und der CSR-Check, denn der erste Ansatz ist ein gutes Beispiel dafür, wie Nachhaltigkeit in Unternehmen an Themenfelder der Unternehmensführung andocken und mit entsprechenden konkreten Verhaltensweisen verbunden werden kann. Das zweite Instrument hingegen ist eines der wenigen, das Handlungsempfehlungen für die Umsetzung enthält. Auch hier wird deutlich, wie das Instrument Schlussfolgerungen für konkrete nachhaltigkeitsorientierte Handlungen geben kann.

Sustainability Balanced Scorecard

Die Sustainability Balanced Scorecard, basierend auf dem Ursprungsmodell der Balanced Scorecard, ermöglicht die Integration von Sozial- und Umweltaspekten in die zuvor formulierten Perspektiven (zu den Themenfeldern interne Geschäftsprozesse, Kunden, Finanzen und Lernen/ Entwicklung).²⁰² In jeder Perspektive werden Ziele in entsprechende Kennzahlen und Maßnahmen transformiert, wodurch sich konkrete Handlungsvorgaben ableiten lassen. Dadurch wird nicht nur der Begriff operationalisiert, sondern es werden ebenfalls konkrete Möglichkeiten der Umsetzung aufgezeigt. Langfristig kann durch eine Längsschnittbetrachtung festgestellt werden, welche Maßnahmen zielförderlich waren oder ggf. angepasst oder ersetzt werden müssen.

Für die generelle Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard sind verschiedene Varianten denkbar, die sich vor allem hinsichtlich der

²⁰² Vgl. Schaltegger, S.; Dyllick, T. (Hrsg.) (2002). Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden: Gabler. Ursprüngliches Instrument vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vgl. auch Bieker, T.; Gminder, C. U.; Hahn, T.; Wagner, M. (2002). Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Erfahrungen aus einem Praxisprojekt. Ökologisches Wirtschaften: Informationsdienst, No. 6 (2002), S. 27-28.

Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit und des Grades an Ausdifferenzierung im Unternehmen und der jeweiligen Unternehmensstrategie unterscheiden:²⁰³

- Durch die *partiellen Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in einzelne Balanced Scorecard (BSC)-Perspektiven* beschränkt sich die Integration auf diejenigen Felder, in denen ökologische oder soziale Sachverhalte für die Umsetzung einer an und für sich „konventionellen“ Strategie relevant sind, beispielsweise die Integration ökologischer Produktmerkmale in der Kundenperspektive.
- Im Rahmen einer *vollständigen Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in alle vier BSC-Perspektiven* werden ökologische und soziale Ziele in die Prozessperspektive, in die Lern- und Entwicklungsperspektive und in die Kundenperspektive eingebunden. Deren wirtschaftliche Auswirkungen werden in der finanziellen Perspektive berücksichtigt. Durch diese Form der Integration wird deutlich, dass nachhaltigkeitsförderliche Aspekte für das Unternehmen von großer strategischer Bedeutung sind und sich in finanziellen Ergebnissen niederschlagen.
- Eine dritte Variante ist die *Erweiterung der BSC um eine eigenständige fünfte Perspektive*, in der rechtliche oder gesellschaftliche Aspekte von strategischer Relevanz berücksichtigt werden. In dieser Perspektive werden - im Gegensatz zu den anderen Perspektiven - ökologische und soziale Aspekte betrachtet, die nicht marktbezogen sind.
- Als weitere Möglichkeit ist die *inhaltliche Ableitung einer eigenständigen Sustainability BSC aus der konventionellen BSC* denkbar, indem aus der allgemeinen BSC nachhaltigkeitsorientierte Größen abgeleitet werden. Maßgeblich sollte sein, dass kein zusätzlicher Nachhaltigkeitsansatz generiert wird, der losgelöst neben dem Kern- und Tagesgeschäft des Unter-

²⁰³ Vgl. Dyllick, T.; Schaltegger, S. (2001), S. 70. Vgl. auch Gminder, C. U.; Bieker, T.; Hahn, T.; Wagner, M. (2002), S. 95-148 und S. 121 f.

nehmens steht, sondern durch bereichsübergreifende Abstimmung strategische Entscheidungen unterstützt.

Diese verschiedenen Intensitätsgrade weisen deutlich darauf hin, wie stark bzw. schwach Nachhaltigkeit in bestehende Managementprozesse eingebunden werden kann. Mit der Aufnahme von Nachhaltigkeitsaspekten in die BSC wird eine Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in den allgemeinen Managementprozess des Unternehmens vorangetrieben. Der Grad der Verzahnung kann somit als ein wesentlicher Einflussfaktor für die Ernsthaftigkeit und Durchdringung des Themas in der gesamten Organisation betrachtet werden. Zu vermuten ist, dass mit zunehmender Verzahnung das Thema bei Organisationsmitgliedern stärker in das Bewusstsein tritt und sich dadurch eher verhaltensbildende Einstellungen generieren, sei es als verhaltensförderliche oder eher -ablehnende Einstellungen.

Neben der Verschränkung des Themas mit bestehenden Managementprozessen als verhaltensmotivierende Strategie ist das Aufzeigen der Wirkung nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensführung ein weiterer Ansatz: Da bei der Formulierung einer Sustainability BSC unter anderem diejenigen Größen aufgezeigt werden, die für den ökonomischen Erfolg entscheidend sind und diese in einem Ursache-Wirkungsgeflecht zueinander in Beziehung gesetzt werden, wird der Einfluss von Umwelt- und Sozialaspekten auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bzw. der Geschäftseinheit sichtbar. Dadurch ergibt sich die Chance aus Sicht der Unternehmensleitung, das Bewusstsein der Organisationsmitglieder für die strategische Relevanz ökologiebezogener und sozialer Aspekte zu fördern.

Verhaltenshinderlich kann die Einführung einer Sustainability BSC dann sein, wenn beispielsweise durch diesen integrativen Ansatz die Unabhängigkeit und der Einfluss bisher eher unabhängiger Funktionsträger geschwächt werden, indem beispielsweise von oberster Leitung Vorgaben gemacht werden. Eine derartige Top-down-Logik kann eine geringe Akzeptanz nach sich ziehen und Wider-

stände provozieren.²⁰⁴ Möglicherweise kann es hilfreich sein, neben Top-down-Ansätzen auch Bottom-up-Ansätze zu ermöglichen, indem Vorgaben mit Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen ausgefüllt werden können, die durch nachgeordnete Hierarchieebenen selbstbestimmt festgelegt werden. Selbst wenn diese Vorgehensweise im Vergleich zu einem rein von der Unternehmensleitung bestimmten Vorgang den Einführungsprozess aufwändiger und komplexer gestalten würde, ist zu prüfen, inwiefern durch eine höhere Motivation der Beteiligten neue Prozesse mit einem höheren Commitment eingehalten werden würden. Im Falle bekannter Ansätze des Change-Managements ist dies häufig der Fall, um Motivation und Akzeptanz zu fördern. Die Berücksichtigung derartiger Vorgehensweisen spielt auch für die vorliegenden Fragestellungen eine Rolle und wird in Kapitel 3.3.1 bzw. 4.1.6 näher diskutiert.

Ausgangspunkt der Verwendung der BSC sind die Erarbeitung einer Vision, Mission und Strategie, die in nicht zu unspezifisch und allgemein gehalten sein darf, um einer möglichst genauen Zielformulierung in der Sustainability BSC dienen zu können. Die Klärung dieser Komponenten des Strategieprozesses muss zuerst stattfinden, wodurch sich jedoch die Chance bietet, die langfristige wirtschaftliche Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten für das Unternehmen zu thematisieren und zu klären.²⁰⁵

Damit wird deutlich, dass eine Umsetzung von unternehmerischer Nachhaltigkeit möglich ist, wenn eine nachhaltigkeitsorientierte Vision in Strategien überführt wird und diese wiederum in Ziele, Kennzahlen und schließlich Maßnahmen münden.

Nachhaltigkeits-Check nach Müller-Christ

Ein Bewertungsinstrument, das gleichzeitig Hinweise auf die konkrete Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit liefert, ist der Nachhaltigkeits-Check

²⁰⁴ Vgl. dazu Gminder, C. U. et al., (2002).

²⁰⁵ Vgl. ebenda.

nach Müller-Christ.²⁰⁶ Dieser wurde in Kooperation mit dem RKW Bremen (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft) und unter Beteiligung des Vereins Bremer entwicklungspolitisches Netzwerk e.V. (BeN) im Rahmen des Förderprogramms Angewandte Umweltforschung entwickelt und dient der Umsetzung von Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Der Nachhaltigkeits-Check soll Unternehmen helfen zu erkennen, wie sie in Bezug auf unternehmerische Verantwortung bereits aufgestellt sind und in welchen nachhaltigkeitsrelevanten Themenfeldern Handlungsbedarf besteht. Hierbei werden in Themensparten verschiedene Aspekte dahingehend bewertet, ob diese „ein Thema“ sind, wie gut das Unternehmen darin ist und wie groß der Handlungsbedarf eingeschätzt wird. Anschließend wird ein Prioritäten- und Nachhaltigkeits-Plan für die Umsetzung der identifizierten Handlungsfelder erstellt.²⁰⁷ Die Autoren verdeutlichen hiermit deren Meinung, dass Nachhaltigkeit in der Praxis nicht von vorneherein mit einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement startet, sondern mit ersten kleinen Umsetzungsprojekten beginnt und beginnen sollte.²⁰⁸ Die jeweiligen Themenfelder sind in Abbildung 5 wiedergegeben.

Die vertiefte Betrachtung verdeutlicht durch konkrete Aktivitäten bzw. Organisationsstrukturen, wie der jeweilige Aspekt des betreffenden Themenfeldes umgesetzt werden kann. Das heißt, dass sich hinter dieser Struktur konkrete Umsetzungsmaßnahmen befinden, die die Möglichkeit der Realisierung nachvollziehbarer machen. Damit wird das „Was“ näher beschrieben, das „Wie“ bleibt weitgehend unberücksichtigt. Darüber hinaus muss jede Organisation für sich bestimmen, wie Nachhaltigkeit im Detail definiert und durch welche Verhaltensweisen gefördert werden kann.

²⁰⁶ Vgl. Müller-Christ, G. (2011). Der Nachhaltigkeits-Check. Die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestandes durch Corporate Social Responsibility. Achim: BerlinDruck. http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/aktuell_pdf/CSR_Check.pdf (12.10.2016).

²⁰⁷ Vgl. ebenda, S. 59 f.

²⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 7.

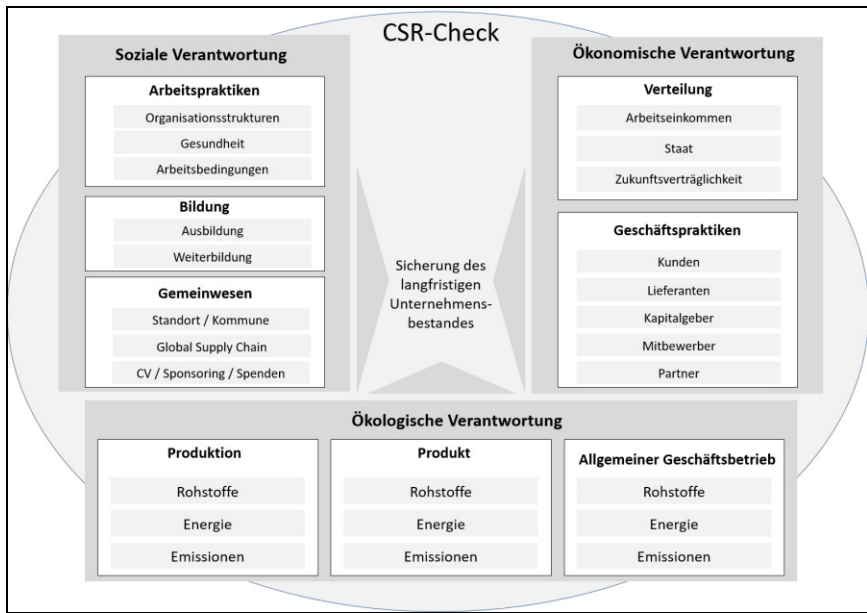


Abbildung 5: Struktur des CSR-Checks²⁰⁹

Somit können sich Organisationen bei der Bestimmung ihrer Nachhaltigkeit in einem bestimmten Rahmen bewegen, der vorgibt, wie Nachhaltigkeit zu erreichen ist. Die genaue Ausgestaltung muss jedes Unternehmen für sich festlegen und in einem sog. Nachhaltigkeitsmanagement (siehe Kapitel 3.3) verankern. Aber auch ein Nachhaltigkeitsmanagement benötigt konkretes Verhalten von verschiedenen Akteuren im Unternehmen, das in nachhaltigkeitsförderliche Organisationsstrukturen eingebettet sein muss. Die Herausforderungen bestehen darin, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten zu definieren, fördernde Strukturen zu bestimmen bzw. zu etablieren und Verhaltensänderung in Richtung Nachhaltigkeit zu initiieren.

²⁰⁹ Abbildung aus ebenda, S. 18. CSR wird hier mit Nachhaltigkeit gleichgesetzt. Eine detaillierte Auflistung der entsprechenden Maßnahmen ist unter www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/aktuell_pdf/CSR_Check.pdf (12.10.2016) zu finden.

Welche Möglichkeiten der Ausgestaltung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements denkbar sind, wird anhand einschlägiger Modelle im folgenden Kapitel erläutert.

3.3 Nachhaltigkeitsmanagement als systematische Umsetzung

Im folgenden Kapitel wird anhand einschlägiger Literatur aus dem Themenfeld Nachhaltigkeitsmanagement abgeleitet, wie in Unternehmen auf systematische Art und Weise Nachhaltigkeit implementiert werden kann. Denn es ist davon auszugehen, dass die formelle Regelung nachhaltigkeitsorientierter Handlungen in Gestalt eines Nachhaltigkeitsmanagements intendiert, dementsprechendes Verhalten auch zu motivieren.

3.3.1 Die Implementierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit: Zwischen Top-down- und Bottom-up-Prozessen

In der einschlägigen Literatur sind unter dem Begriff des Nachhaltigkeitsmanagements zahlreiche, umfassende Beschreibungen zu finden, wie unternehmerische Nachhaltigkeit implementiert werden kann. Umfassend bezieht sich auf die Gültigkeit der Thematik für die gesamte Organisation und das bewusste Planen, was unter der Thematik verstanden wird, wie sie umgesetzt werden kann, wie Ergebnisse identifiziert und in weitere Steuerungsprozesse integriert werden können. Die überwiegende Zahl der Ansätze geht von einem Top-down-Prozess aus. Das heißt, dass Vorstellungen hinsichtlich des Themas Nachhaltigkeit von der Unternehmensleitung entwickelt, deren Umsetzung beschrieben und als Vorgaben an die nachgeordneten Hierarchieebenen weitergegeben werden. Grundla-

ge dieser Ansätze ist in der Regel ein allgemeiner Strategieentwicklungsprozess, der sich nach Fichter et al. durch folgende Aspekte auszeichnet:²¹⁰

- Definition und Verfolgung von Zielen und Strategien unternehmerischer Nachhaltigkeit
- Treffen nachhaltigkeitsorientierter Entscheidungen
- Bestimmung und Beeinflussung erforderlicher Informationsflüsse
- Erschließung und Gestaltung von Kooperationsräumen und sozialen Beziehungen
- Einwirken auf Partner in diesen sozialen Beziehungen, um die getroffenen Entscheidungen zu realisieren.

Ähnlich wie im Falle der unterschiedlichen Integrationsformen von Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard unterscheiden Schlange und Bau die Qualität von Managementansätzen insofern, als es sich bei der Integration des Themas Nachhaltigkeit um eine „Randbedingung“ in der *Strategieentwicklung* oder um das Hauptkriterium für die Strategieentwicklung handeln kann.²¹¹ Menzel und Günther hingegen benennen eine andere Differenzierung. Sie unterscheiden zum einen Nachhaltigkeit als Strategieinhalt, wobei hier Nachhaltigkeit als eine neue Zielgröße in das Zielsystem des Unternehmens integriert wird. Zum anderen kann die Nachhaltigkeit der Strategie berücksichtigt werden.²¹² Allerdings ist im letzten Fall eher von einem Nachhaltigkeitsverständnis auszugehen, was nachhaltig als „langfristig“ versteht und weniger im Sinne des Leitbildes Nachhaltiger Ent-

²¹⁰ Vgl. Fichter, K.; Noack, T.; Beucker, S.; Bierter, W.; Springer, S. (2006). Nachhaltigkeitskonzepte für Innovationsprozesse. nova-net Werkstattreihe. Innovation in der Internetökonomie. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, S. 28.

²¹¹ Vgl. Schlange, L. E.; Bau, F. (2012). Nachhaltiges Business Management. In: Becker, L.; Bau, F. (Hrsg.). Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management. Düsseldorf: Symposium, 117-152, S. 135 f.

²¹² Vgl. Menzel, D.; Günther, L. (2011). Nachhaltigkeit und strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Meyer, J.-A. (Hg.) Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011 in der Edition "Kleine und mittlere Unternehmen". Lohmar: Eul, S. 85-114, S. 92 f.

wicklung: „Strategische Entscheidungen sind dann nachhaltig, wenn die auf ihnen beruhenden Strukturen und Verhaltensweisen von Dauer sind bzw. die Strategieausrichtung einen langfristigen Charakter hat.“²¹³

Eine Top-down-Vorgehensweise muss jedoch kein „Diktat der obersten Ebene“ bedeuten, sondern kann auch die Einbindung von Mitarbeitern berücksichtigen. Die Ansätze unterscheiden sich - wenn auch nur geringfügig - darin, mit welcher Intensität die einzelnen internen Stakeholder in den Prozess des Nachhaltigkeitsmanagements einbezogen werden.²¹⁴ In der Organisationsentwicklung rückt die Einbindung der Mitarbeiter in Strategieentwicklungsprozesse immer stärker in den Vordergrund und wird zunehmend als eigenes Instrument gesehen.²¹⁵ Beispielsweise betont die Theorie U des deutschen MIT-Forschers Scharmer die Bedeutung der sozialen Beziehungsmuster, um Veränderungen langfristig zu erhalten, indem Mitarbeiter diese mittragen.²¹⁶ Gleichzeitig wird hier, wie beispielsweise auch in dem von Storch und Kraus beschriebenen Zürcher Ressourcen Modell²¹⁷ auf die Rolle von Emotionen hingewiesen, denn Scharmer postuliert, dass Veränderungsprozesse nicht nur rein kognitive Strukturen berücksichtigen müssen, sondern auch emotionale Komponenten. Insbesondere Führungskräfte müssten sich ihrer emotionalen Intelligenz bedienen, also der Fähigkeit,

²¹³ Vgl. Menzel, D.; Günther, L. (2011), S. 94.

²¹⁴ Weitere strategiebasierte Prozessbeschreibungen sind beispielsweise zu finden bei Cramer, J. (2005). Company learning about corporate social responsibility. In: Business Strategy and the Environment, 14 (4), S. 255-266, S. 257. Vgl. auch Geibler, J. v.; Kuhndt, M.; Seifert, E. K.; Luca, R.; Lorek, S., Bleischwitz, R. (2004). Sustainable business and consumption strategies. In: Bleischwitz, R.; Hennicke, P. (Hrsg). Eco efficiency, regulation and sustainable business: Towards a governance structure for sustainable development. Cheltenham: Edward Elgar, S. 116-164. Vgl. auch Lotter, D.; Braun, J. (2011). Der CSR-Manager. Unternehmensverantwortung in der Praxis. München: ALTOP.

²¹⁵ Vgl. Senge, P. (1999). The dance of change. The challenges of sustaining momentum in learning organizations. London: Nicholas Brealey. Vgl. Senge, P. (2006). The fifth discipline - the art and practice of the learning organization. London: Random House Business.

²¹⁶ Vgl. Scharmer, C. O. (2015). Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik - Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

²¹⁷ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen-Modell, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Bern: Huber. Siehe auch Kapitel 4.2.4.2 Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).

sich in andere Personen hineinzuversetzen, deren Gefühlslage nachzuvollziehen und aus deren Perspektive Dinge wahrnehmen zu können.²¹⁸ Der Theorie des Sozialkapitals entsprechend werden diese sozialen Beziehungsmuster in ihrer Wertigkeit gestärkt und dazu genutzt, um das Handeln der Personen innerhalb einer sozialen Struktur im Sinne der Zielerreichung (Ziele der Nachhaltigkeit) zu erleichtern. Insofern werden damit die Bedeutung sozialer Beziehungsmuster und die Beteiligung von Mitarbeitern bestätigt. Wird davon ausgegangen, dass menschliches Handeln und soziale Strukturen nicht nur durch Kognitionen gesteuert werden, sondern auch durch Emotionen, ist davon auszugehen, dass diese mitberücksichtigt werden müssen (siehe hierzu auch Kapitel 5.2.4.2).

Fischer et al. formulierten im Kontext von Bürgerinitiativen unterschiedliche Stufen der Beteiligung, die sog. Beteiligungsleiter.²¹⁹ Jede weitere Stufe steht für eine höhere Einflussnahme auf die jeweilige Entscheidung für diejenigen, die beteiligt werden (siehe Abbildung 6).

Während die erste Stufe aus einer reinen Übermittlung besteht, werden die jeweiligen Personen auf der zweiten Stufe bereits dazu eingeladen, die eigene Sichtweise vorzutragen und damit an der entscheidungsvorbereitenden Diskussion mitzuwirken. Ein Mitspracherecht bei der Entscheidung ist nicht vorgesehen. Dies ist erst auf der dritten Stufe, der Verhandlung, der Fall. Eine völlig frei zu treffende Entscheidung ist dagegen auf Stufe 4 möglich.

²¹⁸ Vgl. ebenda, S. 63 f.

Scharmer beschreibt drei Kompetenzen, die im Prozess einer Veränderung erforderlich sind: Die Fähigkeit des „Kopfdenkens“ (kognitive Intelligenz), die Fähigkeit des „Herzdenkens“ (emotionale Intelligenz) und die Fähigkeit zur Öffnung des Willens. Letzteres bezieht sich darauf, dass sich das Selbst eines Menschen verändern muss, indem es sich von bisherigen Erfahrungen und Gewohnheiten trennt. Erst dann sei Veränderung möglich. Nach Scharmer seien viele Veränderungsprojekte in den 1990er Jahren daran gescheitert, dass die zweite und dritte Kompetenz nicht genutzt wurde. Die dritte Kompetenz entspreche dem double-loop Lernen. Vgl. ebenda, S. 73 f.

²¹⁹ Vgl. Fischer, C.; Schophaus, M.; Trénel, M.; Wallentin, A. (o.J.). Die Kunst, sich nicht über den Runden Tisch ziehen zu lassen. Ein Leitfaden für BürgerInneninitiativen in Beteiligungsverfahren. Arbeitshilfen Nr. 28. Stiftung Mitarbeit, S. 33, http://alpsknowhow.cipra.org/main_topics/decision_making/pdfs/kunst.pdf (12.10.2016).

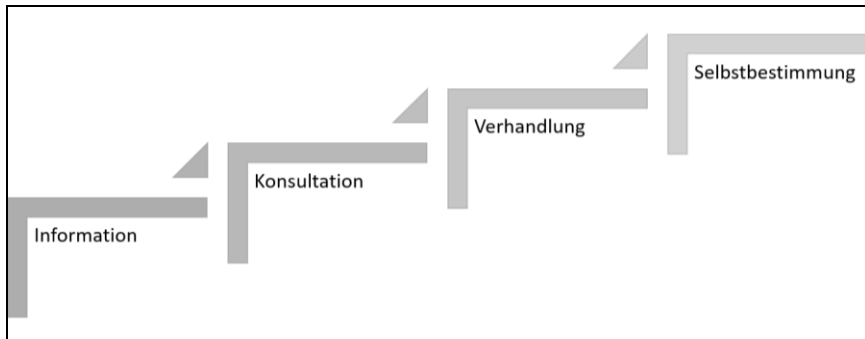


Abbildung 6: Stufen eines Beteiligungsprozesses (Partizipation)²²⁰

Hier besteht keinerlei Abhängigkeit von Vorstellungen anderer. Es ist davon auszugehen, dass mit jeder höheren Stufe der Prozess der Einbindung mit einem höheren Aufwand und einem längeren Abstimmungszeitraum verbunden ist, gleichzeitig jedoch die Langfristigkeit der Veränderung höher wird.²²¹ Denn je eher eine Entscheidung für eine eigene Vorstellung gefällt wird, desto eher wird sich die betreffende Person damit identifizieren und sich dementsprechend verhalten. Auf einer eher gesellschaftlichen bzw. politischen (weniger unternehmensbezogenen) Ebene sind ähnliche Beteiligungsbemühungen im Zusammenhang mit der sog. *Grassroot-Bewegung* (Graswurzel-Bewegung oder Basisbewegung) zu sehen, die als reine Bottom-up-Strukturen verstanden werden können. Intentionen dieser meist basisdemokratischen oder konsensanstrebbenden Prozesse reichen von revolutionären, emotionalen Radikalumbrüchen bis hin zu sachlichen, sich langsam entwickelnden Veränderungen.²²² Im organisationalen Kon-

²²⁰ Abbildung nach Fischer, C.; Schophaus, M.; Trénel, M.; Wallentin, A. (o.J.), S. 33, http://alpsknowhow.cipra.org/main_topics/decision_making/pdfs/kunst.pdf (12.10.2016). Weitere Dimensionen von Partizipation siehe Knolle, M. (2011). Nachhaltiges Wirtschaften durch Kooperation und Partizipation. In: Heinrichs, H.; Kuhn, K.; Newig, J. (Hrsg). Nachhaltige Gesellschaft. Welche Rolle für Partizipation und Kooperation? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 80-97, S. 84.

²²¹ Ebenda.

²²² Vgl. Drücke, B. (1998). Zwischen Schreibtisch und Straßenschlacht?: Anarchismus und libertäre Presse in Ost- und Westdeutschland. Ulm: Klemm & Oelschläger. Vgl. Vereinigung zur Wis-

text ist Stufe 4 vermutlich ausgesprochen selten vorzufinden, denn der Handlungs- und Entscheidungsspielraum im Sinne der organisationalen Ziele ist im Vergleich zu gesellschaftlichen Zielvorstellungen sehr viel begrenzter und gleichzeitig besteht dadurch ein sehr viel größeres Abhängigkeitsverhältnis zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern. Selbstbestimmung ohne die Berücksichtigung der Vorstellungen anderer erscheint im organisationalen Kontext eher unrealistisch. Stattdessen haben sich vielmehr gemäßigte Formen von Bottom-up-Prozessen durchgesetzt, die möglicherweise durch ein engeres Abhängigkeitsverhältnis zwischen der oberen und der unteren Ebene zustande kommen. Eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Prozessen ist durch das sog. Catch-Ball-Prinzip realisiert, bei dem es sich um eine wechselseitige Abstimmung von Strategien und entsprechenden Zielen und Maßnahmen zwischen Organisationsebenen handelt.²²³ Untergeordnete Ebenen konkretisieren Vorgaben der oberen Ebene für die eigene Arbeit und spiegeln diese wiederum der übergeordneten Ebene zurück. Mit Blick auf die Balance zwischen top-down und bottom-up ist im Falle des Catch-Ball-Prinzips von einem Schwerpunkt in Richtung top-down auszugehen, da die oberen Ebenen zuerst Vorgaben setzen, erst danach untergeordnete Ebenen aktiv werden und der vorgegebene Rahmen für nachgelagerte Entscheidungen bindend ist.

Der übergeordnete Gedanke der Partizipation von Mitarbeitern wird von Menzel und Günther auf Organisationen übertragen; sie formulieren folgende Vorteile:²²⁴

- Zunahme des Einflusses der Organisationsmitglieder und sonstiger Anspruchsgruppen und damit Vertrauensaufbau

senschaftlichen Erforschung des Planens und Bauens in Entwicklungsländern e.V. (Hrsg.) (2000). Grassroot urbanity: Local heroes. Kiel: Magazin-Verlag.

²²³ Vgl. u.a. Jochum, E. (2002). Hoshin Kanri. Management by Policy: Grundlagen eines effizienten Ziel-Management-Systems. In: Bungard, W.; Kohnke, O. (Hrsg). Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. 2. Auflage; Wiesbaden: Gabler, S. 67- 90, S 73. und S. 82.

²²⁴ Vgl. Menzel, D.; Günther, L. (2011), S. 100.

- Akzeptanzzunahme bzw. Widerstandsabnahme durch die Organisationsmitglieder und sonstiger Anspruchsgruppen und damit höhere Sozialverträglichkeit von Entscheidungen
- Vermeidung und Bewältigung von Konflikten und Kompromissfindung aller Beteiligten
- Erhöhung der Qualität strategischer Entscheidungen durch Verbreiterung der Informations- und Wissensbasis
- Nutzung von Erfahrungswissen und Ausschöpfung des Potenzials kollektiver Lern- und Reflexionsprozesse

Menzel und Günther merken an, dass alle Beteiligten mit entsprechenden Handlungskompetenzen ausgestattet sein müssen. Denn Mitarbeiter benötigen nicht nur die Möglichkeit der Beteiligung, sondern auch die Fähigkeit, sich in den Beteiligungsprozess einzubringen und zielführend zu kommunizieren.²²⁵ Nach Heinrichs et al. war die Idee der Partizipation (und Kooperation) spätestens seit der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 im Kontext von Nachhaltigkeit ein Ansatz, der berücksichtigt wurde und als diskursbestimmend gesehen werden kann.²²⁶ So postuliert das Prinzip 10 der Rio-Deklaration dass *„Umweltfragen [...] am besten auf entsprechender Ebene unter Beteiligung aller betroffenen Bürger zu behandeln“* sind.²²⁷ Bis heute ist die Öffentlichkeit in konzeptionelle Schritte einbezogen, beispielsweise in die vor kurzer Zeit aufgesetzte Zukunftscharta in Deutschland. Gleichzeitig merken Heinrichs et al. zwar an, dass Theorien der Sozialpsychologie (z. B. Phänomene des Riskshift oder des Groupthink), die Rational Choice Theorie oder Erkenntnisse der Implementationsforschung gegen die Funktionalität der Partizipation sprechen, diese Ein-

²²⁵ Vgl. ebenda. Vgl. auch Jonuschat, H.; Baranek, E.; Behrendt, M.; Dietz, K.; Schlußmeier, B.; Walk, H.; Zehm, A. (2007). Partizipation und Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. München: Oekom.

²²⁶ Vgl. Heinrichs, H.; Kuhn, K.; Newig, J. (2011). Nachhaltige Gesellschaft. Welche Rolle für Partizipation und Kooperation? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 11 f.

²²⁷ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (1992), S. 2.

schränkungen beziehen sich allerdings zum einen auf gesellschaftliche (volkswirtschaftliche) Prozesse. Zum anderen können partizipative Prozesse bestimmten Gestaltungsbedingungen folgen, die deren Erfolg wahrscheinlich machen, wie beispielsweise die Größe der beteiligten Gruppen, Möglichkeiten der Transparenz des Prozesses und Kommunikationsformen der Rückkopplung.²²⁸

Den vorherigen Ausführungen zufolge ist zu empfehlen, partizipative Maßnahmen zu ergreifen, um nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten zu fördern. Gleichzeitig wird Verhalten in Organisationen auch von vorhandenen Strukturen beeinflusst und muss deshalb vor dem Hintergrund bestehender Managementsysteme reflektiert werden. Es ist davon auszugehen, dass in den überwiegenden Fällen das Schlagwort Nachhaltigkeit erst zu einem Thema wird, wenn sich in einem Unternehmen bereits Strukturen und Prozesse der Unternehmensführung etabliert haben (unabhängig des Themas Nachhaltigkeit). Insofern stellt sich im Laufe der Unternehmensgeschichte die Frage, wie Nachhaltigkeit in die bestehende Unternehmensführung eingebunden werden kann. Das heißt, wenn in diesen Fällen ein Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt und implementiert werden soll, so muss überlegt werden, an welche bestehenden Managementinstrumente angedockt werden muss.

3.3.2 Anschlussfähigkeit von Nachhaltigkeit in Unternehmen durch die Konsolidierung nachhaltigkeitsorientierter Teilaspekte eines Managements

Im Rahmen der Erläuterungen existierender Bewertungssysteme wurden die Integrierten Managementsysteme angesprochen, die an dem Sachverhalt ansetzen, dass bereits eine Vielzahl von Managementsystemen, differenziert nach verschiedenen Themenschwerpunkten (u.a. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Kundenmanagement, Arbeitssicherheit, Hygienemanagement) exis-

²²⁸ Vgl. Heinrichs, H.; Kuhn, K.; Newig, H. (2011).

tiert.²²⁹ Mit Integrierten Managementsystemen wird der Anspruch verfolgt, nicht mehrere, voneinander unabhängige Managementsysteme in einem Unternehmen zu etablieren, sondern diese in ein übergeordnetes System zu integrieren, zumal durch Managementsysteme drei Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigt werden können. Integration bezieht sich somit auf die gegenseitige Abstimmung (verschiedener Ziele und ggf. deren Harmonisierung), Synergienbildung und die Orientierung an tatsächlichen Prozessen innerhalb des Unternehmens.²³⁰ Integrierte Managementsysteme ermöglichen hierbei eine Orientierung an den Bedürfnissen verschiedener Stakeholder, indem durch die einzelnen Teilmanagementsysteme jeweils unterschiedliche Anspruchsgruppen adressiert werden.²³¹

Allgemeine Integrierte Managementsysteme aus der Vergangenheit wurden auf das Thema der Nachhaltigkeit übertragen. So verknüpfen beispielsweise Fichter et al. den HGF-Ansatz mit dem EFQM-Modell und erstellen damit ein Rahmenkonzept eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements.²³²

Auch Schaltegger sieht es im Rahmen der Etablierung eines Nachhaltigkeitsmanagements als erforderlich an, ein Umwelt- und Sozialmanagement in das in der Regel bestehende ökonomische Management einzubetten.²³³ Nach Schaltegger seien in der Praxis bereits zahlreiche nachhaltigkeitsintendierende Konzepte und Instrumente vorhanden, bevor ein Nachhaltigkeitsmanagement eingeführt wird, wie der Überblick über betriebliche Ansätze nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensaktivitäten in Tabelle 7 verdeutlicht. Hieraus lässt sich allerdings nicht im Detail ableiten, inwiefern Verhalten in Organisationen in Richtung Nachhaltigkeit durch derartige Ansätze beeinflusst wird, da diese Konzepte zu unter-

²²⁹ Vgl. Löbel, J.; Schröger, H.-A.; Closhen, H. (2005), S. 73 f.

²³⁰ Vgl. Baumast, A.; Pape, J. (2012), S. 94. Vgl. Reuter, A. Y. (2003), S. 117.

²³¹ Vgl. Löbel, J.; Schröger, H.-A.; Closhen, H. (2005) S. 65.

²³² Vgl. Fichter, K.; Noack, T.; Beucker, S.; Bierter, W.; Springer, S. (2006), S. 28.

²³³ Vgl. Schaltegger, S. (2007). Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis; Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Köln: TÜV-Media, S. 17 f.

schiedlich sind bzw. unterschiedlich angewendet werden können. Die Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagement kann hierüber eher Aufschluss geben.

Tabelle 6: Überblick über betriebliche Ansätze nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensaktivitäten²³⁴

Systeme/ Konzepte	• Anreizsysteme • Arbeitszeitmodelle • Balanced Scorecard • Betriebliches Umweltinformationssystem	• Corporate Social Responsibility • Design • Qualitätsmanagementsysteme • Supply Chain Management • Corporate Citizenship
Instrumente	• ABC-Analyse • Audit • Benchmarking • Bericht • Bilanz • Budgetierung • Checkliste • Corporate Volunteering • Cross-Impact Analyse • Dialoginstrumente • Effizienz-Analyse • Emissionszertifikatehandel • Früherkennung/ Indikator	• Investitionsrechnung Kompass • Kostenrechnung • Label • Leitbild • Material- / Energieflussrechnung • Produktlinienanalyse • Risikoanalyse • Shareholder Value • Sponsoring • Stakeholder Analyse • Vorschlagswesen • Weiterbildung • Zirkel

3.3.3 Mögliche Vorgehensweisen bei der Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements

Das zu Beginn des Kapitels aufgeführte Ablaufschema ist in der Literatur in verschiedenen erweiterten Formen zu finden. Geßner beispielsweise setzt diesem Ablauf eine Kontextanalyse voran, in der der Nachhaltigkeitskontext analysiert wird und sieht ein kontinuierliches Lernen als Basis des Prozesses:²³⁵

²³⁴ In Anlehnung an Schaltegger, S. (2007), S. 19 f.

²³⁵ Vgl. Geßner, C. (2008). Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien. Konzeption und Evaluation. Frankfurt: P. Lang, S. 74 f.

1. Kontext ermitteln
2. Strategie entwickeln
3. Aktionen planen
4. Resultate kommunizieren

Ähnlich postulieren Rabbe und Schulz, dass ein Nachhaltigkeitsmanagement aus Analyse- und aus Gestaltungsaufgaben bestehen muss.²³⁶ Die Analyseaufgaben umfassen:

- Feststellung der Nachhaltigkeitsherausforderungen
- Definition der Nachhaltigkeitsprobleme und des ökonomischen Nutzens ihrer Lösung
- Bestimmung der Zusammenhänge zwischen den Handlungsebenen der Prozesse, Produkte, Funktionen sowie des Unternehmens als Ganzes und der Gesellschaft
- Koordination bzw. Organisation der Nachhaltigkeitsaktivitäten
- Kommunikation und externe Kooperation zur Integration von Nachhaltigkeitsherausforderungen

Es ist zu vermuten, dass die aufgeführten Analyseaufgaben eher der Unternehmensleitung, vereinzelt Führungskräften der oberen Ebene bzw. einem Nachhaltigkeitsverantwortlichen in der Ausführung zugeordnet werden und weniger Mitarbeitern auf der operativen Ebene. Gleichzeitig sind die betreffenden Adressaten eher auf der Führungsebene zu finden. Das heißt, dass nur vereinzelte Organisationsmitglieder damit in Berührung kommen. Aktivitäten, die aus diesen

Vgl. auch Searcy, C. (2014). Measuring Enterprise Sustainability. In: Business Strategy and the Environment, 2014, S. online publication, doi: 10.1002/bse.1861, o. Seitenangabe. Nachhaltigkeitskontext bezieht sich auf „... *the limits imposed by society and nature*.“

²³⁶ Vgl. Rabbe, S.; Schulz, A. (2011). Herausforderungen an ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem zur Professionalisierung des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Meyer, J.-A. (Hg.). Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar: Eul, S. 59-82, S.65 f.

Analyseaufgaben resultieren und von denen Mitarbeiter betroffen sind, tangieren sehr wahrscheinlich nur den Punkt der Koordination bzw. Organisation der Nachhaltigkeitsaktivitäten und gegebenenfalls die Kommunikation und externe Kooperation zur Integration von Nachhaltigkeitsherausforderungen. Denn es könnte sein, dass Mitarbeiter von der Unternehmensleitung, vereinzelt Führungskräften der oberen Ebene bzw. einem Nachhaltigkeitsverantwortlichen Rückmeldung zu geplanten Nachhaltigkeitsaktivitäten erhalten oder zu geplanten Aktionen eingeladen werden. Im Zuge der Kommunikation und externen Kooperation könnten Mitarbeiter involviert sein, die das Unternehmen nach außen präsentieren oder Kooperationen mit Partnern organisieren.

Während die meisten der Organisationsmitglieder vermutlich nur wenige Berührungspunkte mit Analyseaufgaben haben werden, wird dies hinsichtlich der gestalterischen Aufgaben eher der Fall sein. Die gestalterischen Aufgaben sind wie folgt:

- Formulierung strategischer Ziele zur Förderung des Erfolgs der operativen Umsetzung unter Beachtung normativer Vorgaben
- ausreichende Informationsversorgung zur gleichzeitigen Beachtung differenzierter Stakeholderbedürfnisse
- Entwicklung eines übergeordneten oder integrierten Managementsystems

Die beiden ersten Gestaltungsaufgaben, wie sie hier beschrieben sind, werden vermutlich von Führungskräften der mittleren Ebene bzw. direkten Vorgesetzten ausgeführt, betreffen allerdings Mitarbeiter auf der operativen Ebene (und damit die meisten) sehr viel stärker als die Analyseaufgaben. Das heißt, dass Mitarbeitern strategische Ziele zur Förderung des Erfolges gesetzt werden und damit deren Verhalten beeinflussen und dass die Art der Information und die Art der Informationsvermittlung Mitarbeiterverhalten steuern wird. Zur Gestaltung des letzten Punktes können Mitarbeiter hinzugezogen werden, dies wird jedoch nicht täglich vorkommen. Stattdessen betrifft dies wohl nur die Führungskräfte inklusive der Unternehmensleitung. Mit Blick auf die Vorgehensweise insgesamt lässt

sich schwer sagen, ob es sich um eine reine Top-down-Vorgehensweise handelt oder auch Bottom-up-Prozesse integriert sind (z. B. im Rahmen der Entwicklung eines übergeordneten oder integrierten Managementsystems). Die Komplexität der Analyseaufgaben lässt allerdings vermuten, dass hierin nur eine kleine Auswahl an Personen involviert ist und dies möglicherweise eher von der Unternehmensleitung bzw. Führungskräften übernommen wird. Eine eindeutige Aussage ist nicht möglich.

Ähnlich sieht es auch in dem von Rabbe und Schulz postulierten Nachhaltigkeitsmanagementsystem aus, in dem sechs erforderliche Grundinstrumente formuliert sind:²³⁷

- Formulierung der Nachhaltigkeitspolitik, aus der sich die Ziele ableiten lassen
- Identifizieren und Definieren von Nachhaltigkeitsaktivitäten
- Kontrolle der Plausibilität und des Zielerreichungsgrades der Aktivitäten durch Nachhaltigkeitsprüfungen, Audits oder Nachhaltigkeitsmanagement-Reviews.
- Nachhaltigkeitskommunikation als Mittel des Controllings, das Nachhaltigkeitsbild in die interne und externe Unternehmenskommunikation zu integrieren
- Nachhaltigkeitsmanagement-Review
- Nachhaltigkeitsorganisation als geeignete Organisationsstruktur, die dafür sorgt, das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen zu verankern

Auch hier ist zu vermuten, dass maßgeblich die Unternehmensleitung bzw. Führungskräfte an der Beschreibung und Steuerung des Prozesses beteiligt ist. Die einzelnen Akteure werden im Detail jedoch nicht benannt. Insofern ist nicht eindeutig, inwiefern Mitarbeiter in den Prozess integriert sind.

Ähnlich wie Rabbe und Schulz formuliert Baumgartner in seinem Modell der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung einen strategiegeleiteten Managementprozess in Anlehnung an Hans Ulrichs Managementmodell mit einer normativen, einer strategischen und einer operativen Ebene. Baumgartner setzt der Strategieentwicklung die Analyse des Unternehmensumfeldes und der Branchenzugehörigkeit voran, so wie es im Kontext eines professionellen strategischen Managements üblich ist.²³⁸ Damit betont er die Bedeutung sogenannter Kontextfaktoren, die die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit für die Unternehmensentwicklung und den Einführungsprozess bestimmen. Die Branche des jeweiligen Unternehmens sei beispielsweise ein bedeutender Kontextfaktor: Bei produzierenden Unternehmen determiniere die Art der Erzeugnisse im Wesentlichen die Notwendigkeit, inwiefern auf eine nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsweise geachtet werden müsse. Gleichzeitig verweist Baumgartner auf Ergebnisse einer qualitativen Studie von Harris und Crane, die darauf schließen lassen, dass in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen und Organisationstypen Differenzen bestehen und zwar hinsichtlich der Höhe des Stakeholdereinflusses und indirekt damit der Bereitschaft, eine nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsweise zu entwickeln.²³⁹ Baumgartner nimmt daher in seinem Modell die Branchenzugehörigkeit als Kontextfaktor auf.²⁴⁰ Weitere Kontextfaktoren werden in Tabelle 7 aufgeführt.

²³⁷ Vgl. ebenda, S. 67 f.

²³⁸ Vgl. Baumgartner, R. J. (2010), S. 87 f.

²³⁹ Vgl. Harris, L. C.; Crane, A. (2002). The greening of organizational culture. In: Journal of Organizational Change Management, 15 (3), S. 214-234, S. 230.

²⁴⁰ Vgl. Baumgartner, R. J. (2010), S. 91.

Baumgartner zieht den Nachhaltigkeitsindex FTSE4Good heran, um Branchen hinsichtlich der ökologischen Relevanz zu identifizieren. Die Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten sei nach dem FTSE4Good Schema aus der Branchenzugehörigkeit und aus dem geografischen Tätigkeitsbereich (Einhaltung von Menschenrechten) abzuleiten. Vgl. auch FTSE4Good Global Index, <http://www.ftse.com/Analytics/FactSheets/temp/c72a22e0-9255-4471-abd2-24805a174cfb.pdf> (20.03. 2016). Dieser Herleitung liegt allerdings die Annahme zugrunde, eine obere Position auf der FTSE4Good-Rankingliste impliziere, dass diese Branchen einen hohen Handlungsdruck wahrnehmen. Dieser Annahme wird hier nicht gefolgt, da dieser indirekte Schluss zu ungenau ist und organisationsspezifische Einstellungen nicht berücksichtigt. Die Grenzen einer Einteil-

Tabelle 7: Kontextfaktoren im Modell nachhaltiger Unternehmensführung nach Baumgartner²⁴¹

Kontextfaktoren		
Unternehmensumwelt	Branchenumfeld	Stakeholder
• Politisch-rechtliche Faktoren • Ökonomische Faktoren • Soziokulturelle Faktoren • Technologische Faktoren • Ökologische Faktoren	• Verhandlungsmacht Lieferanten • Verhandlungsmacht Abnehmer • Bedrohung durch Ersatzprodukte • Auftreten neuer Anbieter • Rivalität in der Branche	• Unternehmensinterne Faktoren • Marktbezogene Faktoren • Nicht-marktbezogene Faktoren

Das Modell nach Baumgartner sieht hinsichtlich der Partizipation der Mitarbeiter ebenfalls vor, dass die wesentlichen nachhaltigkeitsorientierten Aspekte der Unternehmenstätigkeit von der Geschäftsleitung vorgegeben werden, erkennt jedoch auch die förderliche Funktion partizipativer Unternehmensführung für einen Veränderungserfolg in Richtung nachhaltigkeitsorientierten Unternehmens an. Er benennt beispielsweise als einen der Kontextfaktoren unternehmensinterne Stakeholder, wozu auch Mitarbeiter zählen und damit deren Interessen mitberücksichtigt werden müssen. Das heißt, dass diese Anspruchsgruppe auch die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit für die Unternehmensentwicklung und den Einführungsprozess mitbestimmt.

Aus den Ausführungen in Kapitel 3 lässt sich zusammenfassen, dass das Themenfeld Nachhaltigkeit nicht nur im volkswirtschaftlichen, sondern auch im betriebswirtschaftlichen Sinne eine bedeutende Rolle spielt und in der Zukunft weiterhin eine hohe Bedeutung haben wird. Hierfür sprechen zum einen in die

lung in Branchen mit hoher und niedriger Relevanz ist ebenfalls nicht nachzuvollziehen und erscheint eher willkürlich.

²⁴¹ Vgl. Baumgartner, R. J. (2010), S. 98.

Zukunft gerichtete Ziele für Politik, Gesellschaft und Privatwirtschaft, zum anderen wachsende Bemühungen an Initiativen und Plattformen des Austauschs von Unternehmen über Möglichkeiten der Umsetzung. Gleichzeitig existiert eine Fülle an Instrumenten, die dabei unterstützen sollen, die Bewertung und Umsetzung weiter voranzubringen. Der Blick in die Literatur des Nachhaltigkeitsmanagements hat gezeigt, dass es im Rahmen der Umsetzung bereits zahlreiche Ansätze einer systematischen Herangehensweise gibt und formelle Vorgehensweisen der Implementierung hervorgebracht hat. Während sich die vorherigen Erläuterungen des Kapitels eher auf formelle Regelungen eines Nachhaltigkeitsmanagements bezogen, ist davon auszugehen, dass menschliches Verhalten (auch in Unternehmen) nicht ausschließlich durch diese formellen Vorgaben und bewusste Prozesse – die auch partizipativ sein können – gesteuert wird, sondern darüber hinaus weitere Einflussfaktoren wirksam sind bzw. werden können. Das folgende Kapitel wird deshalb näher beleuchten, unter welchen Einflüssen menschliches Verhalten in Organisationen allgemein und – daraus abgeleitet – nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten steht.

4 Verhalten im organisationalen Kontext und Ansätze der Motivierung

Die vorliegende Fragestellung betrachtet menschliches Verhalten, das wesentlich für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen ist. Hierbei können Ansätze hilfreich sein, die Organisationsmitglieder dazu motivieren, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten zu zeigen. Durch dessen Einbettung in Organisationen muss gleichzeitig der Frage nachgegangen werden, wodurch menschliches Verhalten in Organisationen bestimmt wird bzw. welche Einflussfaktoren wirksam sind. Die Bandbreite an Forschungsfeldern, die sich dieser Fragestellung widmen, ist groß und jedes leistet für sich einen Beitrag zu deren Beantwortung. Aufgrund der Fülle ist es an dieser Stelle unmöglich, alle relevanten Forschungsfelder zu berücksichtigen. Deshalb beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf die Kernforschungsfelder und ihre Ausdifferenzierungen, die sich mit der Thematik „menschliches Verhalten“ und „Organisation“ beschäftigen und die durch die Zusammenführung ihrer einzelnen Ergebnisse ein Gesamtbild der Thematik generieren: Im Wesentlichen sind dies die Organisationstheorie, die allgemeine Managementlehre und die Psychologie. Deshalb werden im Folgenden organisationstheoretische und psychologische Definitionen bzw. Modelle erläutert, die einen Beitrag zur Erklärung menschlichen Verhaltens in Organisationen leisten können. Daraus werden Schlussfolgerungen gezogen, die in ein hypothetisches Modell zur Motivierung nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens in Organisationen münden.

4.1 Verhalten in Organisationen aus organisations-theoretischer Sicht

Die Klärung der Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens in Organisation macht auch eine gleichzeitige Klärung des Begriffes „Organisation“ erforderlich. Denn schon durch das Begriffsverständnis werden Einflusskomponenten deutlich.

4.1.1 Der Organisationsbegriff

Eine Organisation setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die sich durch gemeinsam geteilte Ziele auszeichnen, auf die sie über eine bestimmte Zeit durch Arbeitsteilung gemeinsam hinarbeiten. Somit wird das Verhalten der Organisationsmitglieder zumindest zu einem gewissen Teil durch die Zielsetzung des Unternehmens beeinflusst. Einschlägige Definitionen des Begriffes ‚Organisation‘ sehen diese Aspekte als wesentliche Merkmale des Begriffsverständnisses. So wird Organisation in der betriebswirtschaftlichen und auch organisationspsychologischen Literatur definiert als:²⁴²

- zeitlich relativ stabiles,
- gegenüber der Umwelt offenes,
- aus Individuen und Gruppen zusammengesetztes,
- zielgerichtet handelndes und
- strukturiertes System

Wird davon ausgegangen, dass Organisationen nur dadurch zielgerichtet handeln, weil deren Mitglieder handeln, so ist der Schluss zulässig, dass das Verhalten der Organisationsmitglieder teilweise durch die Ziele des Unternehmens beeinflusst wird.

²⁴² Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 5 f. Vgl. auch Nerdinger, F. W. (2012), Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer. S. 22. Vgl. auch Kieser, A.; Walgenbach, P. (2010). Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 6 f. Vgl. auch v. Rosenstiel, L. (1997), S.

Diese Definition versteht Organisation *institutionell*: Ein Unternehmen *ist* eine Organisation und wird als System verstanden. Wird von einem institutionellen Verständnis ausgegangen, so wird das Verhalten der Organisationsmitglieder von allen systemrelevanten Einflussgrößen beeinflusst.²⁴³ Dazu gehören auch Zielsetzungen, die die Existenz der Organisation sicherstellen sollen. Weitere systemrelevante Einflussgrößen werden an späterer Stelle aufgegriffen.

Neben dem institutionellen Verständnis kann Organisation auch *instrumentell* verstanden werden, woraus sich weitere Einflussfaktoren ableiten lassen.²⁴⁴ Demnach *hat* ein Unternehmen eine Organisation. Während sich institutionell auf das Verständnis einer Organisation als Einrichtung oder System bezieht, meint der instrumentelle Begriff hingegen die Gesamtheit an Regelungen zur Erledigung der Aufgaben eines Systems. Schreyögg beispielsweise versteht den instrumentellen Organisationsbegriff²⁴⁵

- als Instrument der Unternehmensführung und zwar
- mit dem Ziel, Arbeitsabläufe zu rationalisieren.
- Im Vordergrund steht das organisatorische Regeln.

Im Zusammenhang mit einem instrumentellen Verständnis stehen ebenfalls Vorgaben zur Regelung des Verhaltens, die auf die Zielerreichung der Organisation ausgerichtet sind und dementsprechend als unterstützende Strukturen verstanden werden. Demnach scheint menschliches Verhalten in Organisationen auch unter dem Einfluss von Regeln und Abläufen zu stehen. Bea und Göbel ergänzen neben dem institutionellen und dem instrumentellen Begriff das *prozessorientierte* Verständnis („Organisation ist ein mehr oder weniger bewusst gesteuerter Pro-

196. Vgl. auch Weinert, A. B. (1992). Menschliches Verhalten in Organisationen. Lehrbuch der Organisationspsychologie. Weinheim: Psychologie-Verlag-Union, S. 41.

²⁴³ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 8 f.

²⁴⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2014), S. 1 ff., Schreyögg, G. (2008). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler, S. 4. Vgl. auch Bea, F. X.; Göbel, E. (2010). Organisation. Theorie und Gestaltung. Stuttgart: UTB Verlag, S. 3.

²⁴⁵ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 5 f.

zess, durch welchen Ordnung entsteht.“²⁴⁶), betonen dadurch stärker die Bedeutung einer längerfristigen, prozesshaften Zeitperspektive und fügen in einer Synthese die drei Begriffsverständnisse zusammen, mit dem Argument, dass Organisationen jede der drei Komponenten in sich trägt.²⁴⁷

„Organisation ist ein von der Unternehmung geschaffenes System von Regeln, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen kann.“

Völlig unabhängig voneinander sind die Begriffsverständnisse jedoch nicht, was die Einflusskomponenten menschlichen Verhaltens in einer Organisation angeht. Dies liegt daran, dass ein Unternehmen sowohl eine Organisation ist, als auch eine Organisation hat. Während im Sinne des instrumentellen Verständnisses eher Regeln (auch Verhaltensregeln²⁴⁸), Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Ablauforganisation) im Vordergrund stehen und das Handeln in der Organisation beeinflussen, wird im institutionellen Verständnis der systemtheoretische Blick verstärkt und es werden auch Einflusskomponenten außerhalb der Organisationsgrenzen integriert (hierzu später mehr).

Das Verhältnis zwischen Strukturen und menschlichem Verhalten wurde bereits durch die Strukturationstheorie nach Giddens näher erläutert. Diese determiniert eine Wechselwirkung zwischen Strukturen und Regeln einerseits und menschlichem Handeln andererseits.²⁴⁹ Walgenbach beschreibt den Ansatz Giddens folgendermaßen:²⁵⁰

²⁴⁶ Bea, F. X.; Göbel, E. (2010), S. 4.

²⁴⁷ Ebenda (2010), S. 7.

²⁴⁸ Vgl. auch Vahs, D. (2007). Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 16.

²⁴⁹ Vgl. Giddens, A. (1984). The constitution of society. Outline of the Theory of Structuration. Berkeley: University of California Press.

²⁵⁰ Walgenbach, P. (2006). Strukturationstheorie. In: Kieser, A.; Ebers, M. (Hrsg.). Organisations-theorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 403.

„Die meisten Organisationstheorien neigen entweder dazu, vom institutionellen Kontext, in dem Organisationen bzw. deren Mitglieder handeln, zu abstrahieren, oder dazu, Handeln von und in Organisationen als durch strukturelle Zwänge determiniert zu betrachten. Für ein tiefer gehendes Verständnis des Verhaltens von und in Organisationen erscheint es jedoch erforderlich, beiden Perspektiven Rechnung zu tragen, d.h., eine Vermittlung zwischen Handlung und Struktur zu vollziehen.“

Giddens selbst erklärt:²⁵¹

„... the essential recursiveness of social life, as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of social practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and ‘exists’ in the generating moments of this constitution.“

Damit bezieht sich Giddens auf das zentrale Element seines Ansatzes, das er als die *Dualität der Struktur* bezeichnet:²⁵²

“One of the main propositions of structuration theory is that the rules and resources drawn upon in the production and reproduction of social action are at the same time the means of system reproduction (the duality of structure).”

Damit sind Strukturen sowohl Medium, als auch Ergebnis sozialen Handelns. Durch das Handeln werden Bedingungen geschaffen, die das Handeln wiederum beeinflussen und gleichzeitig hervorbringen. Wenn es demnach um die Analyse menschlichen Handelns in Organisationen geht, muss nach Giddens die Wech-

²⁵¹ Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. Berkeley: University of California Press, S. 5.

²⁵² Giddens, A. (1984), S. 19. „Resources are media through which power is exercised, as a routine element of the instantiation of conduct in social reproduction“ aus Giddens, A. (1984), S. 16. Vgl. auch Zimmer, M.; Ortmann, G. (2001). Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet. In: Ortmann, G.; Sydow, J. (Hrsg.). *Strategie und Strukturation: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzern*. Wiesbaden: Gabler, S. 27-55, S. 33 f.

selwirkung zwischen Handeln und strukturgebenden Komponenten betrachtet werden.

In seiner Theorie integriert Giddens bewusste und unbewusste Komponenten. Giddens bezieht sich hierbei auf die Begrenztheit des Bewussten und stützt sich zum Teil auf Arbeiten Sigmund Freuds.²⁵³ Damit berücksichtigt er indirekt den Einfluss kognitiver, zum großen Teil kulturell geprägter Erfahrungen bzw. Wissensanteile der Akteure. Daraus folgt, dass bei einer Analyse menschlichen Verhaltens in Organisationen auch unbewusste Einflussfaktoren zumindest berücksichtigt werden müssen. Somit ergeben sich vorerst die in Abbildung 7 aufgeführten Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens in Organisationen.

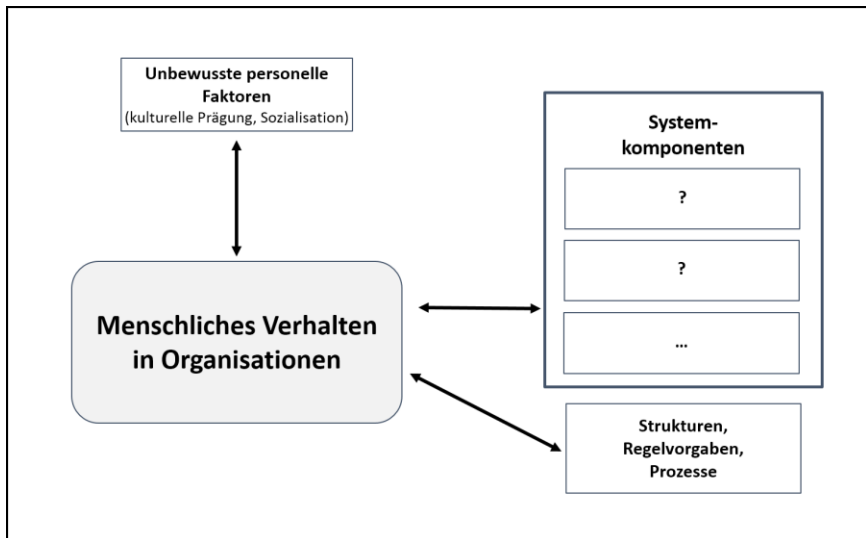


Abbildung 7: Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens, resultierend aus einschlägigen Definitionen des Begriffes 'Organisation'

Aus den bisherigen theoriegeleiteten Erklärungen folgt, dass Verhalten in Organisationen zum einen durch Strukturen, Regelvorgaben und Prozesse beeinflusst

²⁵³ Vgl. Giddens, A. (1984), S. 4 f.

wird (instrumentelles Verständnis) und zum anderen durch Komponenten des Systems Organisation (institutionelles Verständnis). Gleichzeitig ist anzunehmen, dass es gemäß der Strukturationstheorie Wechselwirkungen zwischen diesen Einflussfaktoren und menschlichem Verhalten geben kann. Die detailliertere Beschreibung weiterer relevanter Systemkomponenten kann durch die Systemtheorie im Kontext der Organisationsforschung hergeleitet werden, wie nachfolgend näher erläutert. Zunächst werden jedoch frühere organisationstheoretische Ansätze vorgestellt, die zum Teil bis heute als relevant angesehen werden und die ebenfalls einen Erklärungsbeitrag zu menschlichem Verhalten in Organisationen liefern. Denn die Frage, wodurch menschliches Verhalten in Organisationen beeinflusst wird, beschäftigt auch die Organisationsforschung.

4.1.2 Menschenbilder in der Organisationsforschung

In der Vergangenheit wurden zahlreiche organisationstheoretische Ansätze postuliert, die insbesondere in den letzten 120 Jahren mehrere Paradigmenwechsel manifestierten: Während „klassische Ansätze“ wie der Bürokratie-Ansatz von Weber (Rationalisierung als Leitidee²⁵⁴) oder das Scientific Management und der Taylorismus²⁵⁵ eher davon ausgegangen sind, dass rein formale Kriterien wie Regelungen der Auftragserteilung, Hierarchieeinhaltung, Aufgabenzuordnung oder Verhaltensvorschriften das Verhalten der Mitarbeiter steuern, betonen die darauffolgenden neoklassischen (verhaltensorientierten) Ansätze wie beispielsweise die Human Relations Bewegung eher subjektive Einflussfaktoren wie persönliche Interessen, Wunsch nach sozialem Austausch und Anerkennung. Spätere (moderne) Ansätze wie die Systemtheorie oder die Organisationsentwicklung

²⁵⁴ Vgl. Kieser, A.; Ebers, M. (2006). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 66. Vgl. auch Weber, M.; Winckelmann, J. (1976). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr, S. 28.

²⁵⁵ Vgl. Taylor, F. W. (2010). The Principles of Scientific Management. Lexington, KY: Forgotten Books.

erweitern die Betrachtung der Organisation auf organisationsexterne Bereiche.²⁵⁶ Mit diesen Entwicklungen steht auch die Veränderung sog. Menschenbilder als Vorstellungen über grundlegende Wesensmerkmale des Menschen in Zusammenhang,²⁵⁷ woraus sich ebenfalls Einflüsse auf menschliches Verhalten in Organisationen herleiten lassen. Burkart fasst die Merkmale der klassischen Ansätze Bürokratie-Ansatz, Scientific Management und Taylorismus folgendermaßen zusammen:²⁵⁸

- Zentrales Steuerungsinstrument des Verhaltens der Organisationsmitglieder sind organisatorische Regelungen.
- Abweichungen von diesen Regeln müssen kontrolliert und minimiert werden.
- Die Arbeitsbedingungen gelten als stabil. Dadurch lassen sich die Arbeitsanforderungen genau planen und es können feste Regeln der Arbeitsdurchführung aufgestellt werden.
- Die Gestaltung der Organisation richtet sich auf die Optimierung der internen Strukturen aus. Umweltfaktoren bleiben unbeachtet.
- Es bestehen hierarchische Strukturen, anhand derer Verhalten geregelt wird und denen Folge zu leisten ist. Durch den Arbeitsvertrag willigen Mitarbeiter darin ein.
- „Emotionale“ Einflüsse durch Gruppenbeziehungen oder das Verfolgen eigener Bedürfnisse werden als Störfaktoren betrachtet und sollen vermieden werden. Andernfalls behindere dies die Leistungserbringung.

²⁵⁶ Zur Einteilung der Ansätze in klassische, neoklassische und moderne Ansätze vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 29 f. Vgl. auch Sanders, K.; Kianty, A. (2006). Organisationstheorien. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Vgl. auch Kieser, A.; Ebers, M. (2014). Organisationstheorien. Wiesbaden: Kohlhammer. Vgl. Bea, F. X.; Göbel, E. (2010). Organisation. Theorie und Gestaltung. Stuttgart: UTB Verlag.

²⁵⁷ Vgl. ebenda. Vgl. auch Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 63.

²⁵⁸ Vgl. Burkart, C. (2014). Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 34.

Dahinter steht ein eher rationales Organisationsverständnis, in dem das Menschenbild des Economic Man verankert ist. Die darauffolgenden neoklassischen, verhaltensorientierten Ansätze integrieren dagegen sehr bewusst menschliche Bedürfnisse und Gruppenbeziehungen. Diese sehen hierin eindeutige Motivatoren menschlichen Verhaltens und damit auch der Mitarbeiter. Insbesondere die Human Relations Bewegung hat zu der Überzeugung beigetragen, dass sich neben formalen Regelungen auch informelle Regeln und Beziehungen herausbilden, die für die Zufriedenheit und den Leistungserfolg bedeutend sein können. Diese sind wiederum beeinflusst von menschlichen Bedürfnissen, die nicht durch organisationale Kontrollmechanismen bestimmt werden können, sondern losgelöst einen Einfluss haben. Hier ist das Menschenbild des Social Man hinterlegt.²⁵⁹

Während die klassischen Ansätze stärkeres Gewicht auf die formalen Strukturen legten und darauffolgende (neoklassische) Ansätze wie die Human Relations Bewegung eher die informellen Einflussfaktoren berücksichtigten, intendiert der nachfolgende Human Resource Ansatz die Integration beider Komponenten. Das in dieser Idee verankerte Menschenbild vertritt die These, Menschen streben eine persönliche Weiterentwicklung und Reife an (Self-actualizing Man).²⁶⁰ Die Integration formeller und informeller Strukturen wird heute nach wie vor vertreten, wurde jedoch in darauffolgenden Konzepten in Gestalt des sog. Complex Man erweitert, indem intra- und interindividuelle Unterschiede berücksichtigt werden und in differentiellen Gestaltungsansätzen münden.²⁶¹ Durch die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und der motivierenden Faktoren sollen Bedingungen für die organisationale Gestaltung abgeleitet werden. Die Nutzung der menschlichen Ressource sei dann auf effektivem Wege möglich, wenn die Orga-

²⁵⁹ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 31 ff. Vgl. auch Vahs, D. (2007), S. 35 ff. oder Preisendörfer, P. (2011). Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 119.

²⁶⁰ Vgl. Ulich, E. (2011), S. 45.

²⁶¹ Vgl. u.a. Ulich, E. (1978). Über das Prinzip der differenziellen Arbeitsgestaltung. Industrielle Organisation, 47, S. 566-568 und Zink, K. J. (1979b). Konzept einer „differentiellen“ Organisationsgestaltung. In: Krüger, K. (Hrsg.). Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Dezennium. Darmstadt: Hanser, S. 77-89.

nisationsstrukturen den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen. Motivationstheoretische Ansätze von Maslow, Mc Gregor und Herzberg spielten hier eine wesentliche Rolle.²⁶² Nach Schreyögg gehe es in diesem Ansatz um die Intention, „*die Organisation so zu gestalten, dass über die Erreichung der Individualziele zugleich die Organisationsziele erreicht werden*“.²⁶³ Die zumindest gleichzeitige Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen und Organisationszielen ist auch Teil des heutigen Verständnisses der Arbeitswissenschaft.²⁶⁴ Das Bild der Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens in Organisationen kann somit um personelle motivierende Faktoren erweitert werden (siehe Abbildung 8).

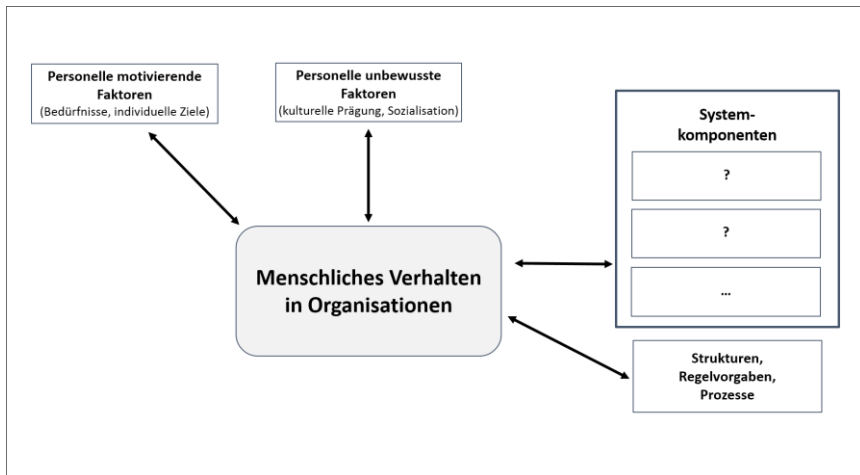


Abbildung 8: Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens in Organisationen, resultierend aus einem neuzeitlichen Menschenbild

²⁶² Ebenda.

²⁶³ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 49.

²⁶⁴ Vgl. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (2000). Die Zukunft der Arbeit erforschen: Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. zum Strukturwandel der Arbeit. Stuttgart: Ergon.

4.1.3 Systemtheoretische Ansätze in der Organisationsforschung

Spätere moderne Ansätze wie die Systemtheorie erweiterten den Betrachtungsraum möglicher Einflussfaktoren auf die Organisationsumwelt. Systemorientierte Ansätze wie sie im Kontext der Sozial- und Organisationsforschung zu finden sind, basieren auf der Systemtheorie des Biologen von Bertalanffy.²⁶⁵ Wenn- gleich es verschiedene Strömungen in der Systemtheorie gibt, so formulieren Sanders und Kianty übergreifende Merkmale von Systemen folgendermaßen:²⁶⁶

- Die Komplexität von Systemen bedingt eine ganzheitliche Sichtweise.
- Die Berücksichtigung von Umweltbeziehungen durch Abhängigkeit von und Austausch mit der Umwelt.
- Das System als Ganzes verfolgt bestimmte Ziele, beispielsweise Überleben oder Komplexitätsreduktion.
- Eine spezifische Struktur kennzeichnet die internen sowie die Umweltbeziehungen des Systems.
- Interne und umweltbezogene Strukturen und Prozesse stabilisieren sich dynamisch.

Die systemtheoretische Betrachtungsweise wird auch durch die Arbeiten der Forschungsgruppe am Londoner *Tavistock Institute of Human Relations* in Form des soziotechnischen bzw. sozio-technologischen Ansatzes (als Erweiterung auf organisationale Strukturkomponenten) bedient.²⁶⁷ Zahlreiche Untersuchungen des Tavistock-Instituts beschäftigten sich mit der Planung optimaler soziotechnischer Systeme und zielten deshalb eher auf die Gestaltung des Systems ab.²⁶⁸ Letzteres

²⁶⁵ Vgl. Bertalanffy, L. v. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: Braziller.

²⁶⁶ Vgl. Sanders, K.; Kianty, A. (2006), S. 262.

²⁶⁷ Vgl. Rühl, G. (1973). Untersuchungen zur Arbeitsstrukturierung. In: *Industrial Engineering*, Jg. 3 (3), S. 147-197, S. 151.

²⁶⁸ Vgl. insbesondere Trist, E. L.; Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting. In: *Human Relations*, 1951, S. 3-38. Vgl.

steht hier nicht im Fokus. Trotzdem können aus den Arbeiten des Tavistock-Instituts Einflussfaktoren auf menschliches Verhalten abgeleitet werden. Denn deren empirische Untersuchungen führten dazu, dass Unternehmen nicht mehr nur als geschlossene soziale, sondern als offene zielgerichtete soziotechnische Systeme betrachtet werden.²⁶⁹ Damit bedient sich dieser organisationstheoretische Ansatz systemtheoretischer Inhalte und betont die Notwendigkeit einer Integration zwischen ingenieurbezogenem und verhaltenswissenschaftlichem Denken.²⁷⁰ Dem daraus abgeleiteten Tavistock-Modell werden folgende Merkmale zugeordnet:²⁷¹

- **Integration sachlicher und menschlicher Aspekte:**

Formale, aufgabenorientierte Subsysteme sollen mit den informellen, personenorientierten Subsystemen möglichst in Einklang gebracht werden. Durch diese Integration wird eine Optimierung des Zusammenspiels ermöglicht („Joint Optimization“), um die übergeordnete Zielsetzung des Unternehmens zu erreichen.

- **Differenzierung von Subsystemen mit eindeutig abgrenzbaren Aufgabenbereichen:**

Die Subsysteme (formale, informelle und organisatorische Einheiten) müssen so voneinander abgegrenzt werden, dass sie sowohl abgeschlossene Aufgabenbereiche bilden als auch der Einzelne oder eine Gruppe einen möglichst in sich geschlossenen Aufgabenbereich ohne Einmischung von übergeordneten Stellen hat.

Rice, A. K. (1958). *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment*. London: Tavistock Publications. New York: Garland.

²⁶⁹ Vgl. Stachle, W. H. (1973). *Organisation und Führung sozio-technischer Systeme*. Stuttgart: F. Enke, S. 9-12. Vgl. Trist, E. L.; Bamforth, K. W. (1951). Vgl. Trist, E. L.; Higgin, G. W.; Murray, H.; Pollock, A. B. (2013). *Organizational Choice*. Hoboken: Taylor and Francis. Neu aufgelegte Fassung von 1963.

²⁷⁰ Vgl. Stachle, W. H. (1973), S. 9-10. Vgl. auch Miller, E. J.; Rice, A. K. (1967).

²⁷¹ Vgl. Stachle, W. H. (1973), S. 10-11.

- **Offenheit gegenüber der Systemumwelt:**

Das Modell folgt der Annahme, dass es für die Erhaltung des Unternehmens erforderlich ist, mit der unmittelbaren Systemumwelt im Austausch zu stehen. Voraussetzung hierfür ist eine aufgaben- und umweltgerechte interne Strukturierung des soziotechnischen Systems.

Damit wird deutlich, dass zum einen neben aufgabenorientierten Aspekten auch personenrelevante Faktoren Berücksichtigung finden. Zum anderen werden gewisse Spielräume durch in sich abgeschlossene Aufgabenbereiche gewährt. Darüber hinaus wird von Austauschprozessen mit der Organisationsumwelt bzw. zwischen Subsystemen innerhalb der Organisation ausgegangen. Für das menschliche Handeln innerhalb des Systems Organisation bedeutet dies, dass nicht nur die Aufgabenorientierung zur übergeordneten Zielerreichung motivierend wirken soll, sondern auch die Berücksichtigung informeller, personenorientierter Faktoren. Ein Austausch innerhalb der Organisation sowie die Reflexion externer Begebenheiten wird als systemerhaltend betrachtet. Freie Entscheidungen in einem gewissen Handlungsspielraum innerhalb abgegrenzter Aufgabenbereiche sind möglich.

Insbesondere die Erweiterung des soziotechnischen Ansatzes durch Rühl um die stärkere Betonung der organisationalen und ökonomischen Komponenten als Begriff des soziotechnologischen Ansatzes²⁷² verdeutlicht Überschneidungspunkte mit systemtheoretischen Überlegungen. Im Rahmen des soziotechnologischen Systems ist es das Ziel, die beiden Subsysteme, das technologische Subsystem, vorwiegend mit einer Sachorientierung, und das soziale Subsystem mit einer dominierenden menschlichen Interessenorientierung, deckungsgleich zu gestalten. Systemtheoretische Überschneidungen ergeben sich insbesondere in Bezug auf das Verständnis von Systemen als offener Organismus und dem Merkmal der Autopoiese (Annahme, dass die Systemelemente vom System selbst hervorge-

²⁷² Vgl. Rühl, G. (1973), S. 151.

bracht werden müssen).²⁷³ Systeme produzieren die Bedingungen ihrer eigenen Existenz und damit sich selbst.²⁷⁴ Im Gegensatz zu Luhmanns Theorie unterscheidet sich der soziotechnologische Ansatz in der Auffassung, dass Organisationen *soziale* Systeme sind und tatsächlich auch aus Menschen bestehen.²⁷⁵ Dem soziotechnologischen Ansatz folgend ist der Mensch in einer Organisation Teil des sozialen Systems und interagiert mit dem technologischen Teilsystem (als Verbindung zwischen Technik und Organisation). Gleichzeitig steht der Mensch im Austausch mit der Systemumwelt (also z. B. Wirtschaft, Gesellschaft, Märkte, Politik im Sinne eines offenen Systems), wodurch er ebenfalls beeinflusst wird.²⁷⁶

Inwiefern diverse Systemelemente von Organisationen zusammenwirken und das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen können, wird noch deutlicher bei näherer Betrachtung weiterer systemtheoretischer Entwicklungen: Unterstützung findet der soziotechnische Ansatz in den Erkenntnissen der Managementkybernetik, die als ganzheitlicher Ansatz dem systemtheoretischen Denken entspricht. Ursprünglich von Stafford Beer bereits Ende der 1950er Jahre benannt und durch sein Viable Systems Modell näher beschrieben, wird in der Managementkybernetik die Komplexität berücksichtigt, denen Organisationen ausgesetzt sind, die diese durch Rückkopplungsschleifen bewältigen und sich durch Selbst-

²⁷³ Nach den chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana und Francesco Varela. Vgl. Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 97.

²⁷⁴ Auch das Merkmal der Selbstreferenz trifft auf den soziotechnologischen Ansatz zu: Durch Selbstreferenz bzw. Selbstbeobachtung legen sie ihre eigenen Grenzen fest und definieren die eigenen Elemente durch die Differenzierung zur Umwelt (System-Umwelt-Differenz) in einem binären Abgleich (zum systemgehörend bzw. nicht gehörend). Luhmann, N. (1997), S. 748.

²⁷⁵ Luhmann hingegen postuliert, dass Organisationen aus Kommunikationen bestehen, nicht aus Menschen oder Handlungen! "This already demonstrates that any determination of action requires a simplification, a reduction of complexity. That becomes clearer if one considers a prejudice common among sociologists, although they should know better. This is attributing action to concrete human individuals - as if an individual, a whole human being, were always required as the "agent" of the action. It goes without saying that there are physical, chemical, thermal, organic, and psychic conditions of possibility for action, but this does not imply that action can be attributed only to concrete human individuals." Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford: Stanford University Press, S. 166. Vgl. auch Sanders, K.; Kianty, A. (2006), S. 265.

²⁷⁶ Vgl. Rühl, G. (1973).

organisation lebensfähig halten können. Managementkybernetik transformiert damit Grundlagen der Kybernetik und Systemtheorie auf das Management von Organisationen.²⁷⁷

Auch Ulrich formulierte grundlegende Merkmale des Systemansatzes in der Managementlehre, aus denen sich Schlussfolgerungen für das menschliche Verhalten in Organisationen ableiten lassen (siehe Tabelle 8).²⁷⁸

Durch Ulrichs Aussagen wird bekräftigt, dass menschliches Verhalten von Organisationsmitgliedern als systemrelevant verstanden werden muss und nur durch Interaktionen untereinander und als ständige Wechselwirkung zwischen den Systemelementen begriffen werden kann. Gleichzeitig wird das Verhalten durch Strukturen und Informationen beeinflusst.

Insgesamt lässt sich aus den bisherigen Ausführungen festhalten, dass - entsprechend des sozio-technologischen Ansatzes - technische Komponenten (deren Bedienung und Funktionsweise), technologische Komponenten (als Erweiterung der technischen Systemelemente durch stärkere Betonung von organisatorischen Bedingungen) und damit auch strukturelle Bedingungen und soziale (interaktionellen) Komponenten potentielle Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens sind. Mit der Erweiterung des technischen Systems auf das technologische Verständnis und die stärkere Betonung organisatorischer Bedingungen können auch Strukturen, Regelvorgaben und Prozesse als Systemkomponenten verstanden werden. Die Systemumwelt kann dabei ebenso eine wichtige Rolle spielen, indem menschliches Verhalten direkt durch organisationsexterne Subsysteme beeinflusst wird oder indem externe Subsysteme in der Umwelt das soziotechnische System beeinflussen, das wiederum auf das menschliche Verhalten einwirkt (indirekte

²⁷⁷ Vgl. Beer, S. (1981). *Brain of the firm*. Chichester: Wiley. Vgl. auch Malik, F. (2008). *Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. Neuausg., 10. Auflage. Bern: Haupt.

²⁷⁸ Vgl. Ulrich, H. (1984). *Management*. Bern: Verlag Paul Haupt, S. 52f.

Wirkung). Eine bildliche Zusammenfassung der verschiedenen Einflüsse ist in Abbildung 9 wiedergegeben.

Tabelle 8: Merkmale des Systemansatzes nach Ulrich und Schlussfolgerungen auf das menschliche Verhalten in Organisationen²⁷⁹

Merkmale des Systemansatzes	→	Schlussfolgerungen für die Betrachtung menschlichen Verhaltens in Organisationen
Unternehmen werden als offene soziale Systeme betrachtet, die mit ihrer Umwelt in vielfältigen Wechselbeziehungen stehen. Unternehmensführung ist damit Gegenstand eines stetigen Anpassungsprozesses des Unternehmens an dynamische und komplexe Umweltbedingungen mit dem Ziel eines Fließgleichgewichts.	→	Das Verhalten von Organisationsmitgliedern wird durch Interaktionen mit der Außenwelt beeinflusst und beeinflusst wiederum die Außenwelt.
Der Wechsel von analytischem und synthetischem Denken erlaubt die Anpassung des Detaillierungsgrads systemtheoretischer Modellierung. So können Detailkenntnisse über bestimmte Systemteile mit Globalkenntnissen verknüpft werden.	→	Das Wissen über Merkmale der Organisationsmitglieder (z. B. gesellschaftlicher Status, Herkunft etc.) erlaubt Rückschlüsse auf Verhaltensweisen und Einstellungen, die momentan nicht oder möglicherweise erst später zum Tragen kommen. Diese Verhaltensweisen und Einstellungen verschiedener Organisationsmitglieder können Wechselwirkungen eingehen. Dadurch ergibt sich ein komplexeres Bild des Systems und seiner Mitglieder.
Die Annahme linearer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge wird durch ein Denken in Verknüpfungen und Regelkreisen abgelöst, reale Interdependenzen werden nicht ausgeblendet.	→	Organisationsmitglieder interagieren mit anderen Systemelementen, ihr Verhalten ist gekennzeichnet durch Interaktionen untereinander. Zur Erklärung menschlichen Verhaltens in Organisationen muss die ständige Wechselwirkung zwischen den Systemelementen berücksichtigt

²⁷⁹ Tabelle in Anlehnung an Ulrich, H. (1984), S. 52f.

		werden.
Struktur und Information sind entscheidende Einflussgrößen für das Verhalten eines sozialen Systems. Die zunehmende Dynamik der Unternehmensumwelt erfordert entsprechend „flexible“ Organisationsstrukturen und leistungsfähige Management-Informationssysteme.	→	Das Verhalten der Organisationsmitglieder wird durch Strukturen und Informationen beeinflusst. Eine zunehmende Dynamik der Unternehmensumwelt erfordert auch eine zunehmende Dynamik der Systemelemente. Somit verändern sich Organisationsmitglieder als Teil des Systems kontinuierlich.
Systemorientiertes Denken fördert und fordert Interdisziplinarität durch den Anspruch einer disziplinenüberschreitenden Terminologie und Modellierung.	→	Die Erklärung menschlichen Verhaltens fordert Erklärungen unterschiedlicher Disziplinen.

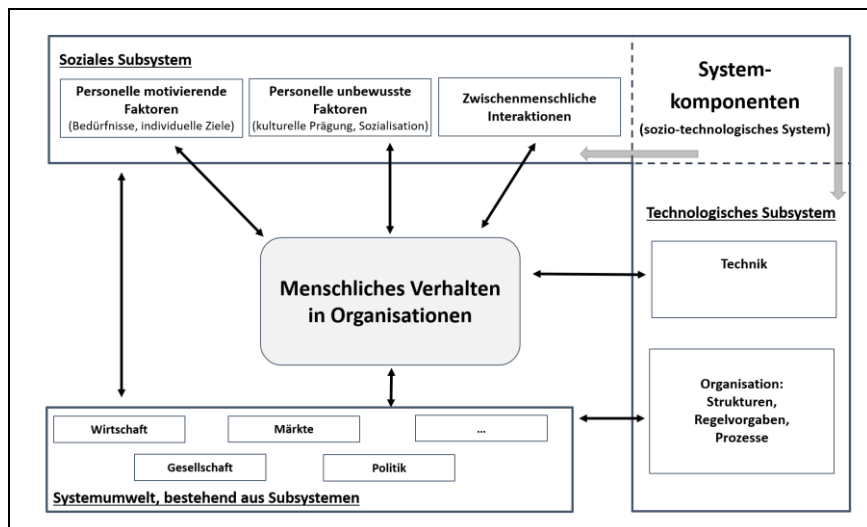


Abbildung 9: Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens, resultierend aus dem sozio-technologischen Systemansatz und systemtheoretischen Ansätzen

Mit diesen potentiellen Einflussfaktoren (Abbildung 9) sind aus systemtheoretischer Sicht mögliche Systemelemente benannt. Allerdings muss berücksichtigt

werden, dass keine finale Aussage über relevante Systemelemente getroffen werden kann. Denn letztlich kann nur durch eine Systemanalyse bzw. Systemdiagnose festgestellt werden, welche Komponenten relevant sind. Denn die Elemente eines Systems hängen von der jeweiligen Organisation oder sogar Fragestellung bzw. Zielauswahl ab. Erst nach der Festlegung der Fragestellung bzw. des zu betrachtenden Ziels können die Systemelemente final benannt werden.

Die bisher identifizierten Einflussfaktoren beziehen sich zum einen auf Komponenten der Person und zum anderen auf Komponenten der Organisation. Beides kann hinsichtlich der Wirkung auf menschliches Verhalten in Organisationen durch weitere Forschungsbereiche bzw. Theorienansätze differenziert werden. In Bezug auf personenbezogene Komponenten liefert die Forschung zu „Organizational Behavior“ detailliertere Hinweise.

4.1.4 Organizational Behavior

Der Forschungszweig „Organizational Behavior“ stellt das konkrete menschliche Verhalten in Organisationen in den Mittelpunkt des Interesses und basiert auf Annahmen der Theorie sozialer Systeme. Zum einen wird der Frage nachgegangen, wie sich Menschen in Organisationen auf Grundlage ihrer kognitiven und auch affektiven (emotionalen) Strukturen verhalten: Als einzelne Person, in Interaktionen und in der gesamten Organisation als System. Zum anderen wird vice versa untersucht, wie Menschen von den Aktivitäten, Prozessen und Strukturen in Organisationen in ihrem Verhalten beeinflusst werden.²⁸⁰

Im Sinne dieser Forschungsrichtung bestehen Organisationen aus Koalitionen von Individuen, die ihre individuellen Ziele in sog. Verhandlungsprozesse einbringen. Demnach wird menschliches Verhalten in Organisationen von der Gestaltung dieser Verhandlungen in und auch zwischen Koalitionen bestimmt. Dar-

²⁸⁰ Vgl. Griffin, R. W.; Moorhead, G. (2014). Organizational behavior. Mason: South-Western/Cengage Learning, S. 15 f.

aus resultiert eine Ordnung, die durch das Zusammenspiel (Selbstorganisation) aller Verhaltensweisen in der Organisation entsteht. (Die Berücksichtigung individueller Ziele und zwischenmenschlicher Interaktionen wurde bisher schon durch die zuvor geschilderten systemtheoretischen Modelle hergeleitet und somit benannt, siehe Abbildung 9.)

Nerdinger spannt im Sinne des Forschungszweiges Organizational Behavior in seinem Modell des Verhaltens in Organisationen einen Rahmen auf, der menschliches Verhalten in organisationalen Strukturen erklärt, und unterscheidet grundsätzlich:²⁸¹

- **Apersonale Bedingungen:**

Die zu erledigenden Aufgaben, die Strukturen und Prozesse, die planerischen Vorgaben, die Kultur in Form von Werten

- **Intrapersonale Bedingungen:**

Diese beeinflussen, wie ein Mensch auf apersonale und interpersonale Bedingungen reagiert und zwar durch seine kognitiven und aktivierenden „Prozesse“.²⁸² Kognition bezieht sich auf die Wahrnehmung und das Denken²⁸³ wie auch individuelle Lernprozesse. Mit aktivierenden Prozessen meint Nerdinger Prozesse, die die Energie für Verhalten liefern wie Motivation und Emotion. Zusätzlich spielen die eigenen Zielsetzungen eine Rolle.

- **Interpersonale Bedingungen:**

Interaktionen zwischen Menschen auf gleicher oder unterschiedlicher Hierarchieebene, Machteinflüsse, Rollenbezug, Kommunikation, Gruppeneinflüsse, Konflikte

²⁸¹ Vgl. Nerdinger, F. W. (2012), S. 26-28.

²⁸² Vgl. ebenda, S. 28.

²⁸³ Vgl. ebenda.

Durch Selbstreflexion können Organisationsmitglieder über ihr eigenes Verhalten nachdenken und bewusst eine Entscheidung darüber treffen, ob sie ihr Verhalten ändern *wollen*. Diese Überlegung integriert auch von Rosenstiel in seinem Modell, das ebenso der Forschungsrichtung Organizational Behavior zuzuordnen ist. Nach von Rosenstiels Unterteilung der vier grundlegenden Verhaltensbedingungen Können, Wollen, Dürfen/Sollen und der situativen Ermöglichung wird - ähnlich der vorherigen Modelle - menschliches Verhalten in Organisationen sowohl von individuellen wie auch von organisationalen Komponenten beeinflusst. Die situative Ermöglichung spricht Rahmenbedingungen an, die jedem Wollen, Können und Sollen die Handlungsgrundlagen entziehen können. Dies ist dann der Fall, wenn Ressourcen in der Umwelt fehlen, um das erwünschte Verhalten zu zeigen: sog. hemmende oder auch begünstigende äußere Umstände. Diese vier Bereiche stehen wechselseitig zueinander und müssen alle gleichermaßen bedient werden, wenn Verhaltensänderungen umgesetzt werden sollen.²⁸⁴

Werden Schlussfolgerungen des Organizational Behavior in Beziehung zu den bisherigen Ausführungen gesetzt, so kann ein Individuum in der Organisation ebenfalls als Subsystem bezeichnet werden: als *personelles* Subsystem. In Anlehnung an übergreifende Merkmale von Systemen nach Sanders und Kianty²⁸⁵ treffen diese Merkmale ebenfalls auf eine Person zu:

- Ein Mensch kann als offenes System verstanden werden, das im Austausch mit seiner Umwelt steht (z.B. über Sprache, Interaktion mit Objekten, Umwelteinwirkungen physischer und psychischer Art)

²⁸⁴ Vgl. von Rosenstiel, L. (1997), S. 201-202.

Schon in früheren Jahren wurden ähnliche Einflussfaktoren formuliert. Auch Argyris hat bereits 1957 festgehalten, dass menschliches Verhalten in Organisationen eine Kombination aus vier Faktoren ist: individual factors, organisational factors, internal adaptation processes in small groups and external adaptation processes of an organization to its context. Vgl. Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. Oxford, England: Harpers. Vgl. auch Birkinshaw, J. M.; Hood, N. (1998). Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. In: *Academy of Management Review*, 23 (4), S. 773-795.

²⁸⁵ Vgl. Sanders, K.; Kianty, A. (2006), S. 262.

- Ein Mensch als komplexes System bedingt eine ganzheitliche Sichtweise: Wahrnehmung, Kognition, Emotionen und das physiologische System stehen in Wechselwirkung zueinander.
- Das System als Ganzes verfolgt bestimmte Ziele, beispielsweise das Überleben und die Befriedigung weiterer Bedürfnisse wie die persönliche Weiterentwicklung.
- Eine spezifische Struktur kennzeichnet die internen sowie die Umweltbeziehungen des Systems: Ein Mensch unterliegt bestimmten physiologischen Gesetzmäßigkeiten, besitzt aber auch aufgrund von Lernprozessen bestimmte physische und psychische Strukturen.

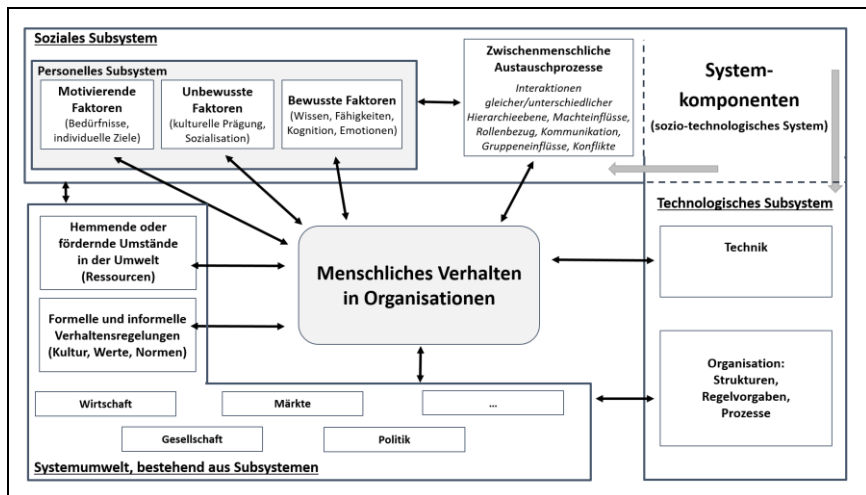


Abbildung 10: Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens, resultierend aus einem umfassenden systemtheoretischen Verständnis

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl organisationstheoretische, als auch psychologische Modelle und Befunde deutlich auf die Erkenntnis verweisen, dass sich menschliches Verhalten in Organisationen nicht nur durch Merkmale der betreffenden Person wie Bedürfnisse, individuelle Ziele, unbewusste und bewusste Faktoren bestimmt wird. Menschliches Verhalten wird auch durch das soziale System (zwischenmenschliche Interaktionsprozesse) und die

organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst. Letztere werden in der Regel durch ein organisationales Management gestaltet. Insofern muss genauer betrachtet werden, welche Managementkomponenten menschliches Verhalten beeinflussen und auf welche Weise dies geschieht.

4.1.5 Der Einfluss des Managements: Planung oder Improvisation?

Das Modell eines integrierten Managements nach Knut Bleicher stellt menschliches Verhalten in Organisationen in einen komplexen Zusammenhang, denn durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise werden strukturelle und handlungsbezogene Gestaltungselemente berücksichtigt und zwar auf einer normativen, einer strategischen und einer operativen Ebene. Diese Ebenen richten sich wiederum an einer übergeordneten Managementphilosophie und einer Vision aus. Wobei eine Rückkopplung sprich eine Veränderung dieser Größen durch normative, strategische oder operative Komponenten langfristig ebenso möglich ist.²⁸⁶

Bleichers Modell lässt sich ebenfalls wie der soziotechnologische Ansatz dem Themenfeld der Managementkybernetik zuordnen und folgt damit ebenso den Grundprinzipien der Autonomie, der Lebensfähigkeit und der Rekursivität.²⁸⁷

Eine Managementphilosophie als eine „*paradigmatisch geprägte Einstellung der Unternehmung zu ihrer Rolle und ihrem Verhalten in der Gesellschaft*“²⁸⁸ transportiert ein bestimmtes Menschenbild einer Organisation und auch entsprechende Wertstrukturen, wodurch Verhalten in der Organisation beeinflusst werden. Somit ist nach Bleicher der Ausgangspunkt jeder Handlung eine von der obersten Managementebene festgelegte Managementphilosophie.

²⁸⁶ Vgl. Bleicher, K. (2011), S. 91 und S. 94.

²⁸⁷ Vgl. Beer, S. (1981). Vgl. Bleicher, K. (2011). Vgl. auch Malik, F. (2008). Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern: Haupt.

²⁸⁸ Bleicher, K. (2011), S. 87.

Menschliches Verhalten wird nach Bleicher auf der normativen²⁸⁹ Ebene durch die Organisationskultur beeinflusst, indem diese die Wahrnehmung und die Interessen der Organisationsmitglieder in ihrer Entscheidung für ihre Ziele und Maßnahmen steuert und damit „*die verhaltensbezogene[n] Werte und Normen aus der Vergangenheit in die Zukunft*“ transportiert.²⁹⁰ Individuelle Ziele spielen hier eine eher untergeordnete Rolle. Auf der strategischen Ebene²⁹¹ wird zielführendes Wunsch-(Rollen-)Verhalten verankert, was sich operativ²⁹² in Leistungs- und Kooperationsverhalten niederschlägt. Das heißt, dass Verhalten hauptsächlich in einem Top-down-Prozess etabliert wird. Durch den formulierten Anspruch der horizontalen Integration innerhalb des Modells wird das Leistungs- und Kooperationsverhalten auch durch organisatorische (strukturelle) Prozesse und Aktivitäten wie die Erledigung von Aufträgen beeinflusst.

Neben der Organisationskultur auf der normativen Ebene wird Verhalten auf der gleichen Ebene auch durch die Unternehmenspolitik (Organisationspolitik als Synonym) gesteuert. In diesem Zusammenhang werden nach Bleicher durch die Unternehmenspolitik bestimmte, externe Interessen mit den internen Zielen harmonisiert, in Einklang gebracht und dadurch langfristig die Autonomie des Systems sichergestellt. Demnach findet eine indirekte Steuerung des Verhaltens durch externe Einflüsse, durch die Systemumwelt statt. Gleichzeitig werden in Form der „*policies*“ sog. Missionen als Vorgabe für strategisches und operatives Verhalten formuliert (neben „*politics*“ als politische Rolle), wobei nach der Harmonisierung der einzelnen Interessen die „Harmonisierungsergebnisse“ verdichtet und wieder an die Organisationsmitglieder als Handlungsrichtschnur in

²⁸⁹ Normatives Management „beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.“ Bleicher, K. (2011), S. 88.

²⁹⁰ Bleicher, K. (2011), S. 154.

²⁹¹ Das strategische Management dient der Gestaltung des Unternehmens und „ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen.“ Bleicher, K. (2011), S. 89.

²⁹² Das operative Management hingegen dient dazu, entsprechend der Vorgaben durch das Management Handlungen auszuführen. Bleicher, K. (2011), S. 90.

Form von Missionen (Policies) weitergegeben werden müssen. Bevor allerdings menschliches Verhalten durch diese Missionen gelenkt wird, spielen während des Interessensausgleichs „*Macht, Herrschaft und Konflikt*“ eine wichtige Rolle. Die Legitimität der Ausübung von Macht bzw. die Machtverteilung ist offiziell in der Unternehmensverfassung geregelt und informell in der Unternehmenskultur (Organisationskultur als Synonym) verankert bzw. wird durch diese getragen.²⁹³ Das heißt, auch hier wird deutlich, dass Verhalten durch bewusste Planung top-down gelenkt werden soll und sich gleichzeitig informelle Einflüsse in Form von Regelungen durch die Organisationskultur ergeben. Das Herunterbrechen von Zielen oberer Managementebenen auf untergeordnete Ebenen wird auch durch Druckers Ansatz Management by Objectives vertreten.²⁹⁴ Nach Harris und Crane muss eine Kulturveränderung in Richtung Nachhaltigkeit auf drei Dimensionen stattfinden:²⁹⁵

- **Ausmaß (Degree)**

Intensität, mit der sich nachhaltige Werte und Einstellungen in Artefakten und Handlungen widerspiegeln.

- **Durchdringung (Diffusion)**

Breite, mit der sich Nachhaltigkeit in allen Bereichen des Unternehmens wiederfinden lässt.

- **Tiefe (Depth)**

Verankerung der Nachhaltigkeit in den Grundannahmen der Organisationskultur

In der überarbeiteten Fassung des Bleicherschen Modells von 2003 wurde das Modell hinsichtlich der Perspektive auf eine Organisation und ihre Einflussgrößen auf systemtheoretische Weise erweitert: Externe Bereiche (Umweltsphären) wie Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft als Faktoren wurden stärker

²⁹³ Vgl. Bleicher, K. (2011), S. 153 f.

²⁹⁴ Vgl. Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Brothers.

berücksichtigt. Anspruchsgruppen beeinflussen hier insbesondere die normative Ebene. Der systemtheoretische Gedanke wurde weiter intensiviert: Seit 2014 wird in einer neuen Auflage die „vierte Generation“ des Modells präsentiert. In dessen Zentrum stehen die drei Schlüsseldimensionen Umwelt (als Ressource), Organisation (als System) und Management (als Praxis) und werden als systemische Einheit gesehen.²⁹⁶

Die Verankerung der Harmonisierung organisationsexterner Interessen mit internen Zielen auf der normativen Ebene und die systemtheoretische Erweiterung des Modells laden dazu ein, das Modell mit dem Anspruch organisationaler Nachhaltigkeit in Zusammenhang zu bringen. So hat Dubs 2012 die Weiterentwicklung des St. Galler Management Modells ansatzweise bereits auf die Idee der nachhaltigen Unternehmensführung übertragen, die auch Dubs im Zusammenhang mit wirtschaftsethischen Ansprüchen in der normativen Komponente verankert. Die Ausrichtung des Unternehmens im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung versteht Dubs als Integration wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, ökologischer Verantwortung, gesellschaftlicher Solidarität (faire Bedingungen für alle Anspruchsgruppen) und guter Governance (transparente Führung des Unternehmens mit Offenheit und Berechenbarkeit). Richtungsweisend sind dabei Codes of Conduct, Codes of Corporate Governance und Initiativen zur Corporate Social Responsibility. Eine konkrete Operationalisierung nachhaltigen Verhaltens und dessen Umsetzung wird nicht vorgenommen.²⁹⁷

²⁹⁵ Vgl. Harris, L. C.; Crane, A. (2002), S. 222.

²⁹⁶ Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern: Haupt. Vgl. Rüegg-Stürm, J.; Grand, S. (2014). Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung. Bern: Haupt. Vgl. Rüegg-Stürm, J.; Grand, S. (2014). Die Zukunft des St. Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht. In: IMPacts. Ausgabe 06, S. 4-9. St. Gallen: Institut für Systemische Management und Public Governance, S. 6. <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/IMP/228039.pdf> (12.10.2016).

²⁹⁷ Vgl. Dubs, R. (2012). Das St. Galler Management-Modell. Ganzheitliches unternehmerisches Denken. Linz: Trauner Verlag, S. 29.

Sowohl das St. Galler Management Modell als auch der Ansatz des Management by Objectives beschreiben Vorgehensweisen, die seit vielen Jahrzehnten in der Betriebswirtschaftslehre zu finden sind und sich durch zwei grundlegende Aspekte auszeichnen: Zum einen werden Vorgaben top-down an die jeweils nachgeordneten Ebenen gegeben und zum zweiten handelt es sich eher um einen vorwiegend geplanten Prozess. Das heißt, dass das Management als Handlungen verstanden wird, die einer vorherigen Planung zeitlich nachgelagert sind. Zu beiden Aspekten existieren gegensätzliche Ansätze, die von einer anderen Vorgehensweise ausgehen: Der gegenteilige Ansatz zum Merkmal des Top-down-Vorgehens sind reine Bottom-up-Bewegungen wie die bereits benannte Grass-root-Vorgehensweise (siehe Kapitel 3.3.1). Gegensätzliche Strömungen hinsichtlich des eher geplanten Vorgehens gehen davon aus, dass Akteure zuerst handeln - intuitiv und auch erfahrungsbasiert - und sich erst mit der Zeit ein „Plan“ aufbaut, bei dem teilweise ohne anfänglich konkrete Zielformulierungen gehandelt wird. Dabei kann es sich bei den Akteuren sowohl um Mitglieder der Unternehmensleitung handeln als auch um Mitarbeiter, die nicht in die Unternehmensführung involviert sind. Insbesondere Vertreter wie Karl E. Weick oder Christopher Dell gehen in eine Richtung, die eher von einem flexiblen Organisationsverhalten - und weniger von einem geplanten - ausgehen. Dell spricht von der „improvisierenden Organisation“. „Management nach dem Ende der Planbarkeit“ beziehe sich darauf, dass Improvisation als eine Handlungskompetenz verstanden werden kann, die es Unternehmen ermögliche, vor dem Hintergrund sich schnell ändernder Umweltbedingungen und komplexer Zusammenhänge handlungs- und zukunftsfähig zu bleiben. Erste Überlegungen dieser Art in der Organisationstheorie wurden bereits durch den evolutionstheoretischen Ansatz von Karl Weick formuliert.²⁹⁸ Auch Weick verwirft die Vorstellung rationaler, zeitlich prospekti-

²⁹⁸ Vgl. u.a. Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.

Weicks Ansatz ist den situativen Ansätzen bzw. Kontingenztheorien zuzuordnen, die davon ausgehen, dass es keine ideale Organisationsstruktur gibt, sondern dass sich die Effizienz einer Organisationsstruktur danach richtet, inwiefern sich die Struktur der Situation bzw. Umwelt anpasst. Die Struktur beeinflusst wiederum das Verhalten der Organisationsmitglieder. Vgl. u.a.

ver Planung und verweist auf informationsverarbeitende Prozesse in Organisationen, die eher retrospektiv seien. Diese verliehen Ereignissen zeitlich nachgelagert erst einen Sinn. Ausgehend vom biologischen Evolutionsmodell werden in Weicks Ansatz die drei zentralen Prozesse „Gestaltung“, „Selektion“ und „Retention“ formuliert: Zunächst würden in Organisationen mehrdeutige Aussagen getätigt (Gestaltung), diese im Anschluss analysiert und mit Sinn versehen (Selektion), der wiederum als „Wissen“ gespeichert werde (Retention).²⁹⁹ Handlungsleitende, organisatorische Ziele seien ein illusionäres Konstrukt, es seien eher individuelle Akteure, die letztlich Verhaltensabfolgen bestimmen.³⁰⁰

Der Begriff der Improvisation im Zusammenhang mit Unternehmensführung geht in eine ähnliche Richtung: Improvisation kann verstanden werden als *„informationsverarbeitendes, gestaltungs- und zukunftsorientiertes Problemlösungsverhalten [...], bei dem die Realisierung der Problemlösungsmaßnahme ohne eine vollständige Reflexion von Alternativen und deren Konsequenzen beginnt und die Zwischenergebnisse der Realisierung durch simultane Rückkopplung in der weiteren Problemlösung berücksichtigt werden.“*³⁰¹ Dell definiert Improvisation folgendermaßen:³⁰²

„ein Handlungsmodell zum konstruktiven Umgang mit Unordnung. [...] Improvisation erkennt Unordnung an und versucht mit den Potenzialen, die in einer Situation vorhanden sind, zu arbeiten. Improvisation bedeutet dann, mit den

Kieser, A.; Ebers, M. (2014), S. 164 f.; Sanders, K.; Kianty, A. (2006), S. 241. Vgl. auch Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. (1986). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press. Vgl. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New York u.a.: Mc Graw-Hill. Vgl. Weick, K. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

²⁹⁹ Ebenda.

³⁰⁰ Vgl. Weick, K. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 53.

³⁰¹ Vgl. Müller, D. (2008). Bestimmungsfaktoren der Improvisation im Unternehmen. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*. 18 (3), S. 255-277, S. 255.

³⁰² Dell, C. (2004). Möglicherweise Improvisation In: Knauer, W. (Hrsg). *Improvisieren*. Darmstädter Beiträge zur Jazzforschung. Band 8. Hofheim: Wolke, S. 9.

Materialien der Wirklichkeit zu arbeiten und gleichzeitig diese Wirklichkeit mit zu gestalten.“

Dell spricht von einem Paradigmenwechsel in der Organisationstheorie und zwar vor dem Hintergrund eines sich verändernden Organisationsverständnisses: Organisationen könnten nicht mehr nur als eine Art „Behälterform“ mit einer klaren Abgrenzung gesehen werden, sondern zeichneten sich durch eine zunehmende Unschärfe der organisationalen Grenze aus. Dies sei darin begründet, dass Organisationen zu sozialen Systemen werden.³⁰³ Das heißt, dass eine zunehmende Komplexität der Umweltbeziehungen von Unternehmen eine neue Art der Unternehmensführung bedingt. Damit stehe auch ein angepasstes Verständnis von Organisation in Zusammenhang. Das Handeln an sich bildet die Organisation und dessen Akteure stehen im Mittelpunkt, die durch ihr Handeln Unsicherheiten beheben bzw. verringern. („Prozess der Subjektivierung“) Möglicherweise wird dadurch die Motivation zum Handeln entscheidend beeinflusst.³⁰⁴

*„Vielmehr ist Organisation konzipiert als relationaler Prozess, der aus der Praktik des Verschaltens heterogener materialer, sozialer und affizierender bzw. affektiver Ressourcen hervorgeht. Die Tradition verstand Organisation als Bewegung aus Form. Hier jedoch produziert der Prozess des Organisierens die Form aus Bewegung.“*³⁰⁵

Begleitet wird die Improvisation durch ein kontinuierliches Hinterfragen und Reflektieren des Handelns, der Strukturen und Strategien. *„Nicht die Identität produziert die Handlungen, sondern umgekehrt: Die Handlungen produzieren Identität.“*³⁰⁶

³⁰³ Vgl. Dell, C. (2012). Die improvisierende Organisation. Management am Ende der Planbarkeit, S. 14 f.

³⁰⁴ Vgl. ebenda.

³⁰⁵ Dell, C. (2004), S. 17.

³⁰⁶ Ebenda, S. 117.

Auch Tsoukas und Chia bezeichnen Organisation als „*an attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it toward certain ends, to give it a particular shape, through generalizing and institutionalizing particular meanings and rules.*“³⁰⁷

In diesem Kontext wird organisationales Lernen von Argyris und Schön als „*theories in use*“ bezeichnet. Vorstellungen und Annahmen über die Wirklichkeit werden immer wieder aus der Handlung in einem Reflexionsprozess in Frage gestellt und neu konstruiert. Handlungsmuster werden damit überprüft.³⁰⁸ So versteht auch Cunha Improvisation als kontinuierlichen Lernprozess.³⁰⁹

Insbesondere das Veränderungslernen (Double Loop Learning) und das Lernen über Lernen (Deutero Learning) sind im Gegensatz zum Anpassungslernen (Single Loop Learning) im Rahmen der Etablierung eines nachhaltigkeitsorientierten Unternehmens erfolgversprechend.³¹⁰ Müller-Christ stellt 2001 im Kontext des Umweltmanagements fest, dass in der Realität häufig ein Anpassungslernen stattfindet, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu berücksichtigen. Eine tatsächliche Durchdringung des Unternehmens und eine langfristige Ausrichtung auf eine nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsweise benötigen das Veränderungslernen und das Deutero Lernen.³¹¹ Im Falle des Double Loop Learning werden nicht nur Handlungen reflektiert, sondern auch Werte und Ziele hinterfragt, was im Sinne eines komplexen und nicht einfach zu definierenden Konstruktes wie unternehmerische Nachhaltigkeit notwendig ist. Durch Deutero Learning kann eine Organisation eigene Lernprozesse bzgl. ihres nachhaltigen Wirtschaftens durchlaufen,

³⁰⁷ Tsoukas, H.; Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. In: Organization Science, 13 (5). S. 567-582, S. 570.

³⁰⁸ Vgl. Argyris, C.; Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

³⁰⁹ Vgl. Cunha, M. P. E. (2005). Serendipity: Why Some Organizations are Luckier than Others. Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Economia 2005. FEUNL Working Paper No. 472.

³¹⁰ Vgl. Müller-Christ, G. (2001). Umweltmanagement. Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung. München: Vahlen, S. 187 f.

³¹¹ Ebenda.

beispielsweise indem hinterfragt wird, anhand welcher Informationen und Instanzen darüber entschieden wird, wie erfolgreich nachhaltiges Wirtschaften praktiziert wird. Dies schließt auch Organisationsmitglieder in den Lernprozess ein, die hinterfragen können, welche Vorbilder herangezogen wurden und ob dies die geeigneten sind.

Den vorherigen Ausführungen zufolge könnte hinterfragt werden, inwiefern eine strategische Planung dann noch eine Rolle spielt. Die Idee einer improvisierenden Organisation stehe nach Dell dem traditionellen Verständnis von Strategie in der Betriebswirtschaftslehre nicht entgegen, sondern es handele sich vielmehr um ein anderes Denken von Strategie und Planung. Strategie gebe dem Organisieren ein Motiv vor, das ihm ermögliche, konstruktiv durch eine unvorhersehbare Welt zu improvisieren. Somit gehe es bei der Improvisation nicht darum, ein Ideal zu entwerfen, danach einen Plan zu erstellen und diesen dann in die Realität umzusetzen. „*Das Paradox der Improvisation besteht darin, keine Idealform zu besitzen, sondern das Imperfekte, das bedingungslos Unordentliche zu orten und spielbar zu machen.*“³¹² Andernfalls gingen Potenziale außerhalb des Plans möglicherweise verloren bzw. man verbaue sich die Chance, diese zu entdecken und nutzbar zu machen. Diesem ist entgegen zu halten, dass auch im Rahmen einer traditionellen Unternehmensführung durch Instrumente wie beispielsweise eine SWOT-Analyse Potenziale entdeckt und nutzbar gemacht oder durch ein professionelles Risikomanagement Chancen und Risiken bewertet werden können. Die Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit der Entdeckung kann möglicherweise jedoch bei einer improvisierenden Vorgehensweise ebenso hoch sein. Gleichzeitig werden allerdings auch Ressourcenverluste höher sein, wenn sich vermutlich sinnvolle Potenziale als nicht nützlich herausstellen. Diese Verluste können dann geringgehalten werden, wenn es sich um Themenbereiche handelt, die dem Unternehmen sehr vertraut sind. Hinsichtlich eher unbekannter oder komplexer Themenfelder lohnt sich sehr wahrscheinlich eine eher improvisierende Vorgehens-

³¹² Vgl. Dell, C. (2004), S. 135.

weise, um diesen Bereich näher zu erschließen. Denn überträgt man diese auf die unternehmerische Nachhaltigkeit, wird deutlich, dass aufgrund seiner Komplexität Nachhaltigkeit noch nicht als vollständig erschlossen betrachtet werden kann und durch Improvisation bearbeitet werden könnte.

Ein wichtiger Schritt während des Prozesses sei nach Dell das sog. *Sensemaking*³¹³, durch das die Erfahrungen und Ereignisse (Entscheidungen) kategorisiert und in einen Sinnzusammenhang gebracht werden.³¹⁴ Ein System verstehe sich erst durch die eigene Betrachtung und durch die Reflexion der Beziehung zur Umwelt als System, verleihe sich dadurch Identität und Sinn. Dies zeigt eindeutige Parallelen mit systemtheoretischen Aussagen wie beispielsweise die der Selbstreferenz. In eine ähnliche Richtung geht Giddens Strukturierungstheorie, die nicht nur postuliert, dass Strategien der Organisation Strukturen bestimmen, sondern auch, dass gelebte Strukturen Strategien formieren können.³¹⁵

Im Zuge des Sensemaking verweist Dell auf das sog. *Functional Deployment*, ein System aufeinander abgestimmter Planungs- und Kommunikationsprozeduren, anhand dessen die Aktivitäten der Organisation abgeglichen werden.³¹⁶ Rekursives Verhalten diene dazu, eine Ordnung in der Unordnung zu erkennen, indem man sich an den Ergebnissen der bisherigen Handlungen und an den aktuell verfügbaren Ressourcen orientiere. Damit baue sich auch organisationales Wissen

³¹³ Ebenda, S. 138.

³¹⁴ Vgl. Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Foundations for Organizational Science. London: Sage Publications. Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.; Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. In: Organization Science 16 (4), S. 409-421. Vgl. auch Wetzell, R.; Lang, R. (2005). Kognition und Sensemaking. In: Weick, K. E. (Hrsg.). Moderne Organisationstheorien. Wiesbaden: Gabler, S. 157-205.

³¹⁵ Vgl. Giddens, 1984, S. 16. Vgl. auch Zimmer, M.; Ortmann, G. (2001), S. 38 f. Siehe hierzu auch Mintzbergs breites Verständnis des Begriffs Strategie und der Unterscheidung von deliberaten (geplanten) und emergenten (ungeplanten) Strategien. Vgl. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. In: Management Science, 24(9), S. 934-948. Vgl. Mintzberg, H.; Walters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. In: Strategic Management Journal, 6, S. 257-272.

³¹⁶ Vgl. Dell, C. (2012), S. 138. Vgl. auch Hauser, J. R.; Clausing, D. (1988). Wenn die Stimme des Kunden bis in die Produktion vordringen soll. In: Harvard Manager, 10 (4), S. 57-70, S. 57.

auf. Die Identifizierung, Beurteilung und Speicherung und damit die Berücksichtigung situationsspezifischer Ressourcen ist ein wesentlicher Teil der Improvisation. Ressourcen sind materielle, kognitive, affektive und soziale Komponenten, die Personen in Situationen zur Handlung befähigen. Improvisation beruht damit zum Teil auf Erfahrungswissen, das während des Prozesses gleichzeitig erweitert wird.³¹⁷

Dell führt als Unterstützung seiner Theorie Erkenntnisse der sog. *High Reliability Organizations* von Weick an.³¹⁸ Diese zeigen, wie Teams in hochkomplexen, prekären Situationen agieren: Sie arbeiten eher antizipatorisch und können sich nur weniger Routinen bedienen. Ihre wesentlichen Merkmale sind:³¹⁹

- Aufmerksamkeit gegenüber Fehlern als Ressource
- Ablehnung einfacher Interpretationen und damit Berücksichtigung komplexer Zusammenhänge
- Sensibler Umgang mit bestehenden Abläufen (Know-how vor Bürokratie)
- Grundlegende Ressourcen der situativen Improvisation (dazu zählen z. B. kommunikativer Austausch, Rückkopplungen als Werkzeugrepertoire)
- Respekt vor Fachwissen

Das heißt, dass ein regelmäßiger Blick auf Fehleinschätzungen von bestimmten Wirkungszusammenhängen, das Hinterfragen einfacher Wirkungszusammenhänge und das Erlauben von Freiräumen bei Entscheidungen als Vorrang vor Bürokratie hilfreiche Prozessschritte sind, auch im Falle des Themas der Nachhaltig-

³¹⁷ Ebenda, S. 151 und S. 200.

³¹⁸ Vgl. Dell, C. (2012), S. 170. Vgl. Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.; Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In: Sutton, R. I.; Staw, B. M. (Hrsg.). Research in Organizational Behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews. Stamford: JAI Press, S. 81-123. Vgl. Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M. (2010). Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 49 f.

³¹⁹ Vgl. Dell, C. (2012), S. 170-171.

keit. Die genaue methodische Vorgehensweise improvisatorischen Arbeitens in Organisationen ist bisher allerdings eher unzureichend entwickelt.³²⁰

Unterstützung finden diese Ansichten in der Idee der sog. *Effectuation*³²¹, ein Ansatz im Bereich des Entrepreneurship, ursprünglich formuliert von Sarasvathy.³²² Das Verhalten erfahrener, erfolgreicher³²³ Unternehmer in Situationen hoher Ungewissheit zeichne sich nach diesem Ansatz dadurch aus, dass diese ihre Entscheidungen nicht auf bekanntem Wissen und vollständigen Informationen aufbauen, sondern auf begrenzte Mittel, die in der Situation zur Verfügung stehen.³²⁴

„Sie verzichten zunächst auf die Definition eines klaren Ziels und gehen stattdessen mittelorientiert vor. Gesucht wird nach Ergebnissen, die sich mit vorhandenen Fähigkeiten, Ressourcen und Netzwerken durch eigenes Handeln realisieren lassen. Welche Ergebnisse konkret ins Auge gefasst werden, wird auf Basis der eigenen Präferenzen [...] entschieden. Die machbaren Zielvorstellungen dienen

³²⁰ Vgl. ebenda, S. 387.

³²¹ Der Begriff leitet sich vom englischen Wort „to effectuate“ (übersetzt: etwas bewirken) ab und bezieht sich darauf, dass die Zukunft nicht vorhergesagt werden kann, sondern stattdessen durch heutige Handeln zukünftige Ereignisse bzw. Tatsachen gestaltet werden können.

³²² Vgl. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. In: *Academy of Management Review*, 26 (2), S. 243-263.

³²³ „Erfolgreich“ bezieht sich in Sarasvathys Beobachtungen auf Unternehmer, deren vergangene Entscheidungen sich im Nachhinein als richtig erwiesen haben. Richtig deshalb, weil dies neue Vorteile für das Unternehmen zur Folge hatten.

³²⁴ Vgl. Faschingbauer, M.; Baierl, R.; Grichnik, D. (2013). *Effectuation: Gestalten statt Vorhersagen*. In: Grichnik, D.; Gassmann, O. (Hrsg.). *Das unternehmerische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3-21. Vgl. Sarasvathy, S. D. (2001). Vgl. auch Sarasvathy, S. D. (2004). *Making it Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design*. *Entrepreneurship. Theory and Practice* Winter 2004, S. 519-531. Vgl. Dew, N.; Read, S.; Sarasvathy, S. D.; Wiltbank, R. (2009). *Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices*. In: *Journal of Business Venturing*, 24(4), S. 287-309. Vgl. Küpper, D. (2010). *Die Erfolgswirkung von Effectuation im Kontext von F & E-Projekten. Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 180 f.

*dabei als Orientierungspunkte, um ins Handeln kommen zu können und nicht als Definition dessen, was erreicht werden muss.*³²⁵

Effectuation zeichnet sich durch folgende Prinzipien aus:³²⁶

- **Prinzip der Zukunftsorientierung:** Zukunft kann nicht vorhergesagt werden, aber sie kann gestaltet werden, indem das heutige Handeln auf die Zukunft ausgerichtet wird.
- **Prinzip der Mittelorientierung:** Ausgangspunkt des eigenen Handelns ist nicht die Definition eines Ziels, sondern vorhandene Mittel zu nutzen und dabei zu eruieren, was machbar ist.
- **Prinzip des leistbaren Verlusts:** Da die Zukunft nicht vorhersagbar ist und unzählige Wechselwirkungen zwischen den entsprechenden Komponenten bestehen, werden keine Erfolgskennzahlen erhoben, sondern stattdessen Grenzen des leistbaren Einsatzes bzw. Verlusts festgelegt, beispielsweise in Form von Abbruchkriterien.
- **Prinzip der Umstände und Zufälle:** Zufälle und Unvorhergesehenes werden nicht bewusst vermieden und werden im Falle des Auftretens neutral bewertet und auf etwaige Chancen analysiert.
- **Prinzip der Partnerschaften:** Auf die Optimierung des Partnernetzwerkes wird verzichtet. Stattdessen wird eruiert, welche Partner bereit sind, einen Beitrag zu leisten.

Effectuation bezieht sich auf Entscheidungen über zukünftige Wirklichkeiten, deren Wahlalternativen und mögliche Ergebnisse in gewissem Maße bekannt sind. Allerdings entsteht durch die hohe Anzahl der Wahlalternativen, deren Interdependenzen untereinander und durch weitere Einflussfaktoren eine derarti-

³²⁵ Faschingbauer, M.; Baierl, R.; Grichnik, D. (2013). S. 9.

³²⁶ Vgl. Faschingbauer, M.; Baierl, R.; Grichnik, D. (2013). Dew, N.; Read, S.; Sarasvathy, S. D.; Wiltbank, R. (2009). Sarasvathy, S. D. (2001).

ge Komplexität, dass die Vorhersagbarkeit unmöglich ist. An dieser Stelle eröffnet sich die Verknüpfung zu Entscheidungen von Unternehmern in Richtung Nachhaltigkeit: Denn die Absicht, unternehmerische Nachhaltigkeit zu realisieren, kann als Situation mit hoher „Ungewissheit“ verstanden werden. Die Operationalisierung von Nachhaltigkeit ist derart komplex, die unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten sind so vielfältig und wechselseitig wirksam, die Anzahl nachhaltigkeitsbezogener Ergebnisgrößen ist so umfangreich, dass hier durchaus von einer ungewissen Situation gesprochen werden kann. Insofern scheint eine zeitlich vorgelagerte Operationalisierung und Planbarkeit unternehmerischer Nachhaltigkeit nur zum Teil möglich.

Wenn Paech und Pfriem davon ausgehen, dass es im Kontext der Umsetzung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung erfolgversprechender sei, nicht einer Zielorientierung, sondern einer Maßnahmenorientierung zu folgen, geht dies möglicherweise in eine ähnliche Richtung wie Aussagen der Vertreter der Improvisation bzw. Effectuation. Die Aussage von Paech und Pfriem, ein Unternehmen dürfe nicht dem Trugschluss erliegen, *„dass sich vermeintliche Gewissheiten im Hinblick auf Nachhaltigkeitserfordernisse infolge des ständigen Aufdeckens neuer Sachverhalte schnell als Verharmlosung entpuppen“*³²⁷, entspricht den Unsicherheiten, die im Zusammenhang mit einer improvisierenden Managementweise benannt werden.

Auch im Falle des Effectuation geht es nicht darum, ein „Entweder-oder“ zwischen einem klassischen Managementprozess und Effectuation herzustellen. Vielmehr muss jederzeit darüber entschieden werden, wie hoch die Ungewissheit der betreffenden Angelegenheit ist und welche Form des Managements effektiv ist. Es scheint allerdings erforderlich zu sein, zu prüfen, inwiefern die eher übliche Top-down-Vorgehensweise im Bereich des Managements bzw. des Nachhaltigkeitsmanagements - wie sie in einschlägigen Publikationen postuliert wird

³²⁷ Paech, N.; Pfriem, R. (2004), S. 36.

(siehe Kapitel 3.3) - in Richtung einer improvisierenden Vorgehensweise ergänzt werden muss.

In Anbetracht des Ziels - der Erarbeitung potentieller Einflussfaktoren menschliches Verhalten in Organisationen - ist die Fragestellung dieses Unterkapitels, inwiefern der Managementprozess menschliches Verhalten in Organisationen beeinflusst. Entgegen klassischer Ansätze der Planung durch die Unternehmensleitung und anschließenden Umsetzung von unternehmerischem Handeln (top-down) gibt es anderweitige Beobachtungen, die eher einen Bottom-up ähnlichen Ansatz propagieren bzw. von eher spontanen, intuitiven Maßnahmen ausgehen, die zeitlich nachgelagert zu einer Strategieplanung führen. Es bleibt in einer späteren Modellbildung zu prüfen, inwiefern vorgegebene Managementkomponenten innerhalb des Modells eine Rolle spielen. Zu untersuchen wären die beiden Alternativen, ob ein fester Rahmen für das Nachhaltigkeitsverständnis der Organisation von der Unternehmensleitung vorgegeben wird, innerhalb dessen sich Führungskräfte der mittleren Ebene(n) und Mitarbeiter mit ihren eigenen Zielen und Umsetzungsmaßnahmen bewegen können oder ob untergeordnete Ebenen den Rahmen selbst mitgestalten und ihn durch eigenes „Ausprobieren“ (Improvisationen) ggf. erweitern bzw. verändern können.

Neben den theoretisch basierten Ausführungen dieser beiden Positionen bleibt darüber hinaus zu fragen, inwiefern die Realität deutscher Wirtschaftsunternehmen diese Vorgehensweisen des Managements zulassen oder ob es sich nur um rein top-down geführte Unternehmen handelt. Ist es realistisch anzunehmen, dass es Unternehmen gibt, die von einer reinen Top-down-Regelung abweichen und stattdessen vermehrt auf eine Mischung von top-down bzw. bottom-up setzen, um Mitarbeitern stärkeren Handlungsspielraum zur Entwicklung eigener Ideen im Rahmen der unternehmerischen nachhaltigkeitsorientierten Ausrichtung lassen? Bislang existieren keine repräsentativen Studien, die deutschland- oder europa-weit belegen, inwiefern Unternehmen top-down bzw. bottom-up gesteuert werden bzw. inwiefern es möglich ist, dass Mitarbeiter „sich ausprobieren“ und dadurch gegebenenfalls den normativen Rahmen des Unternehmens mitgestalten können.

Insbesondere der letzte Punkt müsste durch die Verbreitung des Ansatzes der Improvisierenden Organisation nachgewiesen werden, was aufgrund des fehlenden Datenmaterials nicht möglich ist. Anhand des Blicks auf die Entwicklung der Partizipation im Wirtschaftsgeschehen wird jedoch deutlich, dass Unternehmen in Deutschland mehr und mehr auf die Einbindung von Mitarbeitern in unternehmerische Entscheidungen setzen und sich Ansätze überlegen, wie diese Einbindung stattfinden kann.³²⁸ Gleichzeitig liegen Studien der letzten Jahre vor, die in Teilen Auskunft darüber geben, dass Mitarbeiter durch direkte Partizipation³²⁹ in Entscheidungsprozesse einbezogen wurden. Neben Studien aus Großbritannien³³⁰ wird anhand des Hannoveraner Firmenpanels (zumindest für die Industrie Niedersachsens) durch einen großen Datensatz deutlich, dass in den 1990er Jahren regelmäßig stattfindende Qualitätszirkel und Gruppenarbeit (mit Entscheidungsspielräumen für die Setzung eigener Teilziele und Arbeitsweisen) in circa 48 Prozent aller niedersächsischen Unternehmen zu finden waren. Gruppenarbeit wurde auch in über 40 Prozent der kleinen und circa 60 Prozent der mittleren Industriebetriebe praktiziert.³³¹ Ähnliche Werte konnten in einer europaweiten

³²⁸ Vgl. den geschichtlichen Überblick in Haas, M. (2012). Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter: Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen. Leibniz-Informationszentrums Wirtschaft. Diskussions-Papier Nr. SP I 2012-302, S. 3 f.

³²⁹ Es lassen sich drei Partizipationsformen unterscheiden: Neben einer finanziellen Partizipation und der indirekten Partizipation durch Interessensvertreter sind direkte Formen möglich, worunter Formen der Teilhabe von Mitarbeitern an Informationen und je nach Intensitätsgrad auch Entscheidungen fallen. Vgl. u.a. Haas, M. (2012). Vgl. auch Schnabel, C.; Wagner, J. (2001). Verbreitung und Bestimmungsgründe verschiedener Formen der Arbeitnehmerpartizipation in Industriebetrieben. In: Industrielle Beziehungen, 8(4), S. 445-462.

³³⁰ Vgl. Addison, J. T.; Belfield, C. R. (2001). Updating the Determinants of Firm Performance. Estimation Using the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey. In: British Journal of Industrial Relations, 39(1), S. 341-366. Vgl. auch Fernie, S.; Metcalf, D. (1995). Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain. In: Journal of Industrial Relations, 33(1), S. 379-415.

³³¹ Vgl. Gerlach, K.; Hübner, O.; Meyer, W. (1998). Ökonomische Analysen betrieblicher Strukturen und Entwicklungen: Das Hannoveraner Firmenpanel. Frankfurt: Campus, S. 201.

Studie (sog. EOPC-Studien) ermittelt werden.³³² Hierbei zeigte sich jedoch, dass der Verbreitungsgrad mit dem Grad der Autonomie, die Mitarbeitern gewährt wird, variiert. So schätzt Sisson auf Basis der Daten der EPOC-Studien, dass der Anteil an Gruppenarbeit mit hoher Entscheidungspartizipation gerade einmal bei zwei Prozent in europäischen Wirtschaftsunternehmen liegt.³³³ Eine weitere Studie von Frick konnte belegen, dass in den Jahren zwischen 1991 und 1998 zahlreiche³³⁴ deutsche Maschinenbauunternehmen Praktiken umsetzten, die dem Ansatz des sog. High Performance Working System zugeordnet werden können: Insbesondere die Verlagerung von Entscheidungen auf nachgeordnete Hierarchieebenen sind in rund 46 Prozent der Unternehmen und Gruppenarbeit in circa 43 Prozent der Unternehmen zu finden.³³⁵

Aufgrund der teilweise lokalen und / oder branchenspezifischen Begrenzung der Ergebnisse und der Tatsache, dass diese Ergebnisse schon einige Zeit zurückliegen, kann hieraus nicht der Schluss gezogen werden, dass die Verbreitung dieser Partizipationsformen auch heute noch in der Intensität Gültigkeit hat. Der Grund hierfür liegt möglicherweise in der hohen Popularität, die Gruppenarbeit und andere partizipative Arbeitsformen in den 1990er Jahren erhielten. Darüber hinaus ist keine genauere Aussage möglich, wie das Mischverhältnis zwischen bottom-up und top-down ausgestaltet ist. Dennoch verweisen diese Ergebnisse da-

³³² Vgl. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997). *New Forms of Work Organisation: European Research Report. Can Europe Realise its Potential? Results of a survey of Employee Direct Participation in Europe Report.* Luxembourg.

³³³ Vgl. Sisson, K. (2000). *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

³³⁴ Datengrundlage war eine Vollerhebung der rund 6000 bundesdeutschen Unternehmen des Maschinenbaus, die zwischen 1991 und 1998 insgesamt acht Mal durchgeführt wurde. Zu verzeichnen war eine Rücklaufquote von 25 bis 30 Prozent (je nach Kriterium). Damit umfasste die Stichprobe zwischen 1500 und 1800 Unternehmen.

³³⁵ Die Prozentwerte beziehen sich auf die Stichprobe.
Vgl. Frick, B. (2002). "High Performance Work Practices" und betriebliche Mitbestimmung: Komplementär oder substitutiv? Empirische Befunde für den deutschen Maschinenbau. In: *Industrielle Beziehungen* 9(1), S. 79-102. Weitere Ausführungen zu High Performance Working Systems siehe u.a. bei Bauer, T. K. (2004). *High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe.* Berlin: Duncker & Humblot.

rauf, dass in den vergangenen Jahrzehnten nicht nur eine zunehmend positive Grundhaltung in Organisationen der Privatwirtschaft Einzug gehalten hat, die die Partizipation von Mitarbeitern unterstützt, sondern sich auch dementsprechende organisationale Strukturen herausgebildet haben. Damit besteht die Wahrscheinlichkeit, dass zumindest Mischformen von bottom-up und top-down in der heutigen Wirtschaftspraxis vorzufinden sind.

Darüber hinaus erhält die Einbindung von Mitarbeitern im Zuge von Veränderungsprozessen zur Steigerung der Akzeptanz von Neuerungen in den letzten Jahren verstärkte Bedeutung: Denn dass die Einbindung von Mitarbeitern hilfreich für Veränderungen sein kann, wird seit einigen Jahren im Rahmen des sog. Change Managements bzw. der Organisationsentwicklung durch den Ansatz der Mitarbeiterbeteiligung bei der Entwicklung von Zielen und entsprechendem Verhalten propagiert. Dabei geht es nicht nur um die Veränderung von Produkt- oder Dienstleistungsangeboten und / oder organisationalen Strukturen, sondern häufig auch um die Veränderung von Verhalten. Inwiefern Ansätze der Organisationsentwicklung und des Change Managements dazu dienen können, die Veränderung von Verhalten in Organisation zu gestalten und sich bereits existierender Konzepte zu bedienen, wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

4.1.6 Organisationsentwicklung und Change Management: Gestaltungsansätze und deren Abgrenzung zur vorliegenden Modellidee

Während bisher einzelne fördernde und hemmende Faktoren der Veränderung von Organisationen und Organisationsmitgliedern im Fokus standen, können Ansätze der Organisationsentwicklung und des Change Managements als übergeordnete Konzepte betrachtet werden. Die Trennung beider Ansätze ist insofern schwierig, da hierzu in der Literatur unterschiedliche Positionen zu finden

sind.³³⁶ Je nach Verständnis beider Begriffe werden diese unterschiedlich breit ausgelegt und fokussieren auf die strategische Weiterentwicklung der Organisation oder nur partielle Veränderungsprozesse. Bei näherer Betrachtung der jeweiligen Themen und Vorgehensweisen kann in den meisten Fällen Organisationsentwicklung als übergeordneter Ansatz verstanden werden, der in der Regel auf die strategische Weiterentwicklung der kompletten Organisation fokussiert und häufig einen normativen Charakter hat, während es sich bei Change Management häufig um konkrete Techniken handelt, die nur begrenzte Veränderungsprozesse adressieren. Wesentlicher als die Unterscheidung der beiden Ansätze ist jedoch der Blick auf die jeweilig subsumierten Methoden und deren Abgrenzung zur vorliegenden Modellidee.

Im Zuge der Organisationsentwicklung und des Change Managements sind zahlreiche Modelle und Gestaltungsansätze verankert, die an dieser Stelle nicht in der Breite vorgestellt und diskutiert werden können. Es sind jedoch zwei Modelle zu nennen, die auf den ersten Blick dem hier zugrundeliegenden Ansatz sehr nahe kommen und deshalb näher betrachtet werden sollen.

Lewin formulierte ein 3-Phasen-Modell (unfreeze, move, freeze), dass sich ursprünglich auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse bezog und im Nachhinein auf organisationale Veränderungen übertragen wurde.³³⁷ Hierbei werden ebenfalls drei Verlaufsphasen genannt, die unterschiedliche Vorgehensweisen je nach Phase postulieren. Während Lewin davon ausgeht, dass erst die nächste Phase begonnen werden kann, wenn alle Personen erreicht wurden und Akzeptanz gegenüber dem nächsten Schritt vorweisen, werden im Rahmen des TTM individuelle Zustände betrachtet. Damit können unterschiedliche Bereitschaftszustände

³³⁶ Vgl. u.a. Trebesch, K. (2000). Organisationsentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 14 f. oder Schreyögg, G.; Noss, C. (2000). Von der Episode zum fortwährenden Prozess. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.). Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler, S. 33-62, S. 35. Vgl. auch Zink, K. J. (1979a). Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung auf Basis von Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. Köln: O. Schmidt, S. 9-10.

bei mehreren Personen vorliegen und Maßnahmen individueller angepasst werden, als dies bei Lewin der Fall ist. Darüber hinaus wird die Phase des Unfreeze durch die drei Phasen der Absichtslosigkeit, der Absichtsbildung und der Vorbereitung detaillierter abgebildet.

Lewins Modell ist Grundlage für diverse Weiterentwicklungen der maßnahmenbezogenen Phasenmodelle. Eines der differenzierteren ist das Modell von Kotter, bei dem acht Phasen unterschieden werden und das dem Change Management zuzuordnen ist.³³⁸ Kotter unterscheidet folgende Phasen:³³⁹

1. Sensibilisierung für die Dringlichkeit
2. Bildung eines Steuerkreises
3. Entwicklung einer Vision und Ableitung von Strategien
4. Kommunizieren der Veränderungsvision
5. Breit angelegte Umsetzung vorantreiben
6. Kurzfristige Erfolge generieren
7. Erreichtes stabilisieren und neue Veränderung anstreben
8. Verankern der neuen Ansätze in der Organisationskultur

Bei näherer Betrachtung fokussiert Kotter jedoch sehr stark auf die Beschreibung der Durchführung der Maßnahmen aus Unternehmenssicht. Die Bereitschaft der betreffenden Personen wird zwar teilweise berücksichtigt, sie wird jedoch nicht individuell differenziert und hat nicht ausschließlich die Steuerungsfunktion für den Prozessverlauf. Persönliche Widerstände werden im Sinne Kotters zwar berücksichtigt, sind jedoch nur kurzfristig zu akzeptieren, andernfalls muss die betreffende Person in einen anderen Bereich versetzt werden oder das Unternehmen verlassen. Ein weiterer Unterschied zwischen Kotters Modell und dem TTM sind die Maßnahmen selbst. Entsprechend seiner Herkunft werden im TTM eher

³³⁷ Vgl. Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*: Ausgewählte theoretische Schriften. Bern: Hans Huber, S. 223 f.

³³⁸ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

³³⁹ Ebenda, S. 21.

individuelle Maßnahmen angesprochen, während Kotter Interventionen beschreibt, die mehrere Personen betreffen. In erster Linie liegt es nahe, dass diese eher auf die vorliegende Fragestellung übertragen werden können, weil es sich hierbei ebenfalls um Veränderungen im organisationalen Kontext handelt. Die vorliegenden Forschungsfragen zielen allerdings auf die Frage ab, inwiefern Veränderungen durch eine individuellere Bearbeitung stabiler (langanhaltender) und breiter vonstatten gehen anstelle einer nicht-individuellen (gruppenübergreifenden) Bearbeitung. Kotters Modell entspricht demnach eher einem Gießkannen-Prinzip, während das TTM bzw. die in der vorliegenden Arbeit angestrebte Übertragung auf den organisationalen Kontext durch individuellere Behandlung Veränderungserfolg herbeiführen will. Die Frage der Machbarkeit wird in den weiteren Ausführungen bearbeitet. Zink hat bereits 1979 mit seiner Definition der Organisationsentwicklung darauf verwiesen, dass der Erfolg von Organisationsentwicklung maßgeblich davon abhängt, inwiefern alle Systemelemente „mitgenommen“ und individuelle Einstellungen und Werte in Einklang mit Veränderungszielen berücksichtigt werden.³⁴⁰ Insofern liegt die Vermutung nahe, dass der Erfolg umfassender ist, je eher es gelingt, alle Personen zu überzeugen und deren Verhalten anzupassen. Die Wahrscheinlichkeit, alle Organisationsmitglieder zu erreichen, ist womöglich gering, kann aber gegebenenfalls mit einem individuelleren Ansatz erhöht werden.

Als Teil der Organisationsentwicklung müssen die Arbeiten des Londoner Tavistock-Institutes ebenfalls benannt werden, die den Tavistock-Ansatz begründeten und damit auch die darauffolgende Entwicklung des soziotechnischen bzw. soziotechnologischen Systems.³⁴¹ Kernpunkt dieser Forschung ist die bis heute geltende Tatsache, dass im Rahmen organisationaler Veränderung soziale Komponenten eine bedeutende Rolle spielen und berücksichtigt werden müssen, weil

³⁴⁰ Vgl. Zink, K. J. (1979a). Vgl. auch Schreyögg, G. (2000). Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels. In: Busch, R. (Hrsg.). Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis. München: Mering/ Hampp, S. 26-27.

³⁴¹ Vgl. Trist, E. L.; Bamforth, K. W. (1951) und Rice, A. K. (1958). Vgl. auch Rühl, G. (1973) zu sozio-technologischen Systemen.

ohne diese keine oder kaum eine organisationale Veränderung möglich ist. Diese Annahme wird zweifellos auch für die vorliegende Arbeit übernommen und wurde deshalb - wie in Kapitel 4.1.3 ersichtlich - in die Herleitung des hypothetischen Modells integriert.

Eine bedeutende Essenz aus Ansätzen der Organisationsentwicklung ist die Empfehlung, Veränderungsprozesse durch partizipative Elemente anzureichern und dadurch die Akzeptanz und den Erfolg der Veränderung zu stärken. Auch im Themenfeld Change Management hat sich in den letzten Jahrzehnten die partizipative Vorgehensweise von Veränderungsprojekten etabliert.³⁴² Partizipation wurde als einer der wesentlichen Wirkungsmechanismen identifiziert, um Widerständen von betroffenen Personen zu begegnen und deren aktive Beteiligung in Form von Mitarbeit als Treiber des Veränderungsprozesses nutzen zu können. Die Notwendigkeit der Beteiligung zur erfolgreichen Umsetzung eines Veränderungsprozesses verdeutlichen Zink et al. im sog. PaGIMo-Metamodell organisationaler Veränderung durch die Verzahnung der sachlogischen und psychologischen Ebene in Form des PaGIMo-Teilmodells „Integrationsmodell“.³⁴³ Bisherige Ansätze des Change Managements konnten einen ersten Beitrag zur Sensibilisierung für und zur Erarbeitung von mitarbeiterorientierten, partizipativen Konzepten leisten. Dies betrifft in der Regel die Einbindung von Mitarbeitern in die

³⁴² Vgl. Rosenstiel, L. von (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In: Reiß, M.; Rosenstiel, L.v.; Lanz, A. (Hrsg.). Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 203 f. und S. 257 f. Vgl. Kotter, J. P. (1996), S. 21. Vgl. Zink, K. J. (2007). Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. München: Hanser. Vgl. Kotter, J. P.; Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. In: Harward Business Review, Reprint R0807M, S. 7. [ftp://202.65.212.175/HMM_11_ENG_change_management/change_management/base/resources/ChoosingStrategiesForChange.pdf](http://202.65.212.175/HMM_11_ENG_change_management/change_management/base/resources/ChoosingStrategiesForChange.pdf) (12.10.2016).

Vgl. Eberhardt, D. (Hrsg.) (2012). Like it - lead it - change it. Führung im Veränderungsprozess. Berlin: Springer. Vgl. auch Anforderungen an ganzheitliche Veränderungskonzepte in Zink, K. J. (2015). Das Projekt PaGIMo - Beteiligung und Integration als Voraussetzung erfolgreicher Veränderung. In: Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M. J. (Hrsg.). Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer. S. 3.

³⁴³ Vgl. Thul, M. J.; Longmuß, J.; Zink, K. J. (2015). Das Projekt PaGIMo-Metamodell. In: Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M. J. (Hrsg.). Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 202-205.

Entwicklung von Unternehmenszielen und die Erarbeitung möglicher Umsetzungsstrategien. In eine ähnliche Richtung geht Rughase, der im Zusammenhang mit dem Konstrukt *Organisationale Identität* postuliert, dass eine Unternehmensstrategie nur dann Unterstützung durch die Mitarbeiter erfährt, wenn diese mit den Ansichten der Mitarbeiter konform geht.³⁴⁴ Dies betreffe nicht nur kognitive Elemente, sondern auch emotionale Komponenten. Ein gemeinsam geteiltes mentales Konzept der organisationalen Identität ist damit Grundlage für ein kollektives Handeln. In der Praxis scheint die Einbindung von Mitarbeitern in die Entwicklung von Strategien und strategischen Zielen noch nicht selbstverständlich zu sein.³⁴⁵

Tatsächlich stellt sich über beteiligungsorientierte Projekte hinweg die Frage, in welchem Ausmaß zu welchem Zeitpunkt Mitarbeiter an Veränderungsprojekten bzw. Strategieentwicklungen einbezogen werden und wie weitreichend deren Mitarbeit gestaltet werden kann. Insbesondere im Kontext umfangreicher Organisationsstrukturen, wie in es in großen Konzernen der Fall ist, stehen Verantwortliche vor der Herausforderung des Managens von Veränderungsprozessen.³⁴⁶

*„Eine gemeinsam getragene Sicht über die Zukunft der Organisation unterstützt ein wirksames Commitment.“*³⁴⁷ und *„Wirksames Commitment setzt voraus, dass*

³⁴⁴ Vgl. Rughase, O. G. (2006). *Identity and Strategy: How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy That Works*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited, S. 26 f.

³⁴⁵ Vgl. Zink, K. J. (2015). Das Projekt PaGiMo - Beteiligung und Integration als Voraussetzung erfolgreicher Veränderung. In: Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M. J. (Hrsg.). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 2.

³⁴⁶ Vgl. Longmuß, J.; Schröder, D.; Steimle, U. (2015). Beteiligung gestalten, wenn alles schon festzustehen scheint. In: Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M. J. (Hrsg.). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 146-158.

³⁴⁷ Siehe hierzu Thul, M. J.; Zink, K. J.; Kötter, W. (2015). Partizipation und Commitment im Führungskreis. In Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M. J. (Hrsg.). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage*. Berlin [u.a.]: Springer. S. 99-107, S. 104.

die Gesamtinteressen der Organisation und nicht die Interessen des Einzelnen / einzelner Bereiche im Vordergrund stehen.“³⁴⁸

Häufig wird diese Problematik dadurch gelöst, dass die Ebene der Führungskräfte aktiv in die Mitarbeit von neuen Grundsätzen und Ideen einbezogen wird. Hierbei können zwar auch Mitarbeiter miteinbezogen werden, auf der Ebene der Mitarbeiter geht es aber häufig eher um ein „Vertrautmachen“ mit Vorstellungen des Managements, ein Auffangen von Bedenken der Umsetzung und einen konstruktiven Austausch über Lösungsmöglichkeiten. Eine aktive Mitarbeit aller Beschäftigten an einer Strategie- oder Maßnahmenentwicklung ist aus organisatorischen Gründen sehr aufwändig, aber annähernd realisierbar über Großgruppenkonzepte wie beispielsweise mit sog. Max-Mix-Gruppen, die durch deren repräsentative Zusammensetzung aller relevanten Funktionen und Hierarchieebenen die Gesamtorganisation abbilden.³⁴⁹

Bezieht sich diese Form der Mitarbeiterbeteiligung auf Aufgaben und Prozesse, die wesentlicher Teil des Kerngeschäftes sind, so sind Mitarbeiter in der Regel dazu gezwungen, entweder diese Kernaufgaben und -prozesse mitzutragen oder im Falle von Widerständen oder einer Verweigerung in kurzer Zeit das Unternehmen zu verlassen. Die Zustimmung oder Ablehnung der Anforderungen ist Voraussetzung dafür, Teil des Systems zu sein.

Wenn gleichzeitig berücksichtigt wird, dass die Integration eines Nachhaltigkeitskonzeptes in bestehende Organisationsstrukturen entscheidend für dessen Erfolg ist, können bzw. müssen auch hier stärkere Beteiligungskonzepte dazu beitragen, gemeinsam mit den Beschäftigten als Wissensträger des operativen Geschäfts herauszuarbeiten, wie eine Integration stattfinden kann.³⁵⁰

³⁴⁸ Ebenda.

³⁴⁹ Vgl. Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M. J. (Hrsg.) (2015). Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 37.

³⁵⁰ Vgl. Steimle, U.; Lange, K.; Zink, K. J. (2015). Das PaGIMo-Integrationsmodell. In: Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M. J. (Hrsg.). Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer. S. 205-211. Vgl. Varianten der In-

Einen bedeutenden Schritt geht das PaGIMo-Modell in Richtung Berücksichtigung der Mitarbeiterebene durch die Erweiterung der Kriterien (in Anlehnung an EFQM) um das Teilkriterium „*Mitarbeiter verstehen und tragen den Wandel der Organisation*“. Hierdurch sollen Verhaltensanforderungen an Mitarbeiter explizit berücksichtigt werden, die im Ausgangsmodell (EFQM) nur auf Ebene der Führungskräfte formuliert wurden. Das Modell berücksichtigt ebenfalls Ressourcen, die für die Bewältigung des Veränderungsprozesses und der neuen Aufgaben hilfreich sein können.³⁵¹

Allerdings formulieren verschiedene Modelle aus der Psychologie, dass sich Verhaltensänderungen nur dann langfristig einstellen, wenn sich Interventionen des Veränderungsprozesses der individuellen Veränderungsbereitschaft der beteiligten Personen anpassen und wenn mitarbeiterbezogene Motive intensiv berücksichtigt werden. Deshalb werden im Folgenden Modelle aus der Psychologie erläutert, die sich auf Erklärungen menschlichen Verhaltens beziehen und die Veränderung von Verhalten beschreiben.

Darüber hinaus erklären die bisher beschriebenen Ansätze eher, welche diskreten (im Sinne von statischen) Einflussfaktoren menschliches Verhalten beeinflussen, während einige Modelle aus der Psychologie die *Veränderung* menschlichen Verhaltens erklären. Diese lassen tatsächlich Schlussfolgerungen zu, wie sich Verhalten im Zeitverlauf verändert bzw. verändern lässt und werden im Folgenden näher erläutert.

tegration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Balanced Scorecard von Dyllick und Schaltegger (2001), vgl. Dyllick, T.; Schaltegger, S. (2001), S. 70.

³⁵¹ Steimle, U.; Lange, K.; Zink, K. J. (2015), S. 208.

4.2 Psychologisch orientierte Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens

Theoretische Modelle menschlichen Verhaltens, hauptsächlich entwickelt in der Psychologie als Lehre vom menschlichen Erleben und Verhalten, intendieren die Erklärung menschlichen Verhaltens. Damit steht die Frage in Zusammenhang, wodurch menschliches Verhalten beeinflusst wird (Einflussfaktoren). Weshalb beginnt eine Person, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen bzw. nicht zu zeigen und durch welche Einflussfaktoren wird die Entscheidung, das Verhalten (oder „Nicht-Verhalten“) aufrecht zu erhalten, beeinflusst? Während sich einige Modelle darauf beschränken, relevante Einflussfaktoren zu beschreiben (z.B. motivationale Modelle), integrieren andere Modelle zusätzlich Möglichkeiten der Verhaltensänderung (z.B. Stadienmodelle der Verhaltensänderung) in Form begleitender Rahmenbedingungen. Hierzu haben sich in der Vergangenheit diverse Theorieschulen etabliert. Im Folgenden wird aufgezeigt, welche es hierzu gab und inwiefern diese zur Beantwortung der vorliegenden Fragestellung in Frage kommen.

4.2.1 Behavioristische Modelle

Frühe Ansätze der Verhaltensänderung, zurückgehend auf behavioristische Lerntheorien, konzentrierten sich auf personenexterne Einflussmöglichkeiten menschlichen Verhaltens. Insbesondere Skinners operante Konditionierung hatte durch die sogenannte Extinktion (lat. *extingere* – löschen) das Ziel, unerwünschtes Verhalten durch externe Reize zu löschen. Im Falle der vorliegenden Fragestellung (nachhaltigkeitsintendierendes Verhalten zeigen) geht es allerdings nicht nur darum, nicht erwünschtes Verhalten zu unterlassen, sondern es soll stattdessen ein alternatives Verhalten gezeigt werden, was in der Regel einen höheren Aufwand kognitiver und physiologischer Energie der betreffenden Person erfordert. Gleichzeitig konnte anhand vorheriger Ausführungen gezeigt werden, dass intra-individuelle, innerpsychische Komponenten sehr wohl Verhalten beeinflussen.

Ein zweiter klassischer Ansatz, der auf behavioristischen Lerntheorien basiert, ist der Ansatz der Belohnung und der Bestrafung. Insbesondere Bestrafung kommt aus zwei Gründen nicht als Ansatz zur Erklärung nachhaltigkeitsbezogener Sicht in Frage: Zum einen sind Verhaltensweisen, die durch Bestrafung entstehen, nicht langfristig wirksam, da unerwünschtes Verhalten zwar verhindert, aber kein erwünschtes alternatives Verhalten aufgebaut wird (außer man würde das Nicht-Zeigen als wünschenswertes Verhalten bezeichnen).³⁵² Zum anderen ist der Einsatz von Strafe aus ethischer Sicht nicht wünschenswert und gleichzeitig nicht gesellschaftlich anerkannt bzw. strafrechtlich verboten. Belohnung als Anreiz menschlichen Verhaltens hingegen wird durch mehrere theoretische Ansätze aufgegriffen, ist dann allerdings nur eine von mehreren Komponenten wie in nachfolgenden Kapiteln deutlich werden wird (z.B. als Teil des Transtheoretischen Modells der Verhaltensänderung).

Die Theorie des Lernens am Modell (Sozialkognitive Lerntheorie von Albert Bandura)³⁵³ formuliert hingegen Ansätze der Verhaltensinitiiierung, die möglicherweise auch auf nachhaltigkeitsintendierendes Verhalten übertragbar sind. Nachahmung von Verhalten, das durch andere Personen gezeigt wird, kann zum einen relevant sein, wenn es um die Sozialisation in einem bereits nachhaltig agierenden Unternehmen geht. Zum anderen können Vorbilder und deren Verhalten einen Einfluss auf andere Personen innerhalb der Organisation ausüben, beispielsweise, wenn Führungskräfte als Vorbilder agieren. Carter und Jennings konnten in einer empirischen Untersuchung zeigen, dass das Verhalten und der Führungsstil von Vorgesetzten einen deutlich positiven Einfluss auf das sozial nachhaltige Handeln von Einkäufern hat (Purchasing Social Responsibility).³⁵⁴

³⁵² Vgl. Mackowiak, K.; Lauth, G. W.; Spieß, R. (2008). Förderung von Lernprozessen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 50. Vgl. auch Lefrançois, G. R. (2006). Psychologie des Lernens. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 95 f.

³⁵³ Vgl. Bandura, A. (1979). Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart: Klett-Cotta. Vgl. auch Bandura, A.; Walters, R. H. (1963). Social Learning and personality development. New York: Holt Rinehart and Winston.

³⁵⁴ Vgl. Carter, C.R.; Jennings, M. (2004). Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A structural equation analysis. In: Journal of Business Logistics, 25 (1), S. 145-186.

Nach der Theorie Banduras sind jedoch die Erwartungen der betreffenden Person, die Zielhandlung auch tatsächlich zu erreichen und die Aussicht auf einen Nutzen wesentlich für die Motivation der Person, ob diese das Verhalten tatsächlich nachahmt. Das heißt, dass nach Bandura organisationale Rahmenbedingungen dementsprechend gestaltet sein müssen, um die Erwartungen des Erreichens zu stärken und die betreffende Person muss für sich selbst einen Nutzen sehen können.

Neben der Verhaltensforschung lernpsychologischer Ansätze können weitere Modellrichtungen identifiziert werden, die zum Teil bis heute dazu verwendet werden, um die Initiierung gesundheitsbezogenen und umweltbezogenen Verhaltens zu erklären. Diese sind³⁵⁵:

1. Motivationale Modelle
2. Volitionale Modelle
3. Stadienmodelle und Hybridmodelle

4.2.2 Motivationale Modelle

Modelle der Motivation lassen sich in die beiden großen Theoriecluster der sog. Inhalts- und der Prozesstheorien untergliedern, wobei nur letztere annähernd einen Erklärungsbeitrag leisten können. Inhaltstheorien wie beispielsweise die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow³⁵⁶ oder die ERG Theorie von Alderfer³⁵⁷ greifen in der vorliegenden Fragestellung zu kurz, da sie zwar erklären, weshalb sich eine Person für ein Ziel entscheidet, sie können allerdings nicht erklären, wie der Prozess des Handelns zustande kommt und welche zusätzlichen

³⁵⁵ Vgl. Lippke, S.; Renneberg, B. (2006). Theorien und Modelle des Gesundheitsverhaltens. In: Renneberg, B.; Hammelstein, P. (Hrsg.). Gesundheitspsychologie. Heidelberg: Springer.

³⁵⁶ Vgl. Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row. Vgl. Maslow, A. H. (1962). Toward a psychology of being. Princeton: van Nostrand Company.

³⁵⁷ Vgl. Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York, Free Press.

Umweltvariablen den Prozess beeinflussen. Motivationale Prozesstheorien gehen zwar auf unterschiedliche Erklärungskomponenten und zum Teil auf Prozessschritte ein, liefern jedoch keine differenzierten Handlungsempfehlungen, wie erwünschtes Verhalten über längere Zeit aufrechterhalten werden kann. Sie bieten allenfalls oberflächliche Erklärungen, zum Teil auch nur für bestimmtes Verhalten (z.B. Leistung im Falle der Leistungsmotivationstheorie³⁵⁸ oder das Attributionstheoretische Modell von Weiner³⁵⁹), aus denen Maßnahmen zur Verhaltensänderung nur indirekt abgeleitet werden könnten. Weiterhin wird nicht ausreichend erklärt, wie Umweltvariablen Einfluss nehmen (z.B. bei Vroom³⁶⁰, Porter and Lawler³⁶¹ oder Gerechtigkeitstheorie nach Adams³⁶²), organisationale Umweltfaktoren wie interaktionale Austauschprozesse und Ressourcen werden eher ausgeklammert, dezidierte organisationale Strukturen und vielfältige Persönlichkeitseigenschaften - insbesondere hinsichtlich der Einstellung und Bereitschaft - als individuelle Einflusskomponenten werden nur zu einem Teil berücksichtigt. Die Theorie der Schuttmotivation nach Rogers³⁶³ wird ebenfalls zu den motivationalen Theorien (bzw. zu den Furchtappelltheorien) gezählt. Ausgangspunkt wäre hier, dass die Konfrontation mit dem Gesundheitsrisiko zu Verhaltensänderung führe. Insbesondere hinsichtlich nachhaltigen Verhaltens erscheint dieser theoretische Ansatz jedoch unbrauchbar, da die Folgen vieler nicht nachhaltigkeitsförderlicher Verhaltensweisen zu langfristig sind, um abschreckend zu

³⁵⁸ Vgl. McClelland, D. C. (1976). *The achievement motive*. New York [u.a.]: Irvington. Vgl. Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. In: *Psychological Review*, 64 (6), S. 359-372.

³⁵⁹ Vgl. Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer.

³⁶⁰ Vgl. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

³⁶¹ Vgl. Porter, L. W.; Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: R. D. Irwin.

³⁶² Vgl. Adams, J. S. (1968). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Hg.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, S. 267-299.

³⁶³ Vgl. Rogers, R. W. (1975). A Protection Motivation Theory of Fear Appeals and Attitude Change. In: *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 91(1), S. 93-114. Vgl. Floyd, D. L.; Prentice-Dunn, S.; Rogers, R. W. (2000). A Meta-Analysis of Research on Protection Motivation Theory. In: *Journal of Applied Psychology*, 30(2), S. 407-429.

wirken. Darüber hinaus kann durch derartige Interventionen nur schwer alternatives nachhaltigkeitsförderliches Verhalten aufgebaut werden.

4.2.3 Volitionale Modelle

Volitionale Modelle beschreiben ähnlich wie Prozessmodelle der Motivation (siehe Kapitel 4.2.2) den Prozess der Umsetzung von Verhaltensintentionen zu konkretem Verhalten.³⁶⁴ Zwei der einschlägigsten volitionalen Modelle sind das Rubikon-Modell von Heckhausen³⁶⁵ und der Health Action Process Approach (HAPA)³⁶⁶. Diese sind im Vergleich zu motivationalen Theorien stärker zur Erklärung von Verhaltensänderung geeignet, da sie in der Regel sehr viel detaillierter auf Verhaltensentscheidungen und zugrundeliegende Entscheidungsphasen eingehen (beispielsweise als Abwägephase, Planungsphase, Handlungsphase, Bewertungsphase). Die Erklärungen dieser Modelle enden jedoch dann, wenn ein erwünschtes Verhalten gezeigt wird. Die Frage, wie dieses Verhalten aufrechterhalten werden kann, wird nicht geklärt. Gleiches gilt für die Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1991), eines der bekanntesten Beispiele der Kontinuum- oder Verlaufsmodelle.³⁶⁷ Wenngleich das Rubikon-Modell als letzte Phase eine Bewertung des erzielten Verhaltens berücksichtigt, wird auch durch dieses Modell nicht erklärt, wie das Zielverhalten aufrechterhalten werden kann.

³⁶⁴ Vgl. Lippke, S.; Renneberg, B. (2006), S. 45.

³⁶⁵ Vgl. Achtziger, A.; Gollwitzer, P. M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, H.; Heckhausen, J. (2010). Motivation und Handeln. Berlin: Springer. S. 309 – 335, S. 310. Vgl. Heckhausen, H.; Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. In: Motivation and Emotion, 11, S. 101-120.

³⁶⁶ Vgl. Schwarzer, R. (2004a). Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Eine Einführung in die Gesundheitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

³⁶⁷ Einen Überblick über Modelle zur Erklärung und Förderung von Gesundheitsverhalten und ihre evidenzbasierte Betrachtung geben Lippke und Ziegelmann (2008a). Theory-Based Health Behavior Change: Developing, Testing, and Applying Theories for Evidence-Based Interventions. In: Applied Psychology, 57 (4), S. 698-716. Siehe auch Lippke, S.; Ziegelmann, J. P. (2008b). Health Behavior and Health Behavior Change Theories and Evidence. In: Applied Psychology, 57 (4), S. 541-543.

Ein weiterer Kritikpunkt an Heckhausens Modell ist die fehlende Erklärung, wie die Intention zustande kommt bzw. woraus sie generiert wird. Über diese Kritikpunkte hinaus können die angesprochenen Modelle weiterhin nicht im Detail erklären, durch welche Interventionen die Veränderung des Verhaltens vorangetrieben werden kann. Wesentlich differenziertere Prozessbeschreibungen und spezifische Handlungsempfehlungen liefern sog. Phasenmodelle, die Interventionen zur Veränderung des Verhaltens vorschlagen und diese sogar hinsichtlich verschiedener Entscheidungsphasen spezifizieren.

4.2.4 Phasenmodelle

Phasenmodelle (oder auch Stadienmodelle genannt) zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Prozess beschreiben, wie sich die Bereitschaft und die Fähigkeit einer Person über verschiedene Stadien³⁶⁸ hinsichtlich dessen verändert, ob sie ein bestimmtes Verhalten zeigt. Hierzu zählen verschiedene Modelle, wobei die einschlägigsten folgende sind:³⁶⁹

1. Transtheoretisches Modell
2. Precaution Adoption Process Model
3. Health Action Process Approach (HAPA)

³⁶⁸ Die Begriffe Phasen, Stadien und Stufen werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

³⁶⁹ Sniehotta, F. F.; Schwarzer, R. (2003). Modellierung der Gesundheitsverhaltensänderung. In Jerusalem, M.; Weber, H. (Hrsg.). Psychologische Gesundheitsförderung, S. 677-694. Vgl. Auch Lippke, S.; Renneberg, B. (2006).

Weitere einschlägige Modelle wie das Health Belief Model (Becker, 1974) und Theory of Planned Behavior nach Ajzen (1985) werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da dies eher als statische Modelle Prädiktionen beschreiben, die anhand spezifischer Einflussvariablen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Verhalten erklären. Die dynamischen Modelle berücksichtigen diese Einflussvariablen im Sinne einer Prädiktion zwar ebenfalls, liefern allerdings keine Erklärungen für den kompletten Prozess. Vgl. Becker, M. H. (1974). The health belief model and personal health behavior. Thorofare: C. B. Slack. Vgl. Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: Kuhl, J.; Beckmann, J. (Hrsg.). Action-control. From cognition to behavior. Heidelberg: Springer, S. 11-39. Vgl. Fishbein, M.; Ajzen, I.

Da die Prozessmodelle zeitlich geordnete Sequenzen diskreter, qualitativ unterschiedlicher Phasen oder Stadien postulieren, werden sie auch als Stadienmodelle bezeichnet, sind aber trotzdem als dynamische Modelle zu verstehen. Tabelle 10 gibt einen Überblick über diese, wobei ersichtlich wird, dass sich die verschiedenen Modellstufen zu einem erheblichen Teil überschneiden und damit ähnliche Intentionen beschreiben.

Heidenreich und Hoyer³⁷⁰ führen überblicksartig mehrere Phasenmodelle der Veränderung an, die ursprünglich im Bereich der Psychotherapie beheimatet sind, so auch das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (TTM). Das TTM weist sich im Vergleich mit anderen Modellen dadurch aus, dass es sich sehr ausführlich Möglichkeiten der Verhaltensänderung widmet und sich dabei auf verschiedene theoretische Ansätze stützt bzw. diese integriert.

Ein wesentlicher Vorteil der Phasenmodelle ist deren Möglichkeit, individuelle Komponenten der betreffenden Person zu berücksichtigen. So passt sich beispielsweise der Prozess dem jeweiligen aktuellen Stadium der Person an. Insbesondere diese individualspezifische Vorgehensweise scheint den Erfolg der Verhaltensänderung zu begünstigen. Im Zuge dessen führten Noar et al. eine Metaanalyse von sog. „tailored interventions“ im Bereich der Veränderung von Gesundheitsverhalten durch.³⁷¹ Tailored Communication (Kommunikation im Sinne von Interventionen, die hauptsächlich auf Kommunikation basieren) wird verstanden als *„any combination of strategies and information intended to reach one specific person, based on characteristics that are unique to that person,*

(2010). Predicting and Changing Behavior. The reasoned action approach. New York: Taylor and Francis Psychology Press, S. 22.

³⁷⁰ Vgl. Heidenreich, T.; Hoyer, J. (1998). Stadien der Veränderung in der Psychotherapie – Modelle, Perspektiven, Kritik. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis: VPP, 30 (4), S. 381-402, S. 382.

³⁷¹ Vgl. Noar, S. M.; Benac, C. N.; Harris, M. S. (2007). Does tailoring matter? Meta-analytic review of tailored print health behavior change interventions. In: Psychological bulletin, 133 (4), S. 673-693.

*related to the outcome of interest, and derived from an individual assessment.*³⁷²

Individuenspezifische Interventionen zeigten eine deutlich höhere Erfolgsquote als individuumunspezifische Interventionen.

Tabelle 9: Vergleich einschlägiger Phasenmodelle hinsichtlich ihrer Stadien³⁷³

Modell	Transtheoretisches Modell ³⁷⁴	Precaution adoption process modell ³⁷⁵	Health action process approach ³⁷⁶
Modellstufen	Precontemplation	Unware of the issue	Motivational
	Contemplation	Unengaged by the issue	
		Deciding	
	Preparation	Decided to act/ not to act	Volitional/ Preactional
	Action	Acting	Volitional/ Actional
	Maintenance	Maintaining	

³⁷² Vgl. Kreuter, M. W.; Farrell, D.; Olevitch, L.; Brennan, L. (2000). Tailoring health messages: Customizing communication with computer technology. Mahwah, NJ: Erlbaum, S. 277, zitiert nach Noar et al. (2007), S. 674.

³⁷³ Tabelle in Anlehnung an Schüz et al., 2009, S. 66. Vgl. auch Schüz, B.; Sniehotta, F. F.; Mallach, N.; Wiedemann, A. U. und Schwarzer, R. (2008). Predicting transitions from preintentional, intentional and actional stages of change. In: Health Education research, 24(1), S. 64-75.

³⁷⁴ Vgl. Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: applications to addictive behaviors. In: American Psychologist, 47, S. 1102-1114.

³⁷⁵ Weinstein, N. D. (1988). The precaution adoption process. Health Psychology, 7, S. 355-386. Vgl. auch Weinstein, N. D.; Rothman A.; Sutton, S. R. (1998). Stage theories of health behavior. In: Health Psychology, 17, S. 1-10. Vgl. auch Glanz, K.; Rimer, B. K.; Viswanath, K. (2008). Health behavior and health education. Theory, research, and practice. San Francisco: Jossey-Bass, S. 123 f.

³⁷⁶ Vgl. Lippke, S.; Ziegelmann, J. P.; Schwarzer, R. (2005). Stage-specific adoption and maintenance of physical activity: testing a three-stage model. Psychology of sport and exercise, 6 (5), S. 585-603. Vgl. Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy in the adoption and maintenance of health behaviors: theoretical approaches and a new model. In: Schwarzer, R. (Hrsg.). Self-efficacy: Thought Control of Action. Washington, DC: Hemisphere, 1992, S. 217-242. Vgl. Schwarzer, R. (2004b). Health action process approach (HAPA): Das sozial-kognitive Prozessmodell gesundheitlichen Handelns. In: R. Schwarzer, M. (Hrsg.). Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Einführung in die Gesundheitspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 90-100.

Allerdings wurde der Effekt teilweise durch bestimmte Einflussfaktoren moderiert. Der Effekt wurde verstärkt durch:³⁷⁷

- Printmedien, die Bildmaterial enthielten und auf präventives Verhalten abzielten³⁷⁸
- Interventionen, die mehr als einen Interventionskontakt vorsahen
- Interventionen mit kürzeren Zeitspannen zwischen Intervention und der weiteren Nachverfolgung (Follow up)
- Interventionen, die auf einer Verhaltenstheorie basierten, die Konzepte wie Einstellung, Selbstwirksamkeit, Veränderungsphasen und sozialer Einfluss berücksichtigten.

Hierbei liegt der Fokus eindeutig auf individuenspezifischen Interventionen. Insbesondere der erste Punkt wird nicht als Moderator wirken können, wenn es sich um allgemeine Maßnahmen handelt, die eine breite Masse betreffen. Zuletzt genannte Moderatoren können dem transtheoretischen Modell der Verhaltensänderung zugesprochen werden, das zu den Phasenmodellen gehört, die den Veränderungsprozess durch mehrere Stadien sehr differenziert betrachten und die Phase der Aufrechterhaltung eines erwünschten Verhaltens berücksichtigen. Somit vermittelt das Modell nicht nur eine Vorstellung, wie es dazu kommen kann, dass ein bestimmtes Verhalten gezeigt wird, sondern auch, wie es aufrechterhalten werden kann. Darüber hinaus wurde das Modell bisher in Themenbereichen (Verhaltensweisen) angewendet, die vermuten lassen, dass es Hinweise in Bezug

³⁷⁷ Vgl. Noar, S. M.; Benac, C. N.; Harris, M. S. (2007), S. 689.

³⁷⁸ Die Wirkung abschreckender Bilder im Rahmen der Förderung von Gesundheitsverhalten (z. B. auf Zigarettenverpackungen) wird nach wie vor kontrovers diskutiert und ist aufgrund nicht eindeutiger Untersuchungsergebnisse umstritten. Levy, D. T.; Ellis, J. A.; Mays, D.; Huang, A. (2013). Smoking-related deaths averted due to three years of policy progress. *Bullet of World Health Organization* 91, S. 509-518. Vgl. auch Hammond, D.; Fong, G. T.; Borland, R.; Cummings, K. M.; McNeill, A.; Driezen, P. (2007). Text and Graphic Warnings on Cigarette Packages. Findings from the International Tobacco Control Four Country Study. *American Journal of Preventive Medicine*, 32 (3), S. 202-209. Bei Noar et al. handelt es sich hier jedoch um Moderatorvariablen, die den Effekt verstärken und diesen nicht wie im Sinne einer unabhängigen Variablen auslösen.

auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten liefern kann, beispielsweise im Bereich des Gesundheitsverhaltens. (siehe Anhang A3) Aus diesen Gründen wird das Modell an dieser Stelle näher erläutert.

4.2.4.1 Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung

Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung beschreibt, wie unerwünschtes Verhalten zu erwünschtem Verhalten entwickelt werden kann und zwar anhand eines modellhaften Verlaufs: Diese Entwicklung wird anhand bestimmter Verlaufsstadien beschrieben, der sog. Stadien der Verhaltensänderung.³⁷⁹

*„Verhaltensänderung ist ein Prozeß, der sich durch das aktive zeitliche Durchlaufen unterschiedlicher, aufeinander aufbauenden Stadien („stages of change“) beschreiben läßt.“*³⁸⁰

Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung basiert auf einigen Grundannahmen:³⁸¹

- Verhaltensänderungen sind zu komplex als das sie durch eine einzelne Theorie abgebildet werden könnten. Dazu müssen unterschiedliche Theorien zusammengefasst werden.
- Verhaltensänderung kann nur als Prozess über die Zeit hinweg verstanden werden.

³⁷⁹ Vgl. Prochaska, J. O.; Velicer, W. F. (1997). The Transtheoretical Model of Health Behavior Change. In: American Journal of Health Promotion, 12(1), S. 38-48. Vgl. Prochaska, J.; Johnson, S.; Lee, P. (2009). The transtheoretical Model of Behavior Change. In: Shumaker, S. A.; Ockene, J. K.; Riekert, K. A. (Hrsg.). The Handbook of Health Behavior Change. New York: Springer, S. 59-83. Vgl. Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. In: American Psychologist, 47, S. 1102-1114.

³⁸⁰ Keller, S. (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 17. Vgl. auch Prochaska, J. O.; Velicer, W. F. (1997), S. 39. Das Modell bezieht sich insbesondere in seinen Ursprüngen auf „unerwünschtes Verhalten“ und meint damit gesundheitsschädigende Verhaltensweisen wie Nikotinkonsum.

³⁸¹ Vgl. Keller, S. (1999), S. 18.

- Stadien der Verhaltensänderung sind gleichzeitig als stabile und veränderbare Stadien zu verstehen.
- Die Verhaltensänderung bedarf gezielter Interventionen, ohne diese wird es keine Veränderung per se in Richtung Zielverhalten geben. Diese Veränderung ist nicht „naturgegeben“.
- Interventionen müssen stufenspezifisch sein, da unmittelbare handlungsorientierte Maßnahmen nicht zum Ziel führen.
- Interventionen müssen sich auf die individuelle Ebene beziehen.
- Interventionen richten sich überwiegend auf die Verbesserung der Selbstkontrollfähigkeiten, da diese Mechanismen neben biologischen und soziologischen Faktoren dafür mitverantwortlich sind, dass das Risikoverhalten stabil ist.

Wesentlicher Kern des Modells sind somit die Stadien des Veränderungsprozesses, die sich durch verschiedene Merkmale auszeichnen und dementsprechend unterschiedlicher Interventionen (sog. Strategien) bedürfen. Zum besseren Verständnis werden nachfolgend die einzelnen Stadien kurz beschrieben, um im Anschluss daran deren entsprechende Strategien der Verhaltensänderung zu erläutern.

Stadien des Modells

Im Modell werden folgende Stadien unterschieden, anhand derer sich eine Verhaltensänderung entwickelt und die sich durch folgende Beschreibungen auszeichnen:³⁸²

³⁸² Vgl. ebenda, S. 20-23; siehe auch Prochaska, J.; Johnson, S.; Lee, P. (2009), S. 61.

Tabelle 10: Phasen der Verhaltensänderung des TTM³⁸³

Phase	Phasenbeschreibung
Absichtslosigkeit („ <i>precontemplation</i> “)	• Keine Absicht, das bestimmte Verhalten in absehbarer Zeit zu verändern • Absehbare Zeit ist nach Grimley et al. ein Zeitraum von 6 Monaten³⁸⁴ • Bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema wird vermieden • Gründe: Mangel an Informationen oder Problembewusstsein oder aus Resignation • Ist die stabilste aller Stadien • Herkömmliche handlungsorientierte Interventionen erhöhen eher Gegenwehr
Absichtsbildung („ <i>contemplation</i> “)	• Ebenfalls sehr stabiles Stadium • Problembewusstsein ist vorhanden, aber noch keine unmittelbare Veränderung bzw. Handlung • Absicht, in absehbarer Zeit etwas zu verändern, ist vorhanden
Vorbereitung („ <i>preparation</i> “)	• Weniger stabiles Stadium, zeitlich begrenzter als Vorgängerstufen • Konkrete Handlungspläne, gesammelte Informationen und Unterstützung für Veränderungen sind vorhanden • Erste Schritte wurden unternommen, Zielverhalten wurde aber noch nicht gezeigt • Empfänglichkeit für Anreize/Unterstützung sehr hoch (z.B. bestimmte Programme, Hilfsangebote, Gruppenunterstützung)
Handlung („ <i>action</i> “)	• Das Zielverhalten wird gezeigt • Aktive Versuche, problematische Verhalten abzubauen und dafür notwendige Veränderungen im eigenen Erleben und in den Umweltbedingungen herbeizuführen • Zielverhalten wird seit mehr als einem Tag, aber weniger als 6 Monaten gezeigt • Beobachtbares Verhalten steht im Vordergrund gegenüber kognitiv-affektiven Prozessen

³⁸³ Eigene Abbildung in Anlehnung an Keller, S. (1999), S. 20-23.

³⁸⁴ Vgl. Grimley, D.; Prochaska J. O., Velicer, W. F.; Blais, L. M.; DiClemente, C. C. (1994). The transtheoretical model of change. In: Brinthaup, T. M.; Lipka, R. P. (Hrsg.). Changing the self: Philosophies, techniques, and experiences. SUNY series, studies the self, Albany, NY: State University of New York Press, S. 201-227.

Aufrecht- erhaltung („maintenance“)	• Zielverhalten wird mindestens 6 Monate beibehalten • Aktive Maßnahmen zur Rückfallprophylaxe
Stabilisierung („termination“)	• Für einige Verhaltensweisen zusätzliches Stadium: Verhaltensweisen, die nicht lebensnotwendige Genussmittel betreffen, da ein Rückfall wahrscheinlicher ist als bei lebensnotwendigen • Nach Keller et al.³⁸⁵: Es besteht zum einen die absolute Zuversicht, das Zielverhalten beizubehalten und zum anderen keinerlei Versuchung für einen Rückfall

Eine Regression (ein Rückfall) auf vorherige Phasen kann vorkommen³⁸⁶, weshalb das Modell teilweise auch als Spiralmodell dargestellt wird.³⁸⁷ Das konstruktive Integrieren von Misserfolgen und Rückschlägen in die eigene Veränderungsstrategie ist Teil der eigenen Entwicklung.³⁸⁸

Die **Identifizierung (Messung) der jeweiligen Phase** wurde in der Vergangenheit unterschiedlich durchgeführt, wobei sich zwei grundlegende Arten unterscheiden lassen: Zum einen Ansätze, die die Feststellung der jeweiligen Phase vorwiegend durch qualitative Indikatoren erheben. Zum anderen gab es in der Vergangenheit auch Messverfahren, die die jeweilige Phase über eine quantitati-

³⁸⁵ Vgl. Keller, S.; Kaluza, G.; Basler, H.-D. (2001). Motivierung zur Verhaltensänderung. Prozessorientierte Patientenedukation nach dem Transtheoretischen Modell der Verhaltensänderung. In: Psychomed: Zeitschrift für Psychologie und Medizin, 13(2), S. 101-111, S. 103.

³⁸⁶ Vgl. Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C. (1984). The transtheoretical approach: Crossing the traditional boundaries of therapy. Homewood, IL: Dow Jones/Irwin. Vgl. Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C. (1986). Toward a comprehensive model of change. In: Miller, W. R.; Heather, N. (Hrsg.). Treating addictive behaviors: Processes of change. New York: Plenum Press. Vgl. Prochaska, J. O.; Velicer, W. F. (1997). The Transtheoretical Model of Health Behavior Change. In: American Journal of Health Promotion, Vol. 12 (1), S. 38-48.

³⁸⁷ Vgl. Prochaska, J. O.; Norcross, J. C.; DiClemente, C. C. (1994). Changing for good. New York, N.Y.: William Morrow & Company.

³⁸⁸ Vgl. DiClemente, C. C.; Prochaska, J. O.; Fairhurst, S. K.; Velicer, W. F.; Velasquez, M. M.; Rossi, J. S. (1991). The process of smoking cessation: An analysis of precontemplation, contemplation, and preparation stages of change. In: Journal of Consulting and Clinical Psychology, 59, S. 295-304.

ve Zuordnung identifizierten. Letzteres geschieht, indem ein bestimmter Algorithmus das jeweilige Stadium indiziert:³⁸⁹

- Absichtslosigkeit: keine Absicht, innerhalb der nächsten sechs Monate das Verhalten zu ändern.
- Absichtsbildung: ernsthafte Absicht, das Verhalten innerhalb der nächsten sechs Monate zu ändern.
- Vorbereitung: ernsthafte Planung, das Zielverhalten innerhalb der nächsten 30 Tage zu zeigen.
- Handlung: Zielverhalten wird seit mehr als einem Tag, aber weniger als sechs Monaten gezeigt.
- Aufrechterhaltung: Zielverhalten wird seit mindestens sechs Monaten gezeigt.

Eine qualitative Identifizierung wurde durch die Entwicklung von Fragebögen realisiert, die sowohl in englischer als auch deutscher Sprache vorliegen und zum größten Teil die einzelnen Stadien empirisch nachweisen konnten: Beispielsweise das University of Rhode Island Change Assessment (URICA)³⁹⁰, die Verände-

³⁸⁹ Vgl. Maurischat, C. (2002). Konstruktion und psychometrische Testung eines Fragebogens zur Erfassung der "Stages of Change" nach dem transtheoretischen Modell bei chronischen Schmerzpatienten. Freiburg (Breisgau), Univ., Dissertation. Vgl. auch Fava, J. L.; Velicer, W. F.; Prochaska, J. O. (1995). Applying the transtheoretical model to a representative sample of smokers. In: Addictive Behavior, 20(2), S. 189-203.

Die zeitliche Dimensionierung ist auch bei Pallonen zu finden, allerdings in umgekehrter Intention und zwar auf das unerwünschte Verhalten hin fokussiert. Demnach wird eine Person der Phase der Absichtslosigkeit zugeordnet, wenn sie keine Absicht zeigen, innerhalb der nächsten 6 Monate mit dem Rauchen anzufangen (u.a. Pallonen, U. E.; Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Prokhorov, A. V.; Smith, N.F. (1998a). Stages of acquisition and cessation for adolescent smoking: An empirical integration. In: Addictive Behaviors, 23(3), S. 303-324. Vgl. Auch Pallonen, U. E.; Velicer, W. F.; Prochaska, J. O.; Rossi, J. S.; Bellis, J. M.; Tsoh, J. Y.; Migneault, J. P.; Smith, N. F.; Prokhorov, A. V. (1998b). Computer-based smoking cessation interventions in adolescents: Description, feasibility, and six-month follow-up findings. In: Substance Use and Misuse, 33, S. 1-31.). Je nach Untersuchung kann das Zeitkriterium variieren.

³⁹⁰ Vgl. McConaughy, E. N.; Prochaska, J. O.; Velicer, W. F. (1983). Stages of change in psychotherapy: Measurement and sample profiles. In: Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 20, S. 368-375.

rungsstadien-Skala (VSSK-K, deutsche Fassungen des URICA)³⁹¹, Stages of Change Readiness and Treatment Eagerness Scale (SOCRATES)³⁹², die deutschen Fassungen des SOCRATES von Wetterling und Veltrup (1997)³⁹³, der Readiness to Change Questionnaire (RCQ)³⁹⁴, Pain Stages of Change Questionnaire (PSOCQ), der Freiburger Fragebogen „Stadien der Bewältigung chronischer Schmerzen“ (FF-STABS, deutsche Fassung des PSOCQ)³⁹⁵ und der Change Assessment Questionnaire (CAQ)³⁹⁶.

Strategien des Stadienverlaufs

Das Modell postuliert je nach Phase unterschiedlich wirksame Strategien der Verhaltensänderung („processes of change“)³⁹⁷, die sich den beiden grundlegenden Strategiefeldern „kognitive Strategien“ („*experiential processes*“) und „verhaltensorientierte Strategien“ („*behavioral processes*“) zuordnen lassen.³⁹⁸ Die

³⁹¹ Vgl. Fecht, J.; Heidenreich, T.; Hoyer, J.; Lauterbach, W.; Schneider, R. (1998). Veränderungsstadien bei stationärer Alkoholentwöhnungsbehandlung - Probleme der Diagnostik. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 30, S. 403-419.

³⁹² Vgl. Miller, W. R.; Tonigan, J. S. (1996). Assessing drinkers' motivation for change: The stages of change readiness and treatment eagerness scale (SOCRATES). In: Psychology of Addictive Behaviors, 10, S. 81-89.

³⁹³ Vgl. Wetterling, T.; Veltrup, C. (1997). Diagnostik und Therapie von Alkoholproblemen: Ein Leitfad. Berlin: Springer.

³⁹⁴ Vgl. Rollnick, S.; Heather, N.; Gold, R.; Hall, W. (1992). Development of a short "readiness to change" questionnaire for use in brief, opportunistic interventions among excessive drinkers. In: British Journal of Addiction, 87, S. 743-754.

³⁹⁵ Vgl. Maurischat, C. (2002).

³⁹⁶ Vgl. Lam, C. S.; Chan, F.; McMahon, B. T. (1991). Factorial structure of the change assessment questionnaire for individuals with traumatic head injuries. In: Rehabilitation Psychology, 36, S. 189-199.

³⁹⁷ Vgl. Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992), S. 1107.

³⁹⁸ Vgl. Bridle, C.; Riemsma, R. P.; Pattenden, J.; Sowden, A. J.; Mather, L.; Watt, I. S.; Walker, A. (2005). Systematic review of the effectiveness of health behavior interventions based on the transtheoretical model. In: Psychology & Health: Official journal of the European Health Psychology, 20(3), S. 283-301. Vgl. DiClemente, C. C. (2003). Addiction and change: How addictions develop and addicted people recover. New York: Guilford. Vgl. Velicer, W. F.; Prochaska, J. O.; Fava, J. L.; Norman, G. J.; Redding, C. A. (1998). Smoking cessation and stress management: Applications of the transtheoretical model of behavior change. In: Homeostasis, 38, S. 216-233.

Strategien, die aus verschiedenen therapeutischen Schulen stammen, sind Namensgeber für das „*Transtheoretische*“ Modell der Verhaltensänderung.

Es lassen sich folgende Strategien unterscheiden.³⁹⁹

Kognitiv-affektive Strategien: Die Namensgebung ‚kognitiv-affektiv‘ zeigt, worauf die Strategien hauptsächlich abzielen. ‚Kognitiv‘ bezieht sich dabei auf „Denken und Wahrnehmen“ und demnach auf Strategien, die die Einstellung und Wahrnehmung von Situationen oder Verhaltensweisen beeinflussen. ‚Affektiv‘ fokussiert das emotionale Erleben dieser Situation und / oder des eigenen Verhaltens. Diese Strategien sollten vor allem in den ersten drei Stadien zum Einsatz kommen, da das Modell zu Beginn eher von handlungsvorbereitenden Prozessen wie Kognition und Emotion als Ausgangspunkt ausgeht, bevor tatsächliches Verhalten gezeigt wird.⁴⁰⁰

Verhaltensorientierte Strategien: Im Kontrast zu den kognitiv-affektiven Strategien zielen die verhaltensorientierten Strategien eher auf direkt beobachtbare handlungsbezogene Interventionen und sind für die letzten beiden Stadien des Modells geeignet. In Tabelle 12 werden die einzelnen Strategien entsprechend ihrer Wirksamkeit je Modellphase näher beschrieben.

Zusätzlich zu den Strategien konnten zwei weitere Einflussfaktoren mehrfach nachgewiesen werden, die den Prozess der Veränderung beeinflussen: Die Entscheidungsbalance und die Selbstwirksamkeitserwartung (bzw. situativer Versuchung als das Gegenteil).⁴⁰¹ Mit der Entscheidungsbalance ist ein Abwägen ge-

³⁹⁹ Vgl. Keller, S. (1999), S. 25; Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992), S. 1108.

⁴⁰⁰ Vgl. Keller, 1999, S 25; Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992), S. 1108.

⁴⁰¹ Vgl. Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Rossi, J. S.; Goldstein, M. G.; Marcus, B. H.; Rakowski, W.; Fiore, Ch.; Harlow, L. L.; Redding, C. A.; Rosenbloom, D.; Ross, S. R. (1994). Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors. In: Health Psychology, 13(1), S. 39-46.

wichteter Vor- und Nachteile („*Pros and Cons*“)⁴⁰² für die Verhaltensänderung gemeint. Dies basiert auf dem Entscheidungsmodell von Janis und Mann.⁴⁰³ Dabei scheint das Verhältnis zwischen Vor- und Nachteilen über die postulierten Stadien einen bestimmten Verlauf zu nehmen: Während in der Phase der Absichtslosigkeit die Nachteile einer Verhaltensänderung überwiegen und in der Absichtsbildung nahezu gleich sind, kehrt sich dieses Verhältnis ab der Phase der Vorbereitung um und von da an überwiegen die Vorteile deutlich. Dies wurde anhand eindeutiger Daten einer Metaanalyse von Hall und Rossi bestätigt und konnte für verschiedene „Problemverhaltensweisen“ (u.a. Rauchen, Gewichtsreduktion, Sonnenschutz) nachgewiesen werden.⁴⁰⁴

Selbstwirksamkeit als die Überzeugung der Person, dass sie das Zielverhalten trotz ungünstiger Umstände oder Hindernisse erreichen kann, wurde von Bandura erstmalig beschrieben und in seiner späteren sozial-kognitiven Theorie aufgegriffen.⁴⁰⁵ Die situative Versuchung bezieht sich dabei auf das erneute Zeigen des unerwünschten Verhaltens in verschiedenen Situationen. Der Rückgang der Selbstwirksamkeitserwartung bzw. das Ansteigen der situativen Versuchung benennt Keller als zuverlässigen Prädiktor für einen Rückfall.⁴⁰⁶ Damit lassen sich die kognitiv-affektiven Strategien um eine weitere Intervention erweitern:

⁴⁰² Vgl. Prochaska, J.; Johnson, S.; Lee, P. (2009). The transtheoretical Model of Behavior Change. In: Shumaker, S. A. Ockene, J. K.; Riekert, K. A (Hrsg.). The Handbook of Health Behavior Change. Third edition. New York: Springer, S. 59-83.

⁴⁰³ Vgl. Janis, I. L.; Mann, L. (1977). Decision Making: A psychological analysis of conflict, chance, and commitment. London: Cassil & Collier Macmillan, S. 174.

⁴⁰⁴ Vgl. Hall, J. S.; Rossi, J. S. (2008). Meta-analytic examination of the strong and weak principles across 48 health behaviors. In: Preventive Medicine, 46(3), S. 266, 274. Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Rossi, J. S.; Goldstein, M. G.; Marcus, B. H.; Rakowski, W.; Fiore, C., Harlow, L. L., Redding, C. A.; Rosenbloom, D., and Ross, S. R. (1994). Vgl. Jäkle, C.; Keller, S.; Baum, E.; Basler, H.-D. (1999). Skalen zur Selbstwirksamkeit und Entscheidungsbalance im Prozess der Verhaltensänderung von Rauchern. In: Diagnostica, 45 (3), S. 138-146. S. 143. Vgl. auch Sheldon, K. M.; Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial. In: Personality and Social Psychology Bulletin, 24 (12), S.1319-1331.

⁴⁰⁵ Vgl. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. In: American Psychologist, 37 (2), S. 179-211. Vgl. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

⁴⁰⁶ Vgl. Keller, S. (1999), S. 32.

Wird die Selbstwirksamkeitserwartung gefördert, so ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass das angestrebte Verhalten auch gezeigt wird.⁴⁰⁷ Selbstwirksamkeit hat sich in vielen empirischen Untersuchungen des Gesundheitsverhaltens als bedeutungsvolle Einflussvariable erwiesen. Neben dem Transtheoretischen Modell konnte Selbstwirksamkeit insbesondere im Rahmen des sozial-kognitiven Prozessmodells des Gesundheitsverhaltens (Health Action Process Approach, HAPA) und im Rahmen der Theorie des Geplanten Verhaltens nachgewiesen werden.⁴⁰⁸

Das Konstrukt der Selbstwirksamkeit wurde von Hunecke neben fünf weiteren Konstrukten⁴⁰⁹ als eine der wesentlichen psychischen Ressourcen identifiziert, um einen nachhaltigen Lebensstil (weniger im Kontext der privatwirtschaftlichen Arbeitswelt) zu fördern.⁴¹⁰ Inwiefern neben psychischen Ressourcen auch situative Rahmenbedingungen eine Rolle spielen und gestaltbare, umweltbezogene Faktoren Einfluss nehmen können, wird von Hunecke eher vernachlässigt. Ein dezidiertes Verständnis eines nachhaltigen Lebensstils im Sinne des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung wird von Hunecke nicht vorgestellt. Daher ist aus den Erläuterungen des Autors auch kein nachweisbarer Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein der psychischen Ressourcen und einem Verhalten, dass dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung nachkommt, abzuleiten. Die Bedeutung des Beitrages von Huneckes Ansatz besteht jedoch aus Betonung, dass ein kultureller Wandel (Wandel in Richtung Nachhaltigkeit) nur in Zusammenhang mit dem Fokus auf das Individuum als Erfolgsfaktor denkbar ist.

⁴⁰⁷ Ein Interventionsansatz, der durch die Förderung der eigenen Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit das Verhalten der Patienten hinsichtlich ihres Sportverhaltens signifikant positiv beeinflusst, wurde beispielsweise von Luszczynska und Tryburcy erfolgreich nachgewiesen. Vgl. Luszczynska, A.; Tryburcy, M. (2008). Effects of a Self-Efficacy Intervention on Exercise: The Moderating Role of Diabetes and Cardiovascular Diseases. In: *Applied Psychology* 57 (4), S. 644–659.

⁴⁰⁸ Vgl. Schwarzer, R. (2004a).

⁴⁰⁹ Achtsamkeit, Selbstakzeptanz, Genussfähigkeit, Sinnkonstruktion und Solidarität.

⁴¹⁰ Vgl. Hunecke, M. (2013). *Psychologie der Nachhaltigkeit. Psychische Ressourcen für Postwachstumsgesellschaften*. München: oekom Verlag, S. 79 f.

Tabelle 11: Kognitiv-affektive und verhaltensorientierte Interventionsstrategien des Transtheoretischen Modells und ihre Zuordnung zu den Modellstufen des TTM

Stufe	Kognitiv-affektiv	Verhaltens-orientiert	Intervention	Beschreibung
Absichtslosigkeit ⁴¹¹	X		Steigern des Problembewusstseins („consciousness raising“)	Zielt darauf ab, Gründe, Konsequenzen und alternative Wege des Problemverhaltens bewusst wahrzunehmen. Beispielsweise: • <i>Gezielte Rückmeldung zum Problemverhalten</i> • <i>Aufklärung</i> • <i>Konfrontation</i> • <i>Anbieten alternativer Interpretationen</i> • <i>Vermitteln von Informationen über verschiedene Kommunikationskanäle</i>
	X		Wahrnehmen förderlicher Umweltbedingungen („social liberation“)	Es werden Faktoren in der Umwelt identifiziert, die die Verhaltensänderung erleichtern, z.B.: • <i>Sich ändernde soziale Normen</i> • <i>Räumliche Bedingungen oder Personen, die eine Veränderung begünstigen</i>
Absichtsbildung ⁴¹²	X		Emotionales Erleben („dramatic relief“ bzw. „emotional arousal“)	Es wird ein emotionaler Bezug (persönliche Betroffenheit) zum unerwünschten Verhalten, seinen Konsequenzen und zur Verhaltensänderung hergestellt. Dazu können folgende Interventionen zählen: • <i>Techniken des Psychodramas</i> • <i>Rollenspiele</i>

⁴¹¹ Vgl. Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992), S. 1108; Keller, S. (1999), S. 26. Vgl. Keller, S.; Kaluza, G.; Basler, H.-D (2001), S. 106.

⁴¹² Vgl. ebenda, Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992), S. 1108; Keller, S. (1999).

Stufe	Kognitiv- affektiv	Verhaltens- orientiert	Intervention	Beschreibung
				• <i>Erleben von Trauer und Verlust</i> • <i>Formulieren der persönlichen Betroffenheit</i> • <i>Medieneinsätze, die emotionale Inhalte hervorheben</i>
	X		Selbstneubewertung („self-reevaluation“)	Bezieht sich auf die kognitive und affektive Realisierung der Auswirkungen des Problemverhaltens und des Zielverhaltens in Bezug auf die eigene Person. Dazu gehören: • <i>Analyse der persönlichen Wertvorstellungen</i> • <i>Orientierung an Modellpersonen, die das Zielverhalten erreicht haben</i>
	X		Neubewertung der persönlichen Umwelt („environmental reevaluation“)	Neubewertung der kognitiven und affektiven Auswirkungen des Problem- und Zielverhaltens auf das Umfeld: • <i>Empathie</i> • <i>Führen von Tagebüchern oder Protokollen</i> • <i>Fördern der Kommunikation mit Personen aus dem unmittelbaren Umfeld</i>

Stufe	Kognitiv- affektiv	Verhaltens- orientiert	Intervention	Beschreibung
Vorbereitung ⁴¹³		X	Nutzen hilfreicher Beziehungen („helping relationships“)	Bezieht sich auf soziale Unterstützung und das Annehmen von Hilfe. Das umfasst zum einen die Fähigkeit, diese aktiv einzufordern und auf der anderen Seite diese auch annehmen zu können. Mögliche Interventionen sind: • <i>Explorieren des sozialen Netzes</i> • <i>Kommunikationsübungen (zum Einüben der Kontaktaufnahme,</i>
		X	Selbstverpflichtung („self liberation“)	Explizite Überzeugung und Äußerung, sich verändern zu wollen und dies auch in die Tat umzusetzen: • <i>Öffentliches Bekunden der Änderungsabsicht</i> • <i>Identifizieren mehrerer, wählbarer Handlungsalternativen</i> • <i>Die Kopplung mit einer öffentlichen Verpflichtung erhöht den Veränderungsdruck.</i>
Handlung ⁴¹⁴		X	Selbstverstärkung („reinforcement management“ bzw. „reward“)	Materielle als auch immaterielle Anreize (Belohnungen) können gesetzt werden je nach Bedürfnis- bzw. Interessenstruktur der jeweiligen Person. Werden eingesetzt, wenn Veränderungen in Richtung Zielverhalten wahrnehmbar sind.

⁴¹³ Vgl. Keller, S. (1999), S. 28; Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992), S. 1108; Keller, S.; Kaluza, G.; Basler, H.-D (2001), S. 106.

⁴¹⁴ Vgl. Spahn, J. M.; Reeves, R. S.; Keim, K. S.; Laquatra, I.; Kellogg, M.; Jortberg, B.; Clark, N. A. (2010). State of the evidence regarding behavior change theories and strategies in nutrition counseling to facilitate health and food behavior change. In: Journal of the American Diet Assoc. 2010 Jun; 110(6), S.879-891, S. 887; Keller, S. (1999), S. 28; Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Norcross, J. C. (1992), S. 1108; Vgl. Keller, S.; Kaluza, G.; Basler, H.-D (2001), S. 106.

Stufe	Kognitiv- affektiv	Verhaltens- orientiert	Intervention	Beschreibung
		X	Gegenkonditionierung („counter-conditioning“)	Ungünstige Verhaltensweisen werden durch günstige ersetzt und es werden positive Strategien eingesetzt, um unerwünschte Begleit-/Folgeerscheinungen zu reduzieren bzw. erträglicher zu
		X	Kontrolle der Umwelt ⁴¹⁵ („stimulus control“)	Auslöser für das unerwünschte Verhalten eliminieren oder Anreize für das erwünschte Verhalten oder alternative Verhaltensweisen schaffen.
Aufrechterhaltung		X	Selbstverstärkung	<i>Siehe vorherige Stufe</i>
		X	Gegenkonditionierung	<i>Siehe vorherige Stufe</i>
		X	Kontrolle der Um-	<i>Siehe vorherige Stufe</i>

Die aktive Einbindung des Klienten scheint eine bedeutende Komponente zu sein, wenn es um die Änderung des Verhaltens geht. Dies betrifft zum einen das „Warten“ auf die Bereitschaft des Klienten, zur nächsten Modellphase überzugehen. Zum anderen bezieht sich dies auf die Erarbeitung der geeigneten Interventionen, die angewendet werden. Der Ansatz des „Motivational Interviewing“ (oder auch motivierende Gesprächsführung) liefert hierfür eindeutige Hinweise und ist nach Peukert und Batra⁴¹⁶ dann eine Unterstützung, wenn eine Person nicht die Absicht hat, ihr Verhalten zu ändern (Absichtslosigkeit). Das ursprünglich von Miller und Rollnick entwickelte Instrument zielt darauf ab, dass die

⁴¹⁵ Vgl. auch Spahn, J.M.; Reeves, R.S.; Keim, K.S.; Laquatra, I.; Kellogg, M.; Jortberg, B.; Clark, N.A. (2010).

⁴¹⁶ Vgl. Peukert, P.; Batra, A. (2008). Bedeutung psychotherapeutischer Konzepte bei der Tabakentwöhnung. In: Gesundheitsverhalten, PID 4, Jahrgang 9, S. 344-349, S. 346.

betroffene Person durch die Erarbeitung der Vor- und Nachteile der Verhaltensänderung sich für die Veränderung entscheidet und die bisherige Ambivalenz überwindet. Entscheidend ist, dass die Person alle Argumente und damit Hinweise auf geeignete Interventionen selbst liefert.⁴¹⁷

Spahn et al. verglichen im Rahmen einer Studie zur Verhaltensänderung im Ernährungsbereich verschiedene Theorien der Verhaltensänderung (TTM, Cognitive Behavioral Theory, social learning theory) und erarbeiteten mehrere, theoriebasierte Interventionsstrategien.⁴¹⁸ Das Motivational Interviewing erwies sich hierbei als sehr wirksam. Insbesondere in den ersten drei Phasen des Transtheoretischen Modells (Absichtslosigkeit, Absichtsbildung, Vorbereitung). Nach Aussage der Autoren ist die Methode dabei hilfreich, gemeinsam mit dem Klienten Hemmnisse und Hürden zur Verhaltensänderung herauszuarbeiten.

Stand der Forschung: Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung und seine bisherige Verwendung

Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung wurde ursprünglich von Prochaska et al. entwickelt und hatte seine Anfänge in der Psychotherapie zum Thema Raucherentwöhnung.⁴¹⁹ Demnach war es von Beginn an eher auf eine individuelle Behandlung in einer dualen Interaktion ausgerichtet: Therapeut und Patient. Diese Einzelbetrachtung zieht sich im Wesentlichen auch durch die Folgeforschung. Denn das Modell wurde in den darauffolgenden Jahren und bis

⁴¹⁷ Vgl. Miller, W. R.; Rollnick, S. (2009). Motivierende Gesprächsführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

⁴¹⁸ Vgl. Spahn, J. M.; Reeves, R. S.; Keim, K. S.; Laquatra, I.; Kellogg, M.; Jortberg, B.; Clark, N. A. (2010). State of the evidence regarding behavior change theories and strategies in nutrition counseling to facilitate health and food behavior change. In: Journal of the American Diet Association 2010 Jun; 110 (6), S.879-891, S. 885.

⁴¹⁹ Vgl. Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Velicer, W. F.; Ginpil, S.; Norcross, J. C. (1985). Predicting change in smoking status for self-changers. In: Addictive Behaviors, 10, S. 395-406. Vgl. Prochaska, J. O. (1994). Systems of Psychotherapy: A Transtheoretical Analysis. Pacific Grove, CA.

heute im Kontext unterschiedlicher Therapiethemen eingesetzt (siehe Anhang A3).

Während das Modell in seinen Ursprüngen auf einzelne gesundheitsschädliche Verhaltensweisen angewendet wurde, stand in späteren Studien auch multiples Risikoverhalten im Fokus. Thyrian et al. betrachteten beispielsweise die Veränderungsmotivation und potentielle Interventionsstrategien für Tabakkonsum und gleichzeitigen Alkoholkonsum. Sie konnten zeigen, dass es nur einen geringen Zusammenhang der Veränderungsbereitschaft zwischen beiden Verhaltensweisen gibt. Demnach ist es zulässig oder sogar erforderlich, beide Verhaltensweisen getrennt voneinander zu betrachten und für ihre Veränderung unterschiedlich anzusetzen.⁴²⁰

Einige Untersuchungen widmeten sich der konkreten Umsetzung der Verhaltensänderung. Hierzu zählen das bereits erwähnte Motivational Interviewing und auch weitere Ansätze, die Selbsthilfeprogramme, computergestützte Feedbacksysteme oder Selbstmanagement-Instrumente untersuchten und zum Teil deren Erfolg nachweisen konnten.⁴²¹ Auch in der psychosozialen Beratung wurde das Modell durch entsprechende Fragetechniken angewendet.⁴²²

Neben dem Haupteinsatzfeld der Einzelbehandlung wurde das Modell in der Vergangenheit auch im Gruppenkontext eingesetzt, und zwar unter dem Stich-

⁴²⁰ Vgl. Thyrian, J. R.; Rumpf, H.; Meyer, C.; Hapke, U.; John, U. (2004). Verhaltensspezifische Determinanten der Veränderungsmotivation bei multiplem Risikoverhalten. In: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie 12(2), S. 56-64.

⁴²¹ Vgl. Martin-Diener, E.; Suter, T.; Somaini, B. (1999). Computergestützte Interventionsprogramme: Entwicklung, Wirksamkeit und Umsetzung. In: Keller, S. (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 129-144. Vgl. Schumann, A.; Hapke, U.; John, U. (1999). Die Berücksichtigung des Transtheoretischen Modells (TTM) in deutschsprachigen Selbsthilfemanualen zur Raucherentwöhnung. In: Keller, S. (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 119-128. Vgl. Reinli, K.; Gehring, T. M. (1999). Das Transtheoretische Modell und Diabetes. In: Keller, S. (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 175-186.

⁴²² Vgl. Keller, S.; Kaluza, G.; Basler, H.-D (2001), S. 106.

wort „bevölkerungsorientierte Interventionen“ bzw. Community Medicine.⁴²³ Damit in Zusammenhang stehende Studien gehen in der Regel so vor, dass sie in Bezug auf ein bestimmtes Krankheitsverhalten (z.B. Alkohol- oder Tabakkonsum) eine große Stichprobe auf ihre Verteilung hinsichtlich der Stadienzugehörigkeit des TTM bestimmen und parallel dazu präventive Maßnahmen auf gesellschaftlicher bzw. gesundheitswirtschaftlicher Ebene eruieren, die bereits existieren oder die in der Breite zukünftig angeboten werden sollten. Tatsächlich findet keine individuelle Anwendung von Interventionen statt. Daran ist beispielsweise ersichtlich, ob zum Zeitpunkt der Untersuchung geeignete Maßnahmen vorhanden sind, um einem großen Anteil von Personen, die sich auf einer Stufe befinden, zu bedienen.⁴²⁴ Der Vorteil TTM-basierter bevölkerungsweiter Interventionen im Vergleich zu traditionellen Gesundheitsprogrammen ist nach Keller, Kaluza und Basler die häufig höhere Retentionsrate der Teilnehmer (Teilnehmer, die das Programm nicht abbrechen, sondern bis zum Abschluss daran teilneh-

⁴²³ Vgl. John, U.; Hapke, U.; Rumpf, H.-J.; Meyer, Ch.; Schumann, A.; Bischof, G. (1999). Das TTM als Instrument in der gesundheitlichen Versorgung der Bevölkerung – der Ansatz der Community Medicine. In: Keller, S. (Hrsg.). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 45-55. Vgl. Prochaska, J. O.; Velicer, W. F. (1997). The transtheoretical model of health behavior change. In: American Journal of Health Promotion, 12, S. 38-48. Vgl. Prochaska, J. O., Redding, C.; Evers, K. (1996). The Transtheoretical Model of Behavior Change. In: Glanz, K.; Lewis, F. M.; Rimer, B. K. (Hrsg.). Health Behavior and Health Education: Theory, Research and Practice. San Francisco: Jossey-Bass Publications.

⁴²⁴ Vgl. Meyer, Ch.; Rumpf, H.-J.; Hapke, U.; John, U. (1999). Einflussgrößen der Änderungsmotivation bei Rauchern und Personen mit riskantem Alkoholkonsum in der Allgemeinbevölkerung: Das „Transitions in Alcohol Consumption and Smoking“ (TACOS) Projekt. In: Keller, S. (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 93-102. Vgl. Wiborg, G.; Hanewinkel, R. (1999). Primäre und sekundäre Prävention des Rauchens bei Jugendlichen. In: Keller, S. (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 103-117. Vgl. Keller, S., Basler, H. D. (1999). Stufen der Verhaltensänderung für gesunde Ernährung – Probleme und mögliche Lösungen. In: Keller, S. (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 159-174.

men).⁴²⁵ Dies führen die Autoren auf die stufenspezifische, bedürfnisgerechte Interventionsplanung zurück.

Später wurde das Modell vereinzelt auch im organisationalen Kontext näher betrachtet.⁴²⁶ Phillips verdeutlicht die Notwendigkeit, entgegen bisheriger Ansätze zur Veränderung in Organisationen wie beispielsweise Six Sigma, Qualitätszirkel, Survey Feedback oder Total Quality Management, die organisationale oder Gruppenebene bei der Betrachtung von Veränderung verlassen zu müssen und stattdessen auf die individuelle Ebene zu gehen.⁴²⁷ Im Hinblick auf einschlägige Literatur aus dem Bereich Change Management wurde in der Vergangenheit schon mehrfach deutlich, welchen Einfluss Individualverhalten auf das Gelingen bzw. Misslingen von Veränderungsvorhaben mit sich bringen kann und welche Bedeutung die Beteiligung von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen hat.⁴²⁸ Zu erwähnen ist hierbei allerdings die in Aussicht stehende Komplexität, die die Anwendung des TTM-Ansatzes automatisch erhält, wenn dieser nicht nur auf einzelne, wenige Personen angewendet wird, sondern auf ganze Gruppen. Bereits Velicer und Keller verdeutlichten diese Komplexität durch Abbildung 11:

Schaefer und Harvey zeigen ebenfalls verschiedene Modelle auf, die von einer stufenhaften Entwicklung von Organisationen in Richtung einer ökologischen Ausrichtung ausgehen. Die Modelle beschreiben vereinzelt Anforderungen an individuelles Verhalten, das je nach Sensibilisierungsgrad die Veränderung der Organisation positiv beeinflussen soll: Beispielsweise besteht die Notwendigkeit, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu umweltbewusstem Handeln motivieren

⁴²⁵ Vgl. Keller, S.; Kaluza, G.; Basler, H. D. (2001).

⁴²⁶ Vgl. Phillips, T. M. (2004). Individual Behavior Change in the Context of Organization Change: Towards Validation of the Transtheoretical Model of Change in an Organizational Environment. University of North Texas.

⁴²⁷ Ebenda, S. 2.

⁴²⁸ Vgl. Rosenstiel, L. von (1997), S. 203 f. und S. 257 f. Vgl. Kotter, J. P. (1996), S. 21. Vgl. Kotter, J. P.; Schlesinger, L. A. (2008), S. 7.

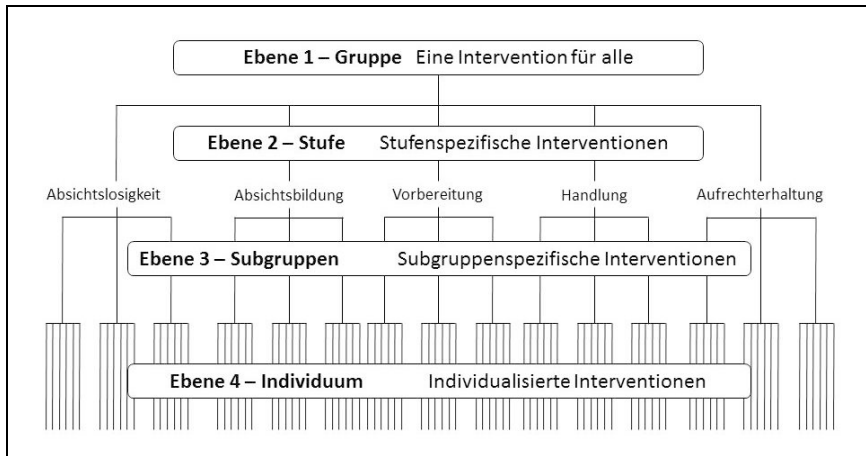


Abbildung 11: Individualisierung von Interventionen des TTM⁴²⁹

oder dass Verantwortungsträger in umweltbewusstem Handeln geschult (sensibilisiert) werden. Individuelles Verhalten ist dabei Teil organisationsweiter Handlungsempfehlungen und damit Teil von Interventionen. Die Veränderung individuellen Verhaltens als Ziel wird nicht näher betrachtet.⁴³⁰ Darüber hinaus konnten die Stadien der verschiedenen von Schaefer und Harvey aufgezeigten Modelle bisher nicht empirisch bestätigt werden, die Feststellung der jeweiligen Stadien gestaltet sich somit als schwierig. Dies liegt zum einen daran, dass im Gegensatz zu einzelnen Personen komplette Organisationen Gegenstand der Veränderung sind. Zum zweiten besteht die Herausforderung, die jeweilige Stufe an bestimmten Kriterien festzumachen, was wiederum stark von der Branche und der Unternehmensgröße abhängt. Beispielsweise muss ein Kriterium wie ‚comprehensive environmental risk reduction‘ bei einem Dienstleister auf eine andere Art und Weise interpretiert werden als beispielsweise bei einem Chemieunternehmen. Ein

⁴²⁹ Abbildung aus Velicer, W. F., Keller, S. (1999). Prognosen für die Zukunft des Transtheoretischen Modells. In: Keller, S. (1999). Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus, S. 229-248, S. 235.

⁴³⁰ Vgl. Schaefer, A.; Harvey, B. (1998). Stage Models of Corporate ‚Greening‘: A critical evaluation. Business Strategy and the Environment, 7, S. 109-123.

anderes Beispiel kann das Kriterium ‚*implementation of corporate environmental consulting*‘ in einem kleinen Unternehmen nicht in der Form erfüllt werden wie in einem Großkonzern der Ölindustrie.⁴³¹

Kritische Würdigung

Das Modell hat einen bedeutenden Beitrag dahingehend geleistet, dass im Rahmen individueller Veränderungsprozesse auf die Passgenauigkeit zwischen Veränderungsbereitschaft bzw. -fähigkeit und einer adäquaten Intervention geachtet wird. Die Anpassung der Interventionen an die jeweilige Stufe der Veränderung der betreffenden Person steht im Mittelpunkt des TTM, oder in anderen Worten nach Joseph et al. ist es die Intention des Modells, dass der Berater bzw. Therapeut auf der gleichen Stufe wie der Klient arbeitet.⁴³² Im Zuge weiterer Anwendungsfelder wurde diese Sensibilität fortgeführt.

Neben wertvollen Beiträgen, die das Modell geleistet hat, ist es für seine Weiterentwicklung förderlich, gleichzeitig auf kritische Punkte zu verweisen. Unabhängig seiner Weiterentwicklung sollen an dieser Stelle Kritikpunkte aufgegriffen und vor dem Hintergrund der vorliegenden Fragestellung diskutiert werden.

Einer der vorgebrachten Kritikpunkte an dem Modell bezieht sich auf die Tatsache, dass Persönlichkeitsmerkmale der betreffenden Person weitgehend außen vor gelassen werden (abgesehen von dem Merkmal der Selbstwirksamkeitserwartung).⁴³³ Wird allerdings berücksichtigt, dass die Arbeit mit dem Modell als ein Bestandteil einer beraterischen bzw. therapeutischen Maßnahme zu sehen ist, lassen sich Ansatzpunkte identifizieren, wie Merkmale der betreffenden Person trotzdem Berücksichtigung finden. Das heißt, das Modell ist in einen vollständigen Prozess eingebunden, der zu Beginn eine Anamnese vorsieht und somit ver-

⁴³¹ Vgl. ebenda, S. 113.

⁴³² Vgl. Joseph, J.; Breslin, C.; Skinner, H. (1999). Critical Perspective on the Transtheoretical Model and Stages of Change. In: Tucker, J. A.; Donovan, D. M.; Marlatt, G. A. (Hrsg.). *Changing Addictive Behavior. Bridging Clinical and Public Strategies*. New York [u.a.]: The Guilford Press, S. 172.

⁴³³ Vgl. ebenda, S. 173.

gangene Erfahrungen und Eigenschaften der Person berücksichtigt. Hinzu kommt, dass die Arbeit mit dem Klienten bis zu einem gewissen Grad an das wesentlichste aller Merkmale der Person andockt und zwar an deren Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Darüber hinaus kann die weitere Vernachlässigung von persönlichen Erfahrungen möglicherweise auch als eine Stärke des Modells gesehen werden. Denn im Kontext einer breiteren Anwendung des Modells in Gruppen oder individuellen Zusammenschlüssen (z. B. in Organisationen) kann höchstwahrscheinlich keine umfangreiche Persönlichkeitsdiagnostik durchgeführt werden, um die Ergebnisse in die Arbeit mit der betreffenden Person einfließen zu lassen. Das heißt, dass für die weitere Arbeit mit dem Modell personenbezogene Merkmale außen vorgelassen werden können.

Während in den ersten Jahren der Modellentwicklung die Kritik geäußert wurde, dass das Modell nur auf eine begrenzte Auswahl an Verhaltensweisen angewendet wurde,⁴³⁴ hat sich in den letzten eineinhalb Jahrzehnten eine große Bandbreite an Studien zu verschiedenen Verhaltensweisen aufgetan. Die Anwendbarkeit konnte mehrfach nachgewiesen werden.⁴³⁵

Weitere Kritik wurde geäußert, die die Messung der Phasen betrifft. Diese sei nicht vollständig abgesichert: Häufigstes Problem bei der Entwicklung der Messverfahren waren Interkorrelationen zwischen den Phasen, wodurch die Unabhängigkeit der Skalen geschwächt sei. Das heißt, dass die Wahrscheinlichkeit einer falschen Zuordnung zu einer Phase höher wird, je stärker sich die Skalen überlappen bzw. nicht unabhängig voneinander sind. Bisher scheinen höchstens vier Phasen nachweisbar zu sein, wobei nicht grundsätzlich eine bestimmte Phase nicht nachweisbar ist, sondern sich diese Unschärfe immer im mittleren Bereich des Modells zu ergeben scheint. Das heißt, dass die Trennung zwischen Precontemplation und Contemplation bzw. zwischen Contemplation und Preparation nicht immer klar abgrenzbar ist. Somit ist die empirische Absicherung der Stadi-

⁴³⁴ Vgl. ebenda, S. 169.

⁴³⁵ Eine Übersicht wird in Anhang A2 aufgezeigt.

en und der Zuordnung der Interventionen zu den Stadien nicht eindeutig abgesichert (siehe hierzu die systematische Analyse von Bridle et al. und Nigg).⁴³⁶ Heidenreich und Hoyer konstatieren ebenfalls, dass zum einen die Passung von Modellstufe und Intervention bisher noch nicht ausreichend empirisch abgesichert sei, was auf die hohen methodischen Anforderungen zurückzuführen sein könnte.⁴³⁷ Zum anderen sei bisher noch nicht eindeutig erwiesen, ob es sich tatsächlich um diskrete Stadien oder um kontinuierliche Verläufe handele. Auch dadurch wäre die eindeutige Zuordnung von Interventionen zu Stadien schwierig.⁴³⁸

Damit steht in Zusammenhang, dass sich im Falle unterschiedlicher Messansätze (kategoriale Algorithmen oder dimensionale Zuordnung) nicht immer die gleichen Ergebnisse sprich die gleiche Zuordnung zu Stufen des Modells ergeben. Das heißt, unterschiedliche Messansätze kommen trotz gleicher Theorienbasis zu unterschiedlichen Stufenzuordnungen.⁴³⁹

Das Modell müsse nach Macnee und McCabe hinsichtlich seiner Anwendbarkeit auf bestimmtes Zielverhalten kritisch geprüft werden. Je nach Zielverhalten könne es sein, dass dieses in bestimmten Völkern oder Bevölkerungsschichten entweder sozial so stark erwünscht sei bzw. in einer solchen Stärke missachtet würde, dass bestimmte Stufen kaum vorkämen bzw. die betreffende Person diese gar nicht zeigen würde. Macnee und McCabe bringen als Beispiel eine Fallstudie vor, die den Tabakkonsum in der Süd-Appalachen-Bevölkerung thematisiert.

⁴³⁶ Vgl. Bridle, C.; Riemsma, R.P.; Pattenden, J.; Sowden, A. J.; Mather, L.; Watt, I. S.; Walker, A. (2005). Vgl. Nigg, C. R. (2005). There is more to Stages of Exercise than just exercise. In: Exercise and Sport Science Review, 33(1), S. 32-35. Vgl. auch West, R. (2005). Time for a change: putting the Transtheoretical (Stages of Change) Model to rest. In: Addiction, 100(8), S. 1036-1039, S. 1037.

⁴³⁷ Vgl. Heidenreich, T.; Hoyer, J. (1998), S. 394 f. Vgl. auch Weinstein, N. D.; Rothman, A. J.; Sutton, S. R. (1998), S. 290-299. Vgl. auch Sutton, S. (2009). Stage Theories of Health Behaviour. In: Predicting health behaviour: Research and Practice with social cognition models: Predicting health behaviour Maidenhead: Open University Press. S. 223-275, S. 246.

⁴³⁸ Vgl. Heidenreich, T.; Hoyer, J. (1998), S. 394 f. Vgl. auch Sutton, S. (2009), S. 242.

⁴³⁹ Vgl. Maurischat, C. (2002), S. 41. Vgl. auch Sutton, S. (2009), S. 241.

Hier sei der Tabak bzw. Tabakkonsum durch dessen wirtschaftliche Bedeutung so stark positiv besetzt, dass Phasen wie Vorbereitung des Aufhörens mit Rauchen bzw. das tatsächliche Aufhören mit dem Tabakkonsum nicht bzw. kaum vorkomme.⁴⁴⁰ Dem könnte zwar entgegen gehalten werden, dass das Modell nur im Falle des Wunsches mit dem Rauchen aufzuhören angewendet werden solle. Die Kritik der Autoren stammt allerdings aus der Intention, dass es durchaus Verhalten geben kann, dass bei einer Bevölkerung weitverbreitet sei und negative Konsequenzen eines breiten Ausmaßes nach sich ziehe („Volkskrankheit“), was wiederum bestehende Sozialsysteme beeinträchtigen könne. Überlegungen zu möglichen Interventionen könnten in diesem Falle nicht in Richtung des Trans-theoretischen Modells gehen. Überträgt man diesen Kritikpunkt auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten, so muss auch hier die Frage gestellt werden, inwiefern dieses Zielverhalten in betreffenden Bevölkerungen eine breite Einstellungsbasis hat: Ist die Bereitschaft für nachhaltigkeitsförderliches Verhalten grundsätzlich auf allen Stufen denkbar? Für wie wünschenswert wird nachhaltigkeitsförderliches Verhalten gehalten? Es ist zu vermuten, dass es sowohl in Bezug auf individuelles Verhalten als auch auf mögliche organisationale Ausrichtung eine breite Palette an Einstellungen, Vorsätzen und schon tatsächlich gezeigtem Verhalten in Richtung nachhaltigkeitsförderlichem Handeln gibt. Deshalb kann dieser Kritikpunkt für die vorliegende Fragestellung zurückgewiesen werden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist der, dass das Modell von Interventionen ausgeht, die dem Patienten bewusst sind. Verhalten wird jedoch auch durch unbewusste Prozesse motiviert. Deshalb ist es erforderlich, auch die Erschließung unbewusster Inhalte in die Veränderung von Verhalten einzubeziehen.⁴⁴¹ Das heißt, dass auch Interventionen berücksichtigt werden müssen, die unbewusste Prozesse anstoßen.

⁴⁴⁰ Vgl. Macnee, C.; McCabe, S. (2004). The transtheoretical model of behavior change and smokers in southern Appalachia. In: *Nursing Research*, 53(4), S. 243-250.

⁴⁴¹ Vgl. West, R. (2005), S. 1037.

Wenn das Modell auf den organisationalen Kontext - beispielsweise auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten - übertragen werden soll, müsste in der praktischen Umsetzung des Modells zu Beginn das erwünschte Verhalten operationalisiert und für dieses Verhalten der Prozess der Verhaltensänderung nach dem Trans-theoretischen Modell beschrieben werden. An dieser Stelle ergeben sich mehrere grundlegende Herausforderungen:

1. Zu Beginn muss das wünschenswerte Verhalten operationalisiert werden. Da nachhaltigkeitsförderliches Verhalten sehr komplex ist (allein schon durch die drei Dimensionen des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung), der Ansatz des transtheoretischen Modells sich jedoch nur auf Verhaltensausschnitte bezieht, wäre die Schließung dieser Lücke eine Herausforderung für die Praxis.
2. Im organisationalen Kontext muss in der Regel das Verhalten mehrerer Personen angesprochen werden. Umweltfreundliches Verhalten muss beispielsweise von allen Mitarbeitern gezeigt werden, nicht nur von einzelnen. Demnach müssten die Feststellung der Stufe der Verhaltensänderung und die Anwendung von Interventionen auf ganze Gruppen oder Abteilungen übertragbar sein. Dies bedeutet auch, dass möglicherweise in einer Abteilung mehrere Personen arbeiten, die sich auf unterschiedlichen Veränderungsstufen befinden.
3. Die Beschreibung der Interventionen bezieht sich eher auf ihre Wirkung, weniger auf ihre konkrete Gestaltung: Das heißt, wenn eine Intervention das Problembewusstsein steigern soll, ist dies eher der Effekt. Wie konkret die Intervention aussehen soll und welche Intervention bei welchem Mitarbeiter das Problembewusstsein steigert und bei welchem Mitarbeiter nicht, ist in den Beschreibungen des Modells und seiner Interventionen nicht enthalten. Wird berücksichtigt, dass sich die Interventionen nun auf mehrere Personen und nicht nur auf ein Individuum beziehen sollen, bedeutet dies, dass möglicherweise mehrere Interventionen durchgeführt werden müssten.
4. Die Veränderung kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Verantwortung für den Prozess wahrgenommen wird. Deshalb wäre es erforderlich, die Verände-

rung in bereits existierende Managementstrukturen zu integrieren und Verantwortungsträger zu bestimmen. Denn die Verantwortung für den Veränderungsprozess muss institutionalisiert und personalisiert werden. Eine Möglichkeit wäre, das Personalmanagement als Multiplikator, Treiber und Begleiter der Veränderung zu nutzen.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten:

Die Veränderung menschlichen Verhaltens scheint einem stufenartigen Verlauf zu unterliegen, der durch unterschiedliche Einflussfaktoren vorangetrieben wird. Es können somit graduelle Stufen unterschieden werden, die sich dadurch auszeichnen, inwiefern eine Person entsprechend eines Zielverhaltens die Absicht hat, das Verhalten zu zeigen bzw. inwiefern die Person das Zielverhalten bereits zeigt (z. B. Absichtslosigkeit, Absichtsbildung, Handlung und Aufrechterhaltung). Dieser Veränderungsprozess bezieht sich auf kognitive (einstellungsbezogene), affektive Prozesse und verhaltensbasierte Prozesse.

In den ersten Phasen des Veränderungsprozesses (vor der Absichtsbildung) stehen eher kognitive und emotionale Prozesse im Vordergrund, während zu einem späteren Zeitpunkt (nach der Absichtsbildung) eher verhaltensbasierte Prozesse maßgeblich sind. Das heißt, der Zeitpunkt, wenn eine Absicht gebildet wurde, ist entscheidend dafür, dass andere Strategien der Verhaltensänderung wirksam werden. Einflussfaktoren können sein:

- Informationen zum Problem- bzw. Zielverhalten
- Planung von konkreten Verhaltensschritten
- förderliche Rahmenbedingungen für die Veränderung wie Gestaltung des Umfeldes
- Soziale Unterstützung
- Selbstverpflichtung, soziale Kontrolle
- Emotionales Erleben
- Belohnungen

Der komplette Veränderungsprozess wird in seinem Voranschreiten gleichzeitig dadurch beeinflusst, inwiefern das Verhältnis von Vor- und Nachteilen von der betreffenden Person erlebt wird (Entscheidungsbalance) und wie stark die Selbstwirksamkeitserwartung ausgeprägt ist. Die hohe Bedeutung der Selbstwirksamkeit wird unterstützt durch empirische Befunde, die eine hohe interne Kontrollüberzeugung als wichtigen Einflussfaktor für die Veränderung von Verhalten bestätigen.⁴⁴²

Im Folgenden wird ein weiteres Modell beschrieben, dass ebenso wie das Trans-theoretische Modell die Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen in den Fokus nimmt und von aufeinanderfolgenden Stadien der Veränderung ausgeht: das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Neben einigen Überschneidungen dieses Modells mit dem Transtheoretischen Modell kann das ZRM zusätzliche Erklärungen liefern, die im TTM nicht in der Deutlichkeit zu finden sind. Das Zürcher Ressourcen Modell ist ein Ansatz, in dem motivationspsychologisches Wissen verwendet wird und welches ein Trainingsmodell zur selbstbestimmten Steuerung von Verhalten liefert. Dieser Ansatz greift zwei Komponenten auf, die im Rahmen mehrerer Forschungsansätze als bedeutungsvolle Einflussfaktoren für die Gestaltung von Veränderungsprozessen menschlichen Verhaltens nachgewiesen werden konnten: Zum einen der Einfluss von Emotionen im Veränderungsprozess⁴⁴³, zum anderen unbewusste Motive der jeweiligen Personen⁴⁴⁴. Während das Transtheoretische Modell die Unterstützung emotionaler Prozesse im Veränderungsprozess ansatzweise bereits integriert (z. B. emotional-kognitive Interventionsstrategien), wird die Wirksamkeit unbewusster Pro-

⁴⁴² Vgl. auch Sheldon, K. M.; Kasser, T. (1998), S. 1319-1331.

⁴⁴³ Vgl. u.a. Lülfs, R.; Hahn, R. (2014). Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models. In: *Organization & Environment*, 27 (1), S. 43-64. Vgl. Kollmuss, A.; Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? In: *Environmental Education Research*, 8(3), S. 239-260.

⁴⁴⁴ Vgl. Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Hogrefe: Göttingen. Vgl. Damasio, A. R. (2012). *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. Berlin: List. Vgl. Damasio, A. R. (2011). *Der Spinoza-Effekt: Wie Gefühle unser Leben bestimmen*. Berlin: List.

zesse bisher eher vernachlässigt. Das ZRM hingegen berücksichtigt diese Komponenten. Gleichzeitig stellt dieses Modell - entsprechend seiner Namensgebung - Ressourcen in den Fokus. Die Bedeutung von Ressourcen wurde in der Vergangenheit bereits durch andere Theorieansätze aufgegriffen. So integriert die Theorie der Arbeitsfähigkeit⁴⁴⁵ den Blick auf Anforderungen und Ressourcen ebenso wie ressourcenorientierte Ansätze des Gesundheitsverhaltens wie die Salutogenese von Antonovsky⁴⁴⁶, das Konzept der Resilienz⁴⁴⁷, Lazarus Stressmodell⁴⁴⁸ oder das systemische Anforderungs-Ressourcen-Modell von Becker et al.⁴⁴⁹. Auch der eher wirtschaftsbasierte Ansatz des Resource-based View⁴⁵⁰ integriert Ressourcen als optionale Komponente zur Erreichung gesetzter Ziele. Diese verschiedenen Theorieansätze gehen jedoch von einem sehr breiten Ressourcenverständnis aus, während das nachfolgende Zürcher Ressourcen Modell gerade dieses breite Verständnis in seiner Wirksamkeit anzweifelt. Darüber hinaus beschreibt das ZRM genauer, wie individuelle Ressourcen erschlossen werden können. Nachfolgend wird das Modell und dessen Abgrenzung zu ähnlichen Ansätzen erläutert.

⁴⁴⁵ Vgl. Ilmarinen, J.; Tempel, J. (2010). Was können wir tun, damit sie gesund bleiben? Hamburg: VSA. Vgl. Tempel, J.; Ilmarinen, J. (2013). Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA.

⁴⁴⁶ Vgl. u.a. Antonovsky, A. (1979). Health, stress and coping: New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass. Vgl. auch Antonovsky, A. (1997). Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.

⁴⁴⁷ Vgl. Luthar, S.; Zelazo, L. (2003). Research on resilience: An integrative review. In: S. Luthar (Hg.). Resilience and vulnerability: Adaption in the context of childhood adversities, S. 510-549. New York: Cambridge University Press.

⁴⁴⁸ Vgl. Lazarus, R. S.; Folkman, S. (1986). Cognitive theories and the issue of circularity. In: Appley, M. H.; Trumbull, R. (Hrsg.). Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives. The Plenum series on stress and coping. New York: Springer, S. 63-80.

⁴⁴⁹ Vgl. Becker, P.; Schulz, P.; Schlotz, W. (2004). Persönlichkeit, chronischer Stress und körperliche Gesundheit: Eine prospektive Studie zur Überprüfung eines systemischen Anforderungs-Ressourcen-Modells. In: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 12(1), S. 11-23.

⁴⁵⁰ Vgl. Barney, J. (2011). Gaining and sustaining competitive advantage. Pearson, Boston, S. 121.

4.2.4.2 Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)

Das Zürcher Ressourcen Modell bezieht sich ebenso wie das Transtheoretische Modell in seiner Grundidee auf individualpsychologische Fragestellungen und ist vorwiegend in der klinisch-therapeutischen Psychologie bzw. in der psychologischen und systemischen Einzel- und Gruppenberatung beheimatet. Es wurde Mitte der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts von Maja Storch und Frank Krause entwickelt und „*versteht sich als ein Schulen übergreifendes, theoretisch integratives Modell des Selbstmanagement*“.⁴⁵¹ Das heißt, es vereint unterschiedliche Ansätze der Motivationspsychologie (motivationspsychologische Theorie von Heckhausen, das sog. „Rubikon-Modell“⁴⁵²), der Psychotherapie (insb. der Psychotherapeutische Ansatz von Grawe⁴⁵³) und neuropsychologische Befunde (insbesondere von Damasio⁴⁵⁴).

Ursprung des Zürcher Ressourcen Modells waren Überlegungen der Autoren, wie „Gelerntes“ bzw. „Gehörtes“ in der Psychotherapie in den Alltag transferiert werden kann (sog. Transfereffizienz). Häufig konnten in der Vergangenheit Fälle beobachtet werden, in denen der Therapieerfolg daran scheiterte, dass die in der Therapie erarbeiteten Lösungsansätze (in der Regel neue oder angepasste Verhaltensmuster) im Alltag nicht in die Anwendung gelangten. Obwohl in der therapeutischen Arbeit die intendierten Ziele für die betreffende Person und die Umsetzung gemeinsam erarbeitet wurden und der Klient sich damit einverstanden erklärte, konnten trotzdem Misserfolge verzeichnet werden. Im organisationalen Kontext ist die gemeinsame Erarbeitung der Ziele und der Umsetzung (Operationalisierung und Realisierung) nicht immer gegeben. Hier sind verschiedene Ab-

⁴⁵¹ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen-Modell. Bern: Huber, S. 31.

⁴⁵² Achtziger, A.; Gollwitzer, P. M. (2010), S. 309-335, S. 310. Vgl. Heckhausen, H.; Gollwitzer, P. M. (1987), S. 101-120.

⁴⁵³ Vgl. Grawe, K. (1998).

⁴⁵⁴ Vgl. Damasio, A. R. (2012). Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. Berlin: List. Vgl. Damasio, A. R. (2011). Der Spinoza-Effekt: Wie Gefühle unser Leben bestimmen. Berlin: List.

stufungen zwischen vollständig partizipativer Zielfindung und -erreichung und rein autoritärer Zielsetzung und -erreichung vorhanden. Somit stellt sich die Frage, wie groß der Einfluss der betreffenden Person, die ihr Verhalten ändern soll, auf die Entscheidung ist, welches Verhalten angestrebt wird. Mit Sicherheit ist der Einfluss der betreffenden Person im organisationalen Bereich nicht in gleichem Maße hoch wie im Bereich der Psychotherapie. Organisationale Ziele und Rahmenbedingungen sind häufig gesetzt. Dennoch gibt es im organisationalen Kontext Situationen, in denen Veränderungsprozesse partizipativ gestaltet werden und Ziele gemeinsam vereinbart wurde, diese jedoch trotz partizipativem Vorgehen nicht erreicht werden. In diesen Fällen setzt das Modell an. Die Lücke zwischen „Wollen“ und „tatsächlichem Tun“ ist auch hier vorhanden, der Transfer von Wissen und Einstellung zu konkretem Verhalten fehlt.

Welche Bedingungen erforderlich sind, um diese Lücke zu schließen, fassen die Autoren des Modells für den verhaltenstherapeutischen Bereich in fünf Faktoren zusammen. Dadurch werde Transfereffizienz hergestellt.⁴⁵⁵

- Verhaltensvorsätze werden dann ausgeführt, wenn die Motivation dafür ausreichend vorhanden ist. Vernunft hat hier häufig keinen ausreichenden Effekt, sondern eher die Freude an der neuen Handlung. Damit wird eindeutig eine emotionale Komponente angesprochen und weniger eine kognitive. Letztere wird nach Aussage der Autoren erst zu einem späteren Zeitpunkt eines Veränderungsprozesses relevant.
- Verhaltensvorsätze werden dann ausgeführt, wenn die Person die geeigneten Ressourcen kennt und über sie verfügt. Diese müssen leicht zugänglich sein.⁴⁵⁶
- „Social Support“ als Ressourcen in der Außenwelt sind von großer Bedeutung.

⁴⁵⁵ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 26 f.

⁴⁵⁶ Der Ressourcenbegriff wird im nachfolgenden Abschnitt näher erläutert.

- Die betreffende Person muss „Expertenunabhängigkeit“ für sich wahrnehmen können. Nur so erhält sie den Eindruck, dass sie selbst ihr Handeln bestimmen kann, ohne von professioneller Unterstützung abhängig zu sein.
- *„Um zu erreichen, dass alte Muster nachhaltig durch zielgerichtetes Handeln ersetzt werden können, stützt sich das Zürcher Ressourcen Modell theoretisch und praktisch auf neurowissenschaftliche Ergebnisse zur Entstehung und zur handlungssteuernden Funktion von unbewusst verlaufenden Automatismen.“*⁴⁵⁷

Mit der Beschreibung dieser erforderlichen Rahmenbedingungen werden die Bedeutung von Ressourcen und emotionalem Erleben im Veränderungsprozess menschlichen Verhaltens deutlich. Grundlage für diese Argumentation sind neurowissenschaftliche Befunde:

In der Neuropsychologie wurde nachgewiesen, dass unsere Handlungen auf Erfahrungen beruhen, die sich im menschlichen Gehirn durch neuronale Netze abbilden lassen. Gleichzeitig sind jedes Objekt und jede Situation mit Emotionen und begleitenden Körperzuständen verknüpft. Die Verhaltensselektion findet demnach über eine Bewertung dieser zusätzlichen Informationen statt.⁴⁵⁸ Die Hirnstrukturen, die am schnellsten und stärksten menschliches Handeln beeinflussen, sind am schwierigsten veränderbar (emotionales Erfahrungsgedächtnis oder unbewusstes emotionales Selbst), die Hirnstrukturen, die am einfachsten veränderbar sind (rational-kognitives Selbst) besitzen weniger Einflusskraft auf unser Handeln und wirken nur langsam.⁴⁵⁹ Der Neurowissenschaftler Damasio bezeichnet die durch Erfahrungen abgespeicherte Informationen als „somatische

⁴⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 28.

⁴⁵⁸ Vgl. Damasio, A. R. (2012) und Damasio, A. R. (2011). Vgl. auch LeDoux, J. E. (2012). Das Netz der Gefühle: Wie Emotionen entstehen. München: Dt. Taschenbuch-Verlag.

⁴⁵⁹ Vgl. Roth, G. (2015). Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart: Klett-Cotta.

Marker“.⁴⁶⁰ Somatische Marker sind damit Abbild menschlicher Erfahrungen und steuern häufig das menschliche Verhalten, noch bevor eine Person kognitiv eine Handlung plant. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Bedeutung Emotionen im Vergleich zu Kognitionen in unseren Entscheidungen über alltägliches Handeln einnehmen. Storch und Krause leiten aus neurowissenschaftlichen Befunden ab, dass beide Komponenten (Emotionen und Kognitionen) einen großen Einfluss ausüben und jede für sich ihre Funktion besitzt. Die emotionale Komponente ist jedoch in ihrer Reaktion deutlich schneller und zuverlässiger (und damit auch weniger kontrollierbar) als menschliche Kognitionen. Das heißt, dass in jeder Situation Emotionen eine entscheidende Rolle spielen, sie menschliches Verhalten bestimmen, jedoch nicht immer zugänglich für die betreffende Person sind.⁴⁶¹ Der Zugang kann allerdings über die Arbeit mit Ressourcen anhand des Zürcher Ressourcen Modells hergestellt werden. Deshalb zeichnet sich das Zürcher Ressourcen Modell durch eine konsequente Ressourcenorientierung aus. Der Begriff Ressource und der Aufbau des Modells werden nachfolgend erläutert.

Das Ressourcenverständnis des ZRM

Ein entscheidender Aspekt des Modells ist die sog. „Ressourcenorientierung“: die Berücksichtigung vorhandener Ressourcen einer Person bei der Bearbeitung einer bestimmten Fragestellung bzw. eines Veränderungsprozesses. Denn die Integration von Ressourcen ist nach Storch und Krause wesentlich, um eine Person zum Handeln zu veranlassen. Die Bedeutung der Ressourcenorientierung wird auch in Grawes Ansatz hervorgehoben, nach dessen Erkenntnissen die Arbeit mit Ressourcen ein entscheidender Wirkfaktor für eine Veränderung menschlichen Verhaltens ist.⁴⁶²

⁴⁶⁰ Vgl. Damasio, A. R. (2011).

⁴⁶¹ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 52 f.

⁴⁶² Vgl. Grawe, K. (1998), S. 61 f.

Definition von Ressourcen

Im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells ist ‚Ressource‘ „... *jeder Aspekt des seelischen Geschehens und darüber hinaus der gesamten Lebenssituation eines Patienten [...], also zum Beispiel motivationale Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Abneigungen, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen, Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft, Ausdauer, finanzielle Möglichkeiten und das ganze Potenzial der zwischenmenschlichen Beziehungen eines Menschen ...*“⁴⁶³ Damit unterscheidet sich das vorliegende Verständnis von dem Begriff der Ressource, wie dieser im Kontext der Ökonomie verwendet wird. Hier hat sich der Begriff insbesondere im Zusammenhang mit dem *Resource-based View* etabliert und bezieht sich eher auf ein Unternehmen, weniger auf ein Individuum. Tatsächlich können Ressourcen in einem Menschen verankert sein, im Wesentlichen geht es allerdings um den Nutzen für ein Unternehmen. Barney als einer der Hauptvertreter des *Resource-based View* definiert in einer seiner späteren Publikation Ressource als

*“all assets, capabilities, competencies, organizational processes, firm attributes, information, knowledge and so forth, that are controlled by a firm and that enable the firm to conceive of and implement strategies designed to improve its efficiency and effectiveness.”*⁴⁶⁴

Die Fokussierung auf menschliches Verhalten wird auch in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie vorgenommen und begründet organisationales Verhalten als Ergebnis menschlicher Entscheidungsprozesse. Auch der Resource-Dependence Approach beruft sich in seinem Ursprung auf dieses theoretische Konzept.⁴⁶⁵

⁴⁶³ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 84 übernehmen die Definition von Grawe, K. (1998), S. 34.

⁴⁶⁴ Barney, J. (2011), S. 121.

⁴⁶⁵ Vgl. Kieser, A.; Ebers, M. (2006), S. 169.

Funktion der Ressourcen

Ressourcen übernehmen nach Storch und Krause in Anlehnung an Grawe die Funktion, den Möglichkeitsraum einer Person, in dem sie sich bewegen kann, zu erweitern. Mit dem angesprochenen Möglichkeitsraum ist sowohl der Raum zwischen der aktuellen Situation einer Person und dem angestrebten Ziel gemeint, als auch der Möglichkeitsraum, in dem sich neue, noch nicht definierte Ziele befinden können. Überträgt man diese Definition auf eine Person im organisationalen Kontext, können die Erschließung von Ressourcen sowohl neue Wege zur Erreichung gesetzter Ziele bedeuten, als auch neue, noch nicht definierte Ziele nach sich ziehen. Damit sind Ressourcen zweckbezogen, indem sie dazu dienen, Ziele zu finden und zu erreichen. Vergleicht man dieses Verständnis mit dem des Resource-based View, so decken sich beide Definitionen hinsichtlich der Zweckgebundenheit. Denn auch der Resource-based View geht davon aus, dass Ressourcen einen Zweck erfüllen und dass sie einer Sache (der Organisation) einen Nutzen bringen und zwar in Relation zu ihren gesteckten Zielen bzw. der Verschaffung eines Wettbewerbsvorteils.⁴⁶⁶ Auch Moldaschl versteht Ressourcen als Handlungsmittel, Ziele zu erreichen.⁴⁶⁷

Vertreter des Resource-Dependence Approach hingegen gehen davon aus, dass eine Organisation auf Ressourcen angewiesen ist, um ihre Existenz abzusichern.⁴⁶⁸ Im Rahmen des ZRM wird der Zusammenhang zwischen der menschlichen Existenz einer einzelnen Person und der Nutzung der individuellen Ressourcen nicht hergestellt.

⁴⁶⁶ Vgl. Barney, J. (2011), S. 121.

⁴⁶⁷ Vgl. Moldaschl, M. (2007). Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München: Hampp, S. 20 bzw. 52.

⁴⁶⁸ Vgl. u. a. Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*. Boston: Harvard Business School Press, S. 87. Vgl. Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource. Dependence Perspective*. New York: Harper and Row, S. 24.

Merkmale von Ressourcen

Um ihre Funktion erfüllen zu können, müssen Ressourcen bestimmte Merkmale erfüllen. Nach Auffassung des ZRM müssen Ressourcen motivational stark für die betreffende Person besetzt sein, eine hohe Bedeutung für das Selbstwertgefühl besitzen, positiv bewertet und für die betreffende Person leicht zugänglich sein.

Auch der Resource-based View (RBV) benennt spezifische Merkmale, die Ressourcen erfüllen müssen, um als Ressource wirksam zu sein. Sie können einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn sie

- wertvoll,
- selten,
- nicht imitierbar und
- nicht zu ersetzen sind.⁴⁶⁹

Die Merkmale 'hohe Bedeutung für das Selbstwertgefühl' und 'motivational stark besetzt', wie sie im Rahmen des ZRM benannt werden, entsprechen dem Attribut 'wertvoll' des RBV. Die leichte Zugänglichkeit geht mit dem Anspruch der Kontrollierbarkeit des RBV einher.

Das im Zusammenhang des ZRM benannte Merkmal 'positiv bewertend' bezieht sich auf neurowissenschaftliche Befunde, die in das ZRM integriert wurden. Denn übersetzt man die Definition des Begriffes Ressource in eine neurowissenschaftliche Sprache (gemäß des Zürcher Ressourcen Modells) werden diese als die Gesamtheit derjenigen neuronalen Verbindungen verstanden, die eine Person in einen Zustand versetzen, in dem Ziele wirksam werden können.⁴⁷⁰ Ressourcen sind damit positiv zu bewertende neuronale Erregungsmuster.⁴⁷¹ Entscheidend ist

⁴⁶⁹ Vgl. Barney, J. (1991). Firm resources and competitive advantage. In: Journal of Management 17, S. 99-120. Vgl. Barney, J. (2011).

⁴⁷⁰ Vgl. Storch, M. (2004). Resource-activating Selfmanagement with the Zurich Resource Model (ZRM). In: European Psychotherapy, 5(1), S. 27-64, S. 28.

⁴⁷¹ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 110. Vgl. auch Grawe, K. (1998), S. 445.

dabei, wodurch diese Erregungsmuster generiert werden. Darauf wird im Verlauf der Modellbeschreibung näher eingegangen.

Gestalt und Lokation von Ressourcen

Ressourcenorientierte ökonomische Ansätze wie der Resource-based View und der Resource-Dependence Approach verstehen unter Ressourcen sowohl materielle Güter (z.B. Rohmaterial, Energie, Kapital) als auch immaterielle Ressourcen wie beispielsweise Wissen, Kompetenzen oder Fähigkeiten. Diese können sowohl in der Umwelt des Unternehmens verortet sein, als auch innerhalb des Unternehmens oder in einem Individuum. Letztlich ist entscheidend, dass das Unternehmen die Kontrolle über die Ressourcen hat, um diese als Potenzial nutzen zu können.

Im Rahmen des ZRM spielt - wie zuvor angesprochen - die Kontrolle ebenfalls eine große Rolle. Diese bezieht sich hier allerdings auf das Individuum, das die Kontrolle über die Nutzung der Ressource haben muss. Ressourcen des ZRM sind allein intrapersonell verankert. Auch wenn im ZRM davon ausgegangen wird, dass Ressourcen neben persönlichen und innerpsychischen Faktoren auch in der Außenwelt lokalisiert sein können. Mit der Formulierung „in der Außenwelt“ liegend bezeichnen Storch und Krause allerdings vergangene Erfahrungen, die die Erreichung des Ziels fördern.⁴⁷² Ressourcen, die das ZRM anspricht, beziehen sich jedoch ausschließlich auf Ressourcen, die in einem Selbst liegen.⁴⁷³ Damit definiert allein das Individuum, was als Ressource genutzt werden kann und was nicht. Die im Kontext des Resource-Dependence Approach und des RBV erläuterte Thematik des Ressourcenaustauschs, der Macht über Ressourcen und der Abhängigkeit von externen Ressourcenlieferanten wird im Zusammen-

⁴⁷² Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 85.

⁴⁷³ Vgl. ebenda, S. 110.

hang mit dem ZRM nicht thematisiert.⁴⁷⁴ Hier steht vorrangig das Individuum im Mittelpunkt, das für sich Ressourcen erschließt.

Wissenschaftlich theoretischer Hintergrund und Aufbau des Modells

Das Zürcher Ressourcen Modell lehnt sich an das motivationspsychologische Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer an. In beiden Modellen wird davon ausgegangen, dass zuerst ein bewusster Wunsch existiert, der bestimmte „Reifungsstadien“ durchläuft, bis es zu einer Handlung kommt bzw. bis dieser durch Handeln realisiert wird. Damit zählen beide Modelle zu den Stadien- bzw. Phasenmodellen. Das Ausgangsmodell von Heckhausen wurde dazu entwickelt, um genauer den Vorgang erklären zu können, wie ein kognitiver Wunsch in konkrete Handlung überführt werden kann.⁴⁷⁵ Der sog. Rubikon in diesem Modell bezieht sich auf *den* Moment, in dem die Person einen Wunsch als ein konkretes Ziel formuliert und nach Heckhausen damit *„die Abkehr vom Abwägen des Nutzens eines Wunsches in ein Festlegen auf seine tatsächliche Realisierung. Deshalb spricht man auch vom Bilden einer ‚Zielintention‘ (...).“*⁴⁷⁶ Dies ist in beiden Modellen (ZRM und Rubikon-Modell) gleich. Während jedoch das Modell nach Heckhausen von vier Reifestadien bzw. Phasen ausgeht⁴⁷⁷, basiert das Zürcher Ressourcen Modell auf fünf Phasen und übernimmt damit die Erweiterung durch Grawe, der in mehreren empirischen Studien nachgewiesen hat, dass un-

⁴⁷⁴ Vgl. Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Marshfield: Pitman Publishing. Vgl. Pfeffer, J. (1987). A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations. In: Mizuchi, M. S.; Schwartz, M. (Hrsg.). *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 25-55. Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row. Vgl. Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nachdruck der Originalausgabe von 1978. Stanford: Stanford University Press.

⁴⁷⁵ Vgl. Achtziger, A.; Gollwitzer, P. M. (2010), S. 310. Vgl. Gollwitzer, P. M. (1991). *Abwägen und Planen*. Göttingen: Hogrefe. S. 42.

⁴⁷⁶ Achtziger, A.; Gollwitzer, P. M. (2010), S. 312.

⁴⁷⁷ Vgl. Gollwitzer, P. M. (1990). Action Phases and Mind-Sets. In: Higgins, T.; Sorrentino, R. M. (Hrsg.). *Handbook of motivation and cognition: foundations of social behavior*, 2, S. 53-92.

bewusste Komponenten die Bildung von Motiven bestimmen⁴⁷⁸. Der Ursprung von Motiven wurde im Rubikon-Modell bisher eher vernachlässigt. Aufbauend auf den Befunden Grawes wurde eine fünfte Phase vorgeschaltet, die aufgreift, wie bewusste Wünsche entstehen. Dies ist die einschneidende Erweiterung, wodurch das ZRM einen zusätzlichen Erklärungswert generiert. Neben dieser Differenzierung sind weitere Unterschiede zwischen den Modellen zu identifizieren. Bevor diese in einem Vergleich vorgestellt werden, folgt zuerst eine Beschreibung der einzelnen Phasen des Modells.

1. Phase des Rubikon-Modells: Bedürfnis

Unbewusste Bedürfnisse müssen bewusst gemacht werden. Selbst bewusste Bedürfnisse stehen häufig mit unbewussten Bedürfnissen in einem „Motivkonflikt“, wodurch die Handlung verhindert wird. In der Psychotherapie und Beratung hat sich gezeigt, dass Verhaltensänderungen nur dann eine Chance haben, wenn die gesetzten Ziele mit den wirklichen Bedürfnissen übereinstimmen.⁴⁷⁹

2. Phase des Rubikon-Modells: Motiv

Bedürfnisse sind bewusst geworden, ebenso die existierenden Motivkonflikte (falls vorhanden). Zeichen des Bewusstseins ist, dass diese kommuniziert werden können. Hier findet die Überschreitung des „Rubikons“ statt. Positive Emotionen spielen für die Überschreitung des Rubikons eine entscheidende Rolle.⁴⁸⁰

3. Phase des Rubikon-Modells: Intention

Der Rubikon ist überschritten. Das Motiv verstärkt sich und geht in eine feste Absicht über, es zu erreichen. Informationen, die die Erreichung gefährden könn-

⁴⁷⁸ Vgl. Grawe, K. (1998). Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 64.

⁴⁷⁹ Vgl. Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe, S. 189.

⁴⁸⁰ Vgl. Damasio, A. R. (2012). Vgl. auch Kuhl, J. (2010). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In: Heckhausen, H.; Heckhausen, J. (Hrsg.). Motivation und Handeln. Berlin: Springer. S. 337-363, S. 351 f.

ten, werden ausgeblendet. Positive Emotionen herrschen vor. Die Einschätzung der Realisierbarkeit und des Wertes des Motivs sind hoch.

4. Phase des Rubikon-Modells: Präaktionale Phase

Häufig reicht die bloße Intentionsbildung nicht aus, um in die Handlung überzugehen. Es müssen konkrete Durchführungspläne, die nächsten Schritte und Wissensinhalte generiert werden, um aktiv zu werden.

Storch und Krause betonen hier die Notwendigkeit, die entwickelte Intention in einen „impliziten Modus“ zu überführen, um in Situationen, die wenig Planung erlauben, die Intention trotzdem noch in eine entsprechende Handlung zu transformieren. Denn in stressvollen Situationen bediene sich das Gehirn schnell ausführbarer Handlungen und diese basierten auf implizitem Wissen. Noch wenig verinnerlichte Handlungen bzw. gerade erste gebildete Intentionen entsprechen expliziten Prozessen, die mehr Zeit in Anspruch nehmen als implizite Komponenten.⁴⁸¹ Es werden zwei grundlegende Ansatzpunkte genannt, um implizites Wissen zu generieren:

1. Automatismen etablieren: Dies benötigt eine gewisse Zeit, um über Trainingssequenzen bzw. Wiederholungen eine Routine herzustellen.
2. Priming bzw. unbewusstes Lernen: Bestimmte Vorgänge können unbewusst Emotionen, Einstellungen, Ziele und Absichten aktivieren, die wiederum Denken und Handeln der betreffenden Person beeinflussen. Dies geschieht durch die Aktivierung neuronaler Netzwerke, die dadurch über eine längere Zeit entsprechendes Denken und Handeln generieren.⁴⁸²

⁴⁸¹ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 74. Vgl. auch Schacter, D. L. (1987). Critical review: Implicit memory, history and current status. In: *Journal of Experimental Psychology, Learning, Memory and Cognition*, 13, S. 501-518.

⁴⁸² Vgl. u. a. Higgins, E. T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. In: Higgins, E. T.; Kruglanski, A. W. (Hrsg.). *Social Psychology. Handbook of Principles*. New York: Guilford Press, S. 133-168. Vgl. auch Bargh, J. A. (2006). What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious behavior. In: *European Journal of Social Psychology*, 36, S. 147-168.

Bewusste Handlungsplanung kann ebenfalls Teil der präaktionalen Phasen sein. Dabei werden Zielintentionen und Durchführungsintentionen (oder auch Vorsätze) unterschieden. Zielintentionen der Absichten)

„... definieren entsprechend erwünschte Endzustände, die bisher noch nicht erreicht worden sind. Somit handelt es sich bei Absichten oder Zielintentionen um ‚Ziele‘ im landläufigen Sinne.“⁴⁸³

Durchführungsintentionen oder Vorsätze werden von Achtziger und Gollwitzer folgendermaßen definiert: *„Vorsätze stehen im Dienste von Zielintentionen und sind Pläne, die deren Realisierung unterstützen. Um die Umsetzung einer Zielintention in die Wirklichkeit zu fördern, definiert ein Handelnder in einem Vorsatz eine Situation oder Bedingung, bei deren Eintreten ein bestimmtes Verhalten gezeigt wird. Dieses Verhalten wiederum wird so festgelegt, dass es bei Eintreten der im Vorsatz definierten Situation oder Bedingung die Erreichung der Zielintention unterstützt.“*

Damit wird durch die Situation selbst bzw. durch bestimmte situationsbedingte Komponenten ein Reiz gesetzt, mit dessen Auftreten das zielförderliche Handeln mit Wahrscheinlichkeit ausgeführt wird. Storch und Krause nennen Durchführungsintentionen auch „Wenn-Dann-Pläne“⁴⁸⁴.

Mehrere Studien konnten nachweisen, dass das Handeln nach Vorsätzen leichter fällt, da die kognitive Zugänglichkeit höher und der Gebrauch kognitiver Ressourcen sehr viel geringer ist.⁴⁸⁵

⁴⁸³ Achtziger, A.; Gollwitzer, P. M. (2010), S. 323. Vgl. auch Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: The role of intentions. In: European Review of Social Psychology, 4, S. 141-185. S. 143. Vgl. Auch Gollwitzer, P. M.; Oettingen, G. (2011). Planning Promotes Goal Striving. In: Vohs, K. D.; Baumeister, R. F. (2011). Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications. New York: Guilford Press. S. 162-185.

⁵⁵⁸ Vgl. Storch, M; Krause, F. (2007), S. 76.

⁴⁸⁵ Vgl. u.a. Brandstätter, V.; Lengfelder, A.; Gollwitzer, P. M. (2001). Implementation intentions and efficient action initiation. In: Journal of Personality and Social Psychology, 81, S. 946-960. Vgl. auch Lengfelder, A.; Gollwitzer, P. M. (2001). Reflective and reflexive action control in patients with frontal brain lesions. In: Neuropsychology, 15, S. 80-100. Vgl. auch Gawrilow, C.;

5. Phase des Rubikon-Modells: Aktion

In dieser Phase findet die Ausführung der Pläne und Handlungen statt. Durch bewusste und / oder unbewusste Prozesse wird die Person in der Regel ausreichend auf die Handlung vorbereitet. Eine häufig zu beobachtende Hürde in der erfolgreichen Ausführung sind überraschende Situationen bzw. Situationen unter Druck, in denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass die Person wieder in alte „Verhaltensmuster“ fällt. Es bedarf des Trainings und der Ausdauer, neue Verhaltensweisen so stark zur Routine werden zu lassen, dass sie auch in überraschenden Situationen bzw. Situationen unter Druck gezeigt werden.⁴⁸⁶

Wenngleich das ZRM weitgehend den Stufen des Rubikon-Modells entspricht, so bedarf es trotzdem einer Vorstellung der ZRM-Stufen, um den Zugang zu den Ressourcen zu verdeutlichen und die Arbeit mit diesen zu verstehen. Insbesondere die erste Stufe wurde zusätzlich integriert. Nachfolgend werden die Stufen des ZRM in Kürze beschrieben.

Phase 1 des ZRM: Das Thema (Bedürfnisse und Motive)

In der ersten Phase geht es darum, Ressourcen der Klienten zu aktivieren und dadurch Änderungsmotivation aufzubauen. Entscheidend an dieser Phase ist, die subjektiv bedeutsamen Themen der betreffenden Person zu identifizieren und daran die Änderungsmotivation zu orientieren. Von außen vorgegebene Themen, die nicht den subjektiv bedeutsamen der Person entsprechen, liefern wenig Energie für eine Änderung. Die Herausforderung besteht darin, dass neben bewussten Themen auch unbewusste Themen eine Rolle spielen können, die jedoch nicht von vorneherein offensichtlich sind.

In der Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell wird der Zugang zu den subjektiv bedeutsamen Themen über bildgebende Verfahren („Bild-Kartei“) und den

Gollwitzer, P. M. (2008). Implementation intentions facilitate response inhibition in children with ADHD. In: Cognitive Therapy and Research, 32, S. 261-280.

⁴⁸⁶ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 79-80. Vgl. auch Wahl, D. (1991). Handeln unter Druck. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

offenen Austausch in der Gruppe zu möglichen Assoziationen („Ideenkorb“) dazu angeregt. Damit soll erreicht werden, eine erste „sprachliche Rohfassung“ des Themas der Person zu erhalten und damit die Bedürfnisse der Person zu erarbeiten.

Überträgt man diese Annahmen auf die Thematik nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens, so führt dies zu der Überlegung, inwiefern nachhaltigkeitsförderliches Verhalten als subjektiv bedeutsames Thema von Mitarbeitern verstanden werden kann. Unternehmerische Nachhaltigkeit kann operationalisiert und an Mitarbeiter als Verhaltensgrundsätze weitergegeben werden. Möglicherweise sind auch einige Mitarbeiter davon überzeugt, dass es gut wäre, dieses Verhalten umzusetzen. Trotzdem kann die Wahrscheinlichkeit groß sein, dass das erwünschte Verhalten nicht gezeigt wird, weil die geforderten Verhaltensweisen nicht den subjektiv bedeutsamen Themen der Mitarbeiter (oder der Führungskräfte) entsprechen. Der Anspruch, ein Leitbild Nachhaltiger Entwicklung und entsprechende Verhaltensweisen könnten sich allein aus Mitarbeiterwünschen generieren, wäre mit Sicherheit unrealistisch. Alternativ wäre es aber denkbar, dass ein vorgegebenes Nachhaltigkeitsleitbild des Unternehmens einen Rahmen liefert, innerhalb dessen Mitarbeiter eigene Vorstellungen der Umsetzung entwickeln und realisieren können. Damit steht die Frage in Zusammenhang, woher das erwünschte nachhaltigkeitsförderliche Verhalten stammt: aus den Vorstellungen der Mitarbeiter oder aus einem vorgegebenen Leitbild unternehmerischer Nachhaltigkeit? Insofern wäre zu prüfen, inwiefern ein eher zentralistisches Verständnis eines Nachhaltigkeitsmanagements durch ein partizipatorisches Verständnis ersetzt werden muss, um langfristig wirksam sein zu können und Mitarbeiter zur Mitwirkung zu motivieren. In diesem Kontext wäre es möglich, von zwei Gegenpolen zu sprechen, indem auf der einen Seite eine reine Top-down-Vorgehensweise steht und auf der anderen Seite eine Bottom-up-Systematik verfolgt wird. Im letzteren Falle würde es sich um einen sog. Grassroot-Ansatz handeln (Begriffserklärung siehe Kapitel 3.3.1). Mit Blick auf die Realität privatwirtschaftlicher Organisationen wird hier jedoch davon ausgegangen, dass reine Bottom-up-Prozesse zur Etablierung von Nachhaltigkeit sehr wahrschein-

lich nicht zu finden sind. Es wird vermutlich immer eine Unternehmensleitung geben, die entsprechende Anstöße und Vorgaben liefert. Daher werden folgende Positionen bezüglich des Verständnisses eines Nachhaltigkeitsmanagements gegenübergestellt:⁴⁸⁷

Zentralistisches Verständnis eines Nachhaltigkeitsmanagements	Partizipatorisches Verständnis eines Nachhaltigkeitsmanagements
Entsprechend des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung wird ein eindeutiges und vollständiges Set an nachhaltigen Verhaltensweisen der ausführenden Ebene durch eine höhere Hierarchieebene vorgegeben. („top down“)	Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung wird vorgegeben, die ausführende Ebene kann innerhalb dieses Rahmens entsprechend subjektiv bedeutsamer Motive selbst bestimmen, welche Verhaltensweisen gezeigt werden. In diesem Zusammenhang werden persönliche Bedürfnisse eruiert und bestimmen das Set an nachhaltigen Verhaltensweisen mit. („top down und bottom up“)

Die partizipatorische Vorgehensweise kommt dem Ansatz, wie er im Catch-Ball-Prinzip verfolgt wird, sehr nahe.⁴⁸⁸ (siehe Kapitel 3.3.1) Denn auch hier ist sowohl top-down als auch bottom-up vorhanden. Es wird an dieser Stelle jedoch nicht zwingend von einem Schwerpunkt auf der Top-down-Vorgehensweise ausgegangen, wie dies im Falle des Catch-Ball-Prinzips zutrifft. Die genaue Schwerpunktsetzung wird aktuell bewusst nicht beschrieben, da in der Realität unterschiedliche Verteilungen vorkommen und einen Gegensatz zu einem reinen Top-down-Vorgehen bilden können.

Phase 2 des ZRM: Vom Thema zum Ziel (Motive und Ziele)

In dieser Phase findet die Überquerung des Rubikons statt. Im Wesentlichen steht der Vorgang in Verbindung, das zuvor identifizierte Thema in ein Ziel zu fassen. Das ZRM geht im Gegensatz zu anderen Therapieformen oder Zielbildungspro-

⁴⁸⁷ Siehe Kapitel 6.1.5 Der Einfluss des Managements: Planung oder Improvisation?

⁴⁸⁸ Vgl. u.a. Jochum, E. (2002), S 73. und S. 82.

zessen (auch im organisationalen Bereich) davon aus, Ziele dadurch wirksam zu gestalten, indem sie nicht zu konkret, sondern eher allgemein gehalten werden.

Die Ziele sollten situationsübergreifend und weniger auf der Verhaltensebene verankert sein, sondern eher auf der Haltungsebene. Bis der Rubikon überschritten ist, sollten die Ziele noch nicht zu konkret formuliert sein. Erst in der konkreten Zielumsetzung ist es hilfreich, realistische und konkrete Verhaltensbeschreibungen zu erarbeiten.

Storch und Krause argumentieren, dass insbesondere die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen von Kuhl gezeigt habe, dass durch konkrete Verhaltensziele ein Teil des Gehirns (das sog. Absichtsgedächtnis) aktiviert werde, der positive Affekte herabreguliere.⁴⁸⁹ Gerade diese seien allerdings nachweislich in Form somatischer Marker (und damit als emotionales Erfahrungsgedächtnis) dafür verantwortlich, dass der „Rubikon überquert“ würde. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis wiederum werde durch metaphorische Bilder bzw. Formulierungen aktiviert.⁴⁹⁰

Es geht darum, das bewusste Motiv aus Phase 1 in eine Intention umzuwandeln (also Intentionsbildung) und damit den Rubikon zu überqueren. Intention heißt auch „handlungswirksames Ziel“. Das Motiv kann eine Alternative sein (alternatives Motiv), es kann eine Ergänzung sein (ergänzttes Motiv) oder es kann auch Bestätigung des schon zuvor bewussten Bedürfnisses sein (bestätigtes Motiv).

Folgende Merkmale kennzeichnen die Zielformulierung im Sinne des ZRM⁴⁹¹:

1. Das Ziel sollte ein Annäherungsziel sein (kein Vermeidungsziel), da diese wirksamer und motivierender sind.⁴⁹²

⁴⁸⁹ Vgl. Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe: Göttingen.

⁴⁹⁰ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 95. Vgl. auch Kuhl, J. (2001). Vgl. Koole, S. L.; Kuhl, J. (2003). In search of the real self: A functional perspective on optimal self-esteem and authenticity. In: *Psychological Inquiry*, 14, S. 43-48. Vgl. Martens, J. U.; Kuhl, J. (2013). *Die Kunst der Selbstmotivierung*. Kohlhammer: Stuttgart.

2. Die Realisierung muss unter vollständiger Kontrolle der betreffenden Person liegen.⁴⁹³
3. Das Ziel muss durch einen „deutlich *beobachtbaren positiven somatischen Marker*“ erkennbar sein,⁴⁹⁴ das heißt, es muss sich in kürzester Zeit ein positiv besetztes Gefühl einstellen.

Anhand von Befunden aus der psychologischen Forschung wurde gezeigt, dass Ziele, die eine hohe Kongruenz mit dem sog. Selbstsystem aufweisen, häufiger zum Erfolg führen als Ziele mit geringer Selbstkongruenz. Das Selbstsystem speist sich aus Inhalten des impliziten Gedächtnisses, beinhaltet daher unbewusste Wissensinhalte und ist gekoppelt mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis (somatischen Markern). Dies ist der Unterschied zum sog. Selbstkonzept, zu dem ein Mensch einen bewussten Zugang hat. Der Bezug zum Konzept der intrinsischen Motivation besteht ebenfalls. Positive somatische Marker zeigen nicht nur eine starke Ankopplung an das Selbstsystem, sondern geben auch Hinweise auf eine intrinsische Motivation.⁴⁹⁵ Dies entspricht der Intention von Phase 1, in der subjektiv wirksame Themen identifiziert werden und weniger rational sinnvolle Überzeugungen hinsichtlich eines bestimmten Themas im Vordergrund stehen. Bereits Deci und Kollegen konnten in jahrzehntelanger Forschung um das Konzept der intrinsischen Motivation im Zusammenhang mit der Theorie der Selbst-

⁴⁹¹ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 98.

⁴⁹² Vgl. Gollwitzer, P. M.; Moskowitz, G. (1996). Goal effects on action and cognition. In: Higgins, E.; Kruglanski, A. (Hrsg.). *Social Psychology. Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press, S. 361-399. Vgl. auch Elliot, A.; Sheldon, K. (1997). Avoidance achievement motivation: A personal goal analysis. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), S. 171-185.

⁴⁹³ In Anlehnung an das psychologische Konstrukt der Kontrollüberzeugung bzw. Selbstwirksamkeit und deren jeweilige Stärke der Motivationsbildung: Vgl. Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Vgl. auch Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The Experience of Control*. New York: W. H. Freeman. Vgl. Kuhl, J. (2001).

⁴⁹⁴ Vgl. Damasio, A. R. (2012). Kuhl, J. (2001).

⁴⁹⁵ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 108. Vgl. auch Sheldon, K. M.; Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, S. 1319-1331. Vgl. auch Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000).

bestimmung zeigen, dass langfristige Aufrechterhaltung von Verhalten dann am wahrscheinlichsten ist, wenn es sich auf Wünsche und Ziele bezieht, die dem individuellen Selbst entsprechen. Die Anreize für die Aufrechterhaltung von Verhalten stammen demnach aus der Handlung selbst („*intrinsic process*“) und auch aus einem inneren Wunsch der Person heraus („*internal self concept*“).⁴⁹⁶

Im Rahmen des ZRM werden demnach Ziele nur dann handlungswirksam, wenn sie von einem deutlich erkennbaren positiven somatischen Marker begleitet sind, es sich um ein Annäherungsziel handelt und die betreffende Person den Eindruck hat, die Erreichung des Ziels liege unter ihrer Kontrolle. Die Formulierung des Ziels entsprechend der Formel SMART (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert) spielt zu diesem Zeitpunkt noch keine Rolle bzw. generiert keine Motivation zur Erreichung des Ziels.⁴⁹⁷

Werden diese Befunde auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen übertragen, so bedeutet dies, dass entsprechende Verhaltensweisen positiv besetzt sein müssen, die betreffende Person den Eindruck haben muss, das Verhalten auch weitgehend selbständig umsetzen zu können und es Verhaltensweisen beschreibt, die eine Aktivität erfordern und nicht eine Unterlassung eines Verhaltens. Damit erhält der Wunsch nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens eine Wirkung und motiviert Mitarbeiter. Möglicherweise entspricht dies in etwa den in der klassischen Managementlehre postulierten Unternehmensvisionen, die in der Regel auch eher unspezifisch formuliert sind. Die Intention von Unternehmensvisionen ist die Aktivierung von Organisationsmitgliedern durch Inspiration, die

⁴⁹⁶ Vgl. Barbuto, J. E., Scholl, R. W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. In: Psychological Reports, 82, S. 1011-1022, S. 1013. Vgl. auch Deci, E. L. (1996). Why we do what we do: Understanding self-motivation. New York: Penguin. Vgl. Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985). Vgl. Auch Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2002). Handbook of self-determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press.

⁴⁹⁷ Vgl. Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.- Ziele und Motivation. In: Birgmeier, B. (Hrsg.). Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 187 f.

durchaus mit positiven Emotionen besetzt ist.⁴⁹⁸ Der Unterschied zu der Zieldefinition des ZRM liegt zum einen darin begründet, dass das Ziel von der betreffenden Person (dem Mitarbeiter) selbst formuliert werden muss. Zum anderen muss die Person den Eindruck gewinnen, die Erreichung liege unter ihrer (weitgehend) vollständigen Kontrolle. Dadurch ergeben sich folgende „Gegenpole“ hinsichtlich der Formulierung von Zielen:

Traditionelles Verständnis von Zielen der Betriebswirtschaftslehre	Systemisches Verständnis von Zielen nach dem ZRM
Ziele müssen spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert formuliert sein, um wirksam zu werden.	Zielen müssen eher allgemein formuliert und situationsübergreifend sein und die Haltungsebene der betreffenden Person ansprechen, nicht die Verhaltensebene.
	Das Ziel sollte ein Annäherungsziel sein (kein Vermeidungsziel), da diese wirksamer und motivierender sind.
	Die Realisierung muss unter vollständiger Kontrolle der betreffenden Person liegen.
	Das Ziel muss durch einen „deutlich beobachtbaren positiven somatischen Marker“ erkennbar sein. Das heißt, Ziele müssen ein positives emotionales Gefühl bei der betreffenden Person erzeugen.

Phase 3 des ZRM: Vom Ziel zum Ressourcenpool

In dieser Phase geht es im Wesentlichen um die Vorbereitungen, die Ziele in Handlungen umwandeln zu können, indem das Ziel in das implizite Wissenssystem überführt wird. Das Modell bedient sich hierbei wieder neurowissenschaftli-

⁴⁹⁸ Vgl. Steinle, C. (2005). Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, S. 134. Vgl. Zink, K. J. (2004). TQM als integratives Managementkonzept - Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung. München, Wien: Hanser, S. 17.

cher Grundlagen zum Erwerb impliziten Wissens. In neuronaler Hinsicht geht es darum, neue neuronale Netze zu bilden und diese durch wiederholtes Aktivieren zu etablieren. Es findet ein „Umorganisieren“ des neuronalen Netzwerkes statt.⁴⁹⁹

Das neu zu entwickelte Ziel ist an sich schon eine Ressource und damit das neu gebildete neuronale Netz. Beim Aufbau des Ressourcenpools ist es hilfreich, die Informationsgrundlage, die für die Bildung und Stabilisierung neuronaler Verbindungen notwendig ist, auf möglichst viele Ebenen der Informationsspeicherung zu stützen. Damit wird das Ziel „*multicodiert*“. In drei Phasen wird ein Ressourcenpool erarbeitet:

1. Das Ziel muss handlungswirksam formuliert werden: Dies geschieht, indem die zuvor beschriebenen drei Kriterien erfüllt sind. Damit dient das Ziel als erste Ressource.⁵⁰⁰
2. Erinnerungshilfen müssen geschaffen werden: Durch neuronale Plastizität („nutzungsabhängige Veränderbarkeit des menschlichen Gehirns“⁵⁰¹ oder auch Neurolinguistisches Programmieren genannt) können Hirnstrukturen geändert werden. Voraussetzung ist, dass die neuronalen Verbindungen häufig und erfolgreich genutzt werden. In der Umsetzung des ZRM bedeutet dies, dass die Teilnehmer eine Liste mit möglichen Erinnerungshilfen erhalten und sich individuell daraus für sie passende Erinnerungshilfen herausuchen (sog. „*Trigger*“), beispielsweise im beruflichen Kontext Bildschirmschoner oder Passwörter als Erinnerungshilfen.

⁴⁹⁹ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 109.

⁵⁰⁰ Storch, M.; Krause, F. (2007, S. 112) verweisen auf die Handlungsregulationstheorie nach Powers (2007) und von Carver und Scheier (1981). Die Ziele sind im impliziten Gedächtnis repräsentiert. Dadurch besteht Vigilanz, die dafür sorgt, dass ohne hohe kognitive Leistung ein Ziel in Handlung übersetzt wird: Powers, W. T. (2007). *Behavior: The Control of Perception*. New York: Aldine. Carver, C. S.; Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior*. New York: Springer.

⁵⁰¹ Nach Hütter, G. (2012). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. 11. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 85.

3. Der Körper als weitere Informationsbasis. Das betreffende Ziel wird entweder tatsächlich ausgeführt oder imaginär in seiner Ausführung vorgestellt. Damit kann der Körper als Ressource dienen. Empirisch belegte Ergebnisse der Gedächtnispsychologie zeigen, dass Gedächtnisinhalte, die mit imaginär oder tatsächlich ausgeführten Handlungen assoziiert sind, besser behalten werden können. Ein angestrebtes Ziel kann als Gedächtnisinhalt gesehen werden.⁵⁰² Etablierte neuronale Netze sind „*kognitiv, emotional und körperlich kodiert*.“⁵⁰³

Wiederum übertragen auf die Realisierung nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens bedeutet dies, dass die betreffenden Personen selbst ihre Ressourcen für die Umsetzung entsprechender Verhaltensweisen identifizieren müssen. Gleichzeitig scheint es erforderlich zu sein, sich geeignete Erinnerungshilfen zu setzen und in eine erste Planung der Umsetzung zu gehen. Eine häufige Beschäftigung mit den entsprechenden Verhaltensweisen unterstützt die Bildung neuronaler Netzwerke. Es scheint jedoch bedeutsam, dass die betreffenden Verhaltensweisen gerne ausgeführt werden (im Sinne positiv besetzter somatischer Marker). Im Zuge dessen kann es vorkommen, dass neue (in dem Fall nachhaltigkeitsförderliche) Verhaltensweisen oder Aktionen erschlossen werden, die ebenfalls gerne ausgeführt werden und an die vorher noch nicht gedacht wurde. Das Zuspätkommen von Ressourcen, die andere Personen für bedeutsam halten, entfaltet demnach wenig Wirkung. Dadurch unterscheiden sich die folgenden beiden „Gegenpole“ des Ressourcenverständnisses:

⁵⁰² Vgl. Engelkamp, J. (1997). Das Erinnern eigener Handlungen. Göttingen: Hogrefe. Vgl. Pfeifer, R.; Bongard, J. (2007). How the body shapes the way we think. A new view of intelligence. Cambridge: MIT Press.

⁵⁰³ Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 119.

Ressourcenverständnis der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre	Systemisches Ressourcenverständnis (Zürcher Ressourcen Modell)
Der Begriff der Ressource bezieht sich auf ein Unternehmen. Demnach entscheiden Unternehmen, was als Ressource verstanden werden kann.	Der Begriff der Ressource bezieht sich auf ein Individuum. Demnach entscheidet jedes Individuum, was als Ressource verstanden werden kann.
Ressourcen sind in der Umwelt verankert.	Ressourcen sind in der Person verankert.
Ressourcen erfüllen die Funktion, die Ziele des Unternehmens zu erreichen.	Ressourcen dienen dazu, individuell gesetzte Ziele zu erreichen und auch neue, noch nicht definierte Ziele zu finden.

Phase 4 des ZRM: Die Ressourcen gezielt einsetzen

Hier werden Ausführungsintentionen gebildet. Im ZRM werden Ausführungsintentionen hinsichtlich allgemeiner Ziele formuliert und nicht hinsichtlich konkret formulierter verhaltensorientierter Ziele. Dadurch bedienen allgemein formulierte Ziele einen größeren Anwendungsbereich und durch ihre Speicherung im impliziten Gedächtnis, erfordern diese nur eine geringe Vigilanz, was wiederum spontanes Verhalten ermöglicht. *„Ausführungsintentionen werden darum im ZRM ausschließlich hinsichtlich der Art und Weise gebildet, wie die Ressourcen aus dem Ressourcenpool eingesetzt werden können.“*⁵⁰⁴ Die Auswahl der verwendeten Ressource obliegt jeder Person selbst. Storch und Krause unterscheiden drei Situationstypen. Je nach Situationstyp sind andere Formen der Ausführungsintentionen notwendig:⁵⁰⁵

- Situation A: Situationen, in denen die Realisierung des Zieles einfach gelingt.
- Situation B: Situationen, in denen die Verwirklichung der Ziele schwierig, jedoch vorhersehbar ist und damit vorbereitet werden kann.

⁵⁰⁴ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 131.

⁵⁰⁵ Vgl. ebenda, S. 132.

- Situation C: Situationen, in denen die Realisierung des Zieles schwierig ist, die unvorhergesehen und überraschend eintreten (Extremsituationen, Krisenzeiten).

Für die Situation A ist keine Ausführungsintention notwendig. Dieses Verhalten bzw. die Situation kann allerdings als Ressource für Situation B oder C eingesetzt werden, beispielsweise, weil es sich dabei um Teilschritte für die Erreichung eines schwieriger zu erreichenden Zieles handelt. Im Falle der Situation B können Ausführungsintentionen gebildet werden. Situation C ist so schwierig, dass diese erst einmal hintenangestellt werden muss, dennoch aber hinsichtlich ihrer Herausforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten zu einem späteren Zeitpunkt besprochen werden kann.⁵⁰⁶

Für Situation B werden zuerst genaue Kontextbedingungen formuliert, die als Trigger für die Ausführung des Zielverhaltens dienen. Anschließend wird geplant, wie im Rahmen dieser Situation die Ressourcen eingesetzt werden können. Die Trainingssituation sollte möglichst zeitnah anstehen, häufig vorkommen und erfolgreich bearbeitet werden können.

Wiederum übertragen auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten kann jede der drei angesprochenen Situationen vorherrschen. Situation A (Realisierung des Zieles gelingt einfach) wäre dann gegeben, wenn Organisationsmitglieder eine genaue Vorstellung von nachhaltigkeitsförderlichem Handeln haben und dieses Verhalten zu ihrem selbstverständlichen Verhaltensrepertoire gehört. Gleichzeitig sind die Kapazitäten der Organisationsmitglieder nicht so stark gebunden, dass nicht noch Kapazitäten für nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten vorhanden wären. Hierfür sind keine Ausführungsintentionen erforderlich. Das Verhalten kann sehr leicht ausgeführt werden.

⁵⁰⁶ Im Falle von Situation C wurde im Rahmen des Modells ein eigener theoretischer Ansatz entwickelt. Er basiert auf den im therapeutischen Feld bekannten Methoden der Selbstkontrolle und Selbstmanagement. Vgl. Reinecker, H. (1999). Lehrbuch der Verhaltenstherapie. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, S. 300 ff.

Situation B (Verwirklichung der Ziele ist schwierig, jedoch vorhersehbar und damit Vorbereitung möglich) wäre dann der Fall, wenn das entsprechende Verhalten noch nicht selbstverständlich ist, dennoch Vorstellungen oder Handlungsoptionen erschlossen werden können, die dem Zielverhalten nahe kommen. Die Vorbereitung und Planung ist möglich. Dies könnte möglicherweise geschehen, indem nachhaltiges Handeln anderer Organisationen Ideengeber sind oder Teilschritte (Situation A) dazu genutzt werden, weitere Aktivitäten in Richtung Nachhaltigkeit zu unternehmen. Gleichzeitig sind weniger Kapazitäten zur Verhaltensausführung vorhanden, jedoch stärker gebunden als in Situation A. Hier wäre es nach der Theorie notwendig, diverse Erinnerungshilfen (Trigger) zu schaffen und durch ständige Beschäftigung neuronale Strukturen zu stärken. Damit werden „Gelegenheiten“ geschaffen, Kontextbedingungen werden kreiert, um das erwünschte Verhalten zu erleichtern. Mit Sicherheit ist zu prüfen, inwiefern diejenigen Trigger, die entsprechend der Theorieherkunft im psychosozialen Bereich erschlossen wurden, im privatwirtschaftlichen Bereich wirksam werden können. Insbesondere Körperempfindungen (z.B. bestimmte Körperhaltungen, Gestik, Mimik) sind wohl im organisationalen Kontext eher ungewöhnliche Hilfsmittel. Dadurch wird jedoch umso deutlicher, dass aus der Vielzahl an Erinnerungsmöglichkeiten diejenigen selektiert werden müssen, die als adäquat betrachtet werden. Mit der Zeit werden vormals noch nicht routinierte (nachhaltige) Verhaltensweisen zu Routinehandlungen, die sukzessive erweitert werden können. Möglicherweise haben Unternehmen, die sich heute durch eine starke Nachhaltigkeitsorientierung auszeichnen, zu einem früheren Zeitpunkt mit wenigen nachhaltigkeitsförderlichen Aktionen, die ihnen „am Herzen lagen“ (positiv emotional besetzt!) begonnen, wodurch sich weitere Verhaltensweisen entwickeln und Routinen etablieren konnten.

Situation C bezieht sich auf Situationen, in denen eine Organisation durch unerwartete Ereignisse derart unter Druck steht, dass zu viele Kapazitäten gebunden sind, als das noch Möglichkeiten für nachhaltigkeitsförderliches Verhalten gegeben wären. Der ZRM-Theorie zufolge werden diese C-Situationen zugunsten der B-Situationen reduziert, die Routine wird sich mit der Zeit derartig einstellen,

sodass die Schwelle, die entsprechende nachhaltige Verhaltensweise zu zeigen, immer geringer wird.

Es wäre in einer empirischen Modellprüfung zu eruieren, welche Kontextbedingungen als sog. Trigger identifiziert werden können, inwiefern diese in verschiedenen Situationen wirksam sein konnten und in der Vergangenheit dazu beitrugen, dass sich Routinen entwickelten.

Phase 5 des ZRM: Integration und Transfer

In der fünften Phase geht es um die Erschließung sozialer Ressourcen. Das Zürcher Ressourcen Modell versteht unter sozialen Ressourcen die Verbindung zwischen zwei Begriffsverständnissen für ‚soziale Ressourcen‘, die in der einschlägigen Literatur zu finden sind. Zum einen werden darunter Umweltressourcen in Form von sozialen Netzwerken oder sozialer Unterstützung verstanden. Zum anderen bezieht sich der Begriff auf personale Merkmale, die Personen dazu befähigen, Ressourcen, die in der Außenwelt angesiedelt sind, zu erkennen und zu nutzen.⁵⁰⁷ Hierzu zählen auch Ressourcen, die identitätsstiftend sind und soziale „Spiegelungsprozesse“ anstoßen. Das heißt, ohne eine Spiegelung durch sozialen Austausch (beispielsweise durch ‚Narration‘) kann keine Identität entstehen. Eine dritte Ansicht ist diejenige des *transaktionalen Ansatzes* und diese wird auch durch das ZRM vertreten. Diese ist eine Kombination aus den Umweltressourcen und personalen Merkmalen. Umweltressourcen und personale Ressourcen müssen danach miteinander in Wechselwirkung stehen, wenn sie wirksam werden wollen.⁵⁰⁸ Erst die personalen Ressourcen befähigen eine Person, die Umweltressourcen nutzen zu können und Zugriff auf diese zu haben. Gegenstand *dieser* Phase des ZRM ist die Befähigung einer Person, die Umwelt-

⁵⁰⁷ Vgl. u.a. Röhrle, B. (2003). Arbeit mit Ressourcen auf der sozialen Ebene. In: H. Schemmel, J. Schaller (Hrsg.). Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur psychotherapeutischen Arbeit. Tübingen: Dgvt-Verlag, S. 259-280. Vgl. Bachmann, N. (1998). Die Entstehung von sozialen Ressourcen abhängig von Individuum und Kontext. Ergebnisse einer Multilevel-Analyse. Münster: Waxmann.

⁵⁰⁸ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 137.

und Personenressourcen zu erschließen und deren Interaktion herzustellen. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass personale Ressourcen, die in einem ZRM-Training erschlossen wurden, im Alltag und im entsprechenden sozialen Umfeld angepasst werden müssen. Denn im Kontext des „alten“ sozialen Umfeldes muss sich die Nutzung der erschlossenen personalen Ressourcen erneut bewähren und ggf. verändern. Neu entwickelte Handlungsmuster müssen erst in den Alltag integriert werden und die Person muss sich mit diesem neuen Wissen zurechtfinden. Die tatsächlichen Reaktionen des sozialen Umfeldes bringen häufig neue Aspekte mit sich, die eine Anpassung des formulierten Zieles erforderlich machen.⁵⁰⁹ Der personale Aspekt bzw. die Identitätsbildung kann über den Ansatz der sozialen Spiegelung bzw. Narration geschehen, was in der Form als Ressource dient, denn die Anteilnahme und Bestätigung des sozialen Umfeldes stärken die neuronalen Strukturen, die neu gebildet wurden. Die Erschließung der Umweltressourcen betrifft zum einen die strukturelle Komponente und bezieht sich auf Netzwerke. Die funktionale Komponente ist die soziale Unterstützung in Form von emotionalem Austausch, gegenseitiger Unterstützung, dem Klima im Netzwerk.⁵¹⁰ Es hat sich bewährt, soziale Ressourcen (Personen) zu nutzen, die den gleichen oder einen ähnlichen Entwicklungsverlauf erlebt haben. Im Kontext des ZRM ist damit der Trainingskontext gemeint: Das ZRM wird in der Regel durch ein entsprechendes Trainingskonzept in die Anwendung gebracht. Soziale Ressourcen sind in diesem Falle Teilnehmer der gleichen Trainingsgruppe oder ehemalige Trainingsteilnehmer. Der Austausch mit diesen kann als soziale Ressource genutzt werden (z.B. eine Art Intervisionsgruppe nach einem durchlaufenden Training oder Trainingssequenzen). Damit lernen Gruppen, sich selbst zu managen.⁵¹¹

⁵⁰⁹ Vgl. ebenda, S. 139 ff.

⁵¹⁰ Vgl. Soziale Unterstützung konnte bereits mehrfach als wirksam im Bereich des Gesundheitsverhaltens nachgewiesen werden. Einen Überblick geben u.a. Kienle, R.; Knoll, N.; Renneberg, B. (2006). Soziale Ressourcen und Gesundheit: Soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In: Renneberg, B; Hammelstein, P. (Hrsg.). Gesundheitspsychologie, S. 107-121.

⁵¹¹ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 143 ff.

Was sich im Ursprungsgedanken des ZRM als Transfer neu erworbener Verhaltensweisen vom Kontext der Trainingsgruppe auf den Alltagskontext ergeben hat, kann sich im Zusammenhang mit nachhaltigkeitsförderlichem Verhalten ebenfalls als relevant erweisen. In diesem Falle muss ein Transfer nachhaltigen Verhaltens von einem Lehrkontext (z. B. Schulung zu Energieeinsparung) auf den Arbeitsalltag bzw. von einem Unternehmen auf ein anderes stattfinden. Darüber hinaus kann es auch erforderlich sein, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten aus dem privaten Bereich auf den organisationalen Bereich zu übertragen. Möglicherweise können hier - analog zu den Ehemaligen-Netzwerken des ZRM - Unternehmensnetzwerke oder Nachhaltigkeitszirkel innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens hilfreich sein, um die eigenen Ziele und Verhaltensweisen zu überprüfen und deren Bewährung im Alltag zu reflektieren.

Es wäre in einer empirischen Modellprüfung zu eruieren, welche Rolle soziale und in diesem Zusammenhang personale Ressourcen spielen, um nachhaltigkeitsförderliche Aktivitäten durchzuführen. Gleichzeitig wäre zu prüfen, welche Transferrichtungen in der Vergangenheit relevant waren, welche Strategien für die Transferleistung förderlich waren und welche keinen Nutzen hatten.

Nachdem zuvor zwei einschlägige Phasenmodelle der Verhaltensänderung vorgestellt und diese mit jeweiligen Vorgängermodellen verknüpft wurden, werden an dieser Stelle in einer Zusammenfassung die vorgestellten Modelle in Beziehung gesetzt, um deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu verdeutlichen. (siehe Abbildung 12)

Abbildung 12: Abgleich verschiedener Phasenmodelle der Verhaltensänderung

Modell	Phasen der einzelnen Modelle und ihre Überschneidungen					
	① Abwägen (Motivational)	② Planen (Volitional) ⁵¹²	③ Aktion (Volitional)	④ Bewerten (Motivational)		
Heckhausen Rubikon- Modell						
Grawes Rubikon- Modell	① Bedürfnis	② Motiv	③ Intention	④ Prä- aktiona- le Phase	⑤ Handlung	
Zürcher Ressourcen Modell	① Das Thema	② Ziel	③ Ressourcen- pool	④ Ressourcen zielt einsetzen	⑤ Integration und Transfer	
Trans- theoretisches Modell		① Absichts- losigkeit	② Absichts- bildung	③ Vorbe- reitung	④ Handlung	⑤ Aufrecht- erhaltung

Rubikon

⁵¹² Nach Achtziger, A.; Gollwitzer, P. M. (2010), S. 314 bezieht sich Motivation auf Prozesse, die mit dem Setzen von Zielen zu tun haben, Volition hingegen mit Prozessen, die mit deren Realisierung zusammenhängen.

Der Werdegang des Phasenverlaufs der einzelnen Modelle ist sehr ähnlich. Es zeigen sich leichte Abweichungen, die wiederum einen Mehrwert an Erklärung liefern können. Der „Grundverlauf“ zeigt sich am deutlichsten in Heckhausens Modell. Die mittlere Stufe (die Planungsphase vor der Aktionsphase) differenziert nur leicht, indem sich diese in den meisten Modellen nochmals in eine Absichtsbildung und eine Planungsphase aufteilen. Dies bezieht sich auf die präaktionale Phase in Grawes Modell, die Vorbereitungsphase im TTM und die Ressourcenpool-Erstellung und -Einsetzung im Zürcher Ressourcen Modell. Damit scheint die Ausdifferenzierung der mittleren Phase vor der eigentlichen Aktion sinnvoll zu sein.

Die deutlichsten Abweichungen werden am Anfang des Phasenverlaufs und am Ende sichtbar. Grawes Modell und das Zürcher Ressourcen Modell liefern in Gestalt einer ersten Phase („Bedürfnis“ bzw. „Thema“) eine Erklärung, woraus die Motivation entsteht. Dies wird im Transtheoretischen Modell nicht erklärt.

Zum Ende des Phasenverlaufs wiederum verdeutlichen das Transtheoretische Modell und das Zürcher Ressourcen Modell durch die letzte Phase, welcher Anstrengung es bedarf, das erzielte Verhalten aufrechtzuerhalten und sie nennen durch ihre theoretischen Inhalte, wodurch das Verhalten stabilisiert werden kann.

Allen Modellen gemeinsam scheint die Schwelle des Rubikons zu sein, selbst wenn dieser Begriff nicht in allen Modellen explizit benannt wird. Die Absicht und anschließende Planung, was den Rubikon ausmacht, ist tatsächlich in allen Modellen vorhanden. Gleichzeitig ergeben sich in jedem Modell die Phasen aus den jeweiligen Fragestellungen und „Aufgaben“, die die Person zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bearbeiten hat. Achtziger und Gollwitzer sprechen auch von unterschiedlichen Bewusstseinslagen, also Bewusstseinszuständen, die für die jeweils anstehende Aufgabe in einer Handlungsphase erforderlich sind. Demnach seien die betreffenden Personen in den jeweiligen Phasen auch empfänglich für Informationen, die für die anstehende Aufgabe (z.B. Informationen hinsichtlich der Realisierbarkeit des Ziels in der ersten Phase) erforderlich ist. Grawe und auch Kuhl greifen diesen Gedanken ebenfalls auf:

*„Jenseits des Rubikon herrscht Parteilichkeit (...) Situationen werden nicht neutral, realitätsorientiert wahrgenommen, sondern je nach ihrer Bedeutung für die aktualisierte Intention [...] Wahrnehmung, Emotion, Denken und Handeln stehen [Sie, Ergänzung der Autorin] im Dienste der jeweiligen Intention.“*⁵¹³

Kuhl bezeichnet dies als „Abschirmen“ gegenüber Informationen, die die Realisierung der Intention gefährden könnten.⁵¹⁴ Im Vergleich zum Transtheoretischen Modell entspricht dies der stufenabhängigen Wirksamkeit der jeweiligen Strategien. Während eine Person in der Vorbereitung zum jeweiligen Verhalten empfänglich für konkrete Informationen und Planungsschritte ist, wird diese Form von Strategie in der Phase der Absichtslosigkeit nicht wirksam werden können. Dies bedeutet, dass nur bestimmte Informationen zu bestimmten Zeitpunkten wirksam sein können, um den Veränderungsverlauf zu steuern. Weiter gefasst lässt dies den Schluss zu, dass die Veränderung von Verhalten durch stufenabhängige Einflussfaktoren gesteuert wird.

Während sich die vorherigen Ausführungen auf allgemeines, unspezifisches Verhalten in Organisationen bezog, wird im Folgenden zusammengefasst, welche bisherigen theoretischen Erkenntnisse und empirischen Befunde zu nachhaltigkeitsbezogenem Verhalten existieren. Diese können möglicherweise einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefern.

4.2.5 Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens in der Literatur

Rahmenbedingungen unternehmerischer Nachhaltigkeit

In der Gesundheitsforschung bzw. Gesundheitspsychologie werden seit längerer Zeit Modelle der Verhaltensänderung herangezogen, um gesundheitsförderliches Verhalten zu initiieren bzw. gesundheitsschädliches Verhalten (auch Risikover-

⁵¹³ Grawe, J. (1998), S. 69.

⁵¹⁴ Vgl. Kuhl, J. (2001), S. 143.

halten genannt) in gesundheitsförderliches zu transferieren.⁵¹⁵ Neben der Anwendung komplexer Modelle zur Erklärung gesundheitsförderlichen Verhaltens wie das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung oder die Theorie des geplanten Verhaltens werden auch vereinzelt Ansätze herangezogen, die sich auf einzelne Komponenten beschränken. Im medizinischen Bereich ist beispielsweise der Ansatz der „Compliance“ eng verwandt mit der Berücksichtigung der Einstellung der betreffenden Person, in diesem Falle mit der Einstellung des Patienten zur Behandlung und seiner Therapiemitarbeit bzw. -bereitschaft.⁵¹⁶ Auch hier wird deshalb die Interaktion mit der betreffenden Person je nach vorherrschenden Rahmenbedingungen (je nach Bereitschaft zur Mitarbeit) deutlich. Die aktuelle Forschung liefert allerdings keine Verlaufsbeschreibung, anhand derer ein Rahmenmodell zur Beschreibung der Veränderung möglich ist. Zudem konzentriert sich die medizinische Forschung zu dem Thema Compliance eher auf die Behandlung von Krankheiten, weniger um nichtlebensgefährdendes Verhalten. Im letzteren Falle dürfte die Notwendigkeit zur Verhaltensänderung geringer sein. (sog. „Leidensdruck“)

Im Bereich der Umweltpsychologie wurden ebenfalls in den letzten Jahrzehnten Ansätze verfolgt, wie Verhalten in Richtung ökologische Nachhaltigkeit (oder zumindest Komponenten davon) erzeugt werden kann. Im Gegensatz zur Verhaltensänderung im Gesundheitsbereich ist hier der „Leidensdruck“, also die Notwendigkeit, sich ändern zu müssen, weitaus geringer. Zum einen aus Gründen der größeren Zeitperspektive (Effekte werden erst sehr viel später sichtbar) und zum anderen aus der Objektperspektive: Es betrifft nicht die Person direkt, sondern die Umwelt (und erst indirekt den Menschen). Insofern könnte die Notwendigkeit der Verhaltensänderung geringer sein als im Falle der gesundheitsgefährdenden

⁵¹⁵ Vgl. Bengel, J. (2008). Handbuch der Gesundheitspsychologie und Medizinischen Psychologie. Göttingen: Hogrefe. Vgl. Sniehotta, F. F.; Schwarzer, R. (2003). Modellierung der Gesundheitsverhaltensänderung. In: Jerusalem, M.; Weber, H. (Hrsg.) (2003). Psychologische Gesundheitsförderung. Göttingen: Hogrefe, S. 677-694. Vgl. Lippke, S.; Renneberg, B. (2006), S. 35-60.

⁵¹⁶ Vgl. Petermann, F. (2003). Compliance. In Jerusalem, M.; Weber, H. (Hrsg.) Psychologische Gesundheitsförderung, S. 695-706, S. 695.

Verhaltensweisen, die unmittelbarer - wenn möglicherweise auch erst zu einem späteren Zeitpunkt - Wirkung zeigen.

Auch hier spielen die organisationalen Rahmenbedingungen im Unternehmenskontext eine wesentliche Rolle: So beschreiben Prose, Clases und Schulz-Hardt wesentliche Faktoren von klein- und mittelständigen Unternehmen, die umweltbewusstes und ressourcenschonendes Verhalten in Organisationen beeinflussen:

517

- Eine förderliche Unternehmenskultur mit Anzeichen zur Bereitschaft der Umsetzung und vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten und Organisationsstrukturen. Gleichzeitig eine positive Einstellung des Unternehmens gegenüber dem Umweltschutz
- Die Bestimmung von Schlüsselakteuren und eine strategische Begleitung des Prozesses im Sinne von Ziel- und Maßnahmenableitungen und eines Monitorings
- Rückmeldung von erzielten Erfolgen und regelmäßige Aktivitäten und ihre Transparenz
- Sozialer Druck und externe Anforderungen
- Austausch und sozialer Vergleich zwischen Vertretern einzelner Fachbereiche oder zwischen Unternehmen⁵¹⁸
- Experten-Kontakte
- Unterstützender Input von anderen Organisationen aus dem Unternehmensumfeld

⁵¹⁷ Vgl. Prose, F.; Clases, C.; Schulz-Hardt, S. (1999). Umweltbewußtes und ressourcenschonendes Verhalten in Organisationen. In: Hoyos, G. C.; Frey, D. (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Beltz PVU, S.147-159.

⁵¹⁸ Vgl. auch Dunphy, D.; Griffiths, Benn, S. (2003). Organizational Change for Corporate Sustainability. Understanding Organizational Change. New York: Routledge, S. 31.

- Modellverhalten und soziale Diffusion: Die Organisation wird zum „Experten“ und kann anderen Unternehmen oder in der Öffentlichkeit als gutes Beispiel dienen.
- Vernetzung mit Interessengruppen des Unternehmens, das heißt, mit Stakeholdern, um weitere Umsetzungsaktivitäten zu unterstützen.⁵¹⁹
- Vernetzung von Unternehmen im Sinne eines regelmäßigen Erfahrungsaustauschs.

Da das Verhalten in Organisationen gezeigt werden soll, ist die Berücksichtigung des weiten Verhaltensumfeldes sehr eingängig. Das heißt, es ist nicht nur die betreffende Person an sich relevant, sondern auch das Umfeld der Person innerhalb des Unternehmens (Organisationsumfeld) sowie das Umfeld außerhalb der Organisation. Sozialer Austausch innerhalb der Organisation und auch mit Personen außerhalb der Organisation scheinen einen Einfluss auf die Verhaltensgenerierung in Richtung Nachhaltigkeit zu haben.

Schmuck und Schultz stellen in ihrem Sammelband mit mehreren Autoren das menschliche Handeln in den Mittelpunkt Nachhaltiger Entwicklung. Dies sei der zentrale Kern, wenn es um Veränderungen in Richtung Nachhaltiger Entwicklung gehe.⁵²⁰

Schmuck und Schultz: *„Policies are based on the assumption that it is enough to give information. Managers often expect changes in the attitudes and behavior of the individuals to result from disseminated information. From psychology we know that human beings like to reason, but are not always rational. This implies that emotions and affect play a major role in behavior [...]. Another important factor often forgotten is social influence. If we do not provide the right environ-*

⁵¹⁹ Vgl. auch Wolf, J. (2013). Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. In: Business Strategy and the Environment, 22(2), S. 92-108.

⁵²⁰ Vgl. Schmuck, P.; Schultz, W. P. (2002). Psychology of Sustainable Development. Dordrecht: Kluwer.

*ment and resources, but allow it all to depend on the good will of the citizens, we will be asking them to go above and beyond the call of duty.*⁵²¹

Osbaldiston und Sheldon diskutierten die Frage nachhaltigen Verhaltens vor dem Hintergrund des sog. sozialen Dilemmas, eine Situation, in der ein Individuum vor einer Entscheidung steht und sich entscheiden muss zwischen Option 1, die ihm einen Vorteil verschafft, allerdings Kosten für andere verursacht, und Option 2, in der es sich umgekehrt verhält. Die Autoren vergleichen die Situation des sozialen Dilemmas mit der Entscheidung einer Person, sich entweder nachhaltig zu verhalten oder nicht.⁵²² Beispielsweise kann - vereinfacht dargestellt - Option 1 bedeuten, der eigenen Bequemlichkeit zu folgen und den Müll nicht zu sortieren, was langfristig der Allgemeinheit schadet oder Option 2 zu wählen, den Müll zu trennen und für sich selbst einen Aufwand zu betreiben, langfristig die Umwelt aber zu schonen. Neben Kontextbedingungen, die die Entscheidung bzw. das Verhalten in sozialen Dilemmasituationen beeinflussen, seien auch persönliche Dispositionen entscheidend wie die sog. „Social Value Orientation“, die sich in drei Haupttypen niederschlägt: Kooperative, kompetitive und individualistische Orientierung. Kooperative (eigene Nutzenmaximierung und gleichzeitige Nutzenmaximierung anderer), kompetitive (Maximierung der Differenz des eigenen Nutzens und der anderer) und individualistische (eigene Nutzenmaximierung, nähert sich dem homo oeconomicus an) Orientierung.⁵²³ Aus Sicht des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung sei die kooperative Orientierung die favorisierte, denn nur hier ist die Möglichkeit gegeben, über die eigenen Interessen hinaus auch für das Wohl anderer zu agieren, sowohl in der Gegenwart, als auch in der Zukunft.

⁵²¹ Vgl. Schmuck, P.; Schultz, W. P. (2002), S. IX.

⁵²² Vgl. Osbaldiston, R.; Sheldon, K. M. (2002). Social Dilemmas and Sustainability: Promoting Peoples' Motivation to "Cooperate with the Future". In: Schmuck, P.; Schultz, W. P. (2002). Psychology of Sustainable Development. Dordrecht: Kluwer. S. 37-57, S. 37.

⁵²³ Vgl. Osbaldiston, R.; Sheldon, K. M. (2002), S. 42.

Vgl. auch Griesinger, D. W.; Livingston, J. W. (1973). Toward a model of interpersonal motivation in experimental games. In: Behavioral Science, 1973, 18(3), S.173-188. Vgl. Messick, D. M.; McClintock, C. G. (1968). Motivational Bases of Choice in Experimental Games. In: Journal of Experimental Social Psychology 4, S.1-25.

Osbaldiston und Sheldon widmeten sich der Frage, inwiefern Personen zu dieser Orientierung motiviert werden können. Nach Aussage der Autoren können Personen durch drei grundlegende Maßnahmen motiviert werden: Zum ersten durch Reglementierung bzw. Bestrafung, zum zweiten durch eine entsprechende Informationslieferung und zum dritten durch intrapersonale Komponenten wie etwa innere Überzeugungen. Während die ersten beiden (extrapersonalen) Ansätze eher ineffektiv sind, zeichnen sich gerade intrapersonale Komponenten als entscheidende Einflussfaktoren aus. Die Autoren sprechen auch von Internalisierung des gewünschten Verhaltens, das nach Deci und Ryan am ehesten durch andere Personen erzeugt werden kann⁵²⁴, wenn

- man versucht, die Perspektive der betreffenden Person zu verstehen.
- man Wahlalternativen bietet bzw. zulässt. Dies bezieht sich auch auf alternative Wege, zu einem Ziel zu gelangen.
- man im Falle einer fehlenden Wahlfreiheit Begründungen liefert. Insbesondere sollten Informationen in der Form geliefert werden, dass sie zu den „mental Schemata“ der jeweiligen Person bzw. Personengruppe passen.

Dies spricht für die Berücksichtigung individueller Interessen wie es auch das Zürcher Ressourcen Modell postuliert. Darüber hinaus zeigen sich weitere Überschneidungen zum ZRM: Nach Kales und Maes (2002) spielen personale psychische Empfindungen wie Emotionen eine bedeutende Rolle und beeinflussen die Entscheidung zu umweltbewusstem (nachhaltigkeitsrelevantem) Verhalten. Hierzu zählen.⁵²⁵

⁵²⁴ Vgl. Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, S. 238. In: Psychological Inquiry 11(4), S. 227-268.

⁵²⁵ Vgl. Kales, E.; Maes, J. (2002). Sustainable Development and Emotions. In: Schmuck, P.; Schultz, W. P. (2002). Psychology of Sustainable Development. Dordrecht: Kluwer, S. 95-122.

- **moralbezogene Emotionen:**

Dies umfasst die Entrüstung über ‚insufficient pollution control and pro-environmental political measures‘, Ärger über zuviel pollution control and restricting side-effects und Schuldgefühle über das eigene insufficiente nachhaltigkeitsbezogene Verhalten.

- **emotionale Verbundenheit zur Natur:**

Entscheidend ist hier auch die Prägung durch Familie, Freunde und andere Menschen im sozialen Umfeld.

- **ökologische Angst:**

Angst vor Umweltkatastrophen und andere Ereignisse, die einen Schaden für sich selbst und / oder andere mit sich bringen.

Wobei neben Emotionen auch spezifische Kognitionen eine wichtige Rolle zu spielen scheinen:⁵²⁶

- ökologisches Bewusstsein
- umweltbezogene Kontrollüberzeugung
- umweltbezogenes Verantwortungsgefühl
- umweltbezogenes Gerechtigkeitsempfinden

Auch Degenhardt konnte in einer qualitativen Studie emotionale Komponenten als bedeutende Einflussgrößen nachhaltigen Handelns identifizieren. Er untersuchte, welche Faktoren Menschen (aus Industriestaaten) dazu veranlassen, einen nachhaltigen Lebensstil zu führen (hinsichtlich aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit!). Neben Privatpersonen waren auch Unternehmer Teil der Befragungsgruppe. Erfasst wurden die emotionale Betroffenheit von der Zerstörung der Umwelt und von der Armut, die Angst vor weiterem Schaden, die Empathie gegenüber anderen Personen, die Schaden erleiden bzw. erleiden könnten. Neben den emotionalen Komponenten zeigten die Befragten alle ein hohes Verantwor-

⁵²⁶ Ebenda, S. 102 ff.

tungsgefühl für die Folgen ihres Handelns als Teil der westlichen Welt und dem Streben nach Authentizität: Das Bestreben, nachhaltig orientierte Wertvorstellungen durch das eigene Handeln auch zu realisieren. Mit dem eigenen Verantwortungsgefühl steht auch der Wunsch in Zusammenhang, dem Leben einen Sinn zu geben und seinen Beitrag zu einer nachhaltig gestalteten Welt zu leisten.⁵²⁷ Aber „... *the reception and following reflection of own emotions are the core of motivation by sustainable lifestyle pioneers.*“⁵²⁸ Somit scheint die Schlüsselrolle des Unternehmers im Vorhaben einer nachhaltigen Unternehmensführung gesetzt zu sein und Annahmen der Vorbildfunktion zu bestätigen.

Williams und Schäfer konnten ebenfalls Beweggründe von (KMU-) Unternehmern in Ostengland in einer qualitativen Studie eruieren, die umweltschonendes unternehmerisches Handeln zeigen. Während ökonomische Gründe und der Druck von außen eine Rolle spielten, zählten persönliche Werte und Überzeugungen ebenfalls zu den Beweggründen. Gleichzeitig zeigten die Befragten eine hohe interne Kontrollüberzeugung. Dies weise nach Meinung der Autorinnen auf die Möglichkeit hin, andere Akteure dabei zu unterstützen, ein Gefühl von „Selbst etwas bewirken können“ zu vermitteln.⁵²⁹

Neben den Beweggründen *für* nachhaltigkeitsförderliches Verhalten müssen genauso bisher identifizierte Hürden betrachtet werden.

⁵²⁷ Vgl. Degenhardt, L. (2002). Sustainable Lifestyle Pioneers. In: Schmuck, P.; Schultz, W. P. (2002). *Psychology of Sustainable Development*. Dordrecht: Kluwer, S. 123-147.

⁵²⁸ Ebenda, S. 142.

⁵²⁹ Williams und Schäfer geben eine Literaturübersicht zu bisher identifizierten bzw. postulierten Motivatoren für umweltschonendes Handeln. Vgl. Williams, S.; Schaefer, A. (2012). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. In: *Business Strategy and the Environment*, 22(3), S. 173-186.

Barrieren der Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit und Möglichkeiten der Überwindung

Grundsätzlich lassen sich individuelle, organisationale und institutionelle Barrieren unterscheiden. Garavan et al. verstehen individuelle Barrieren als psychologische, verhaltensbezogene Gründe, organisationale Barrieren beziehen sich auf strukturelle Faktoren wie die Organisationskultur, das Belohnungssystem, und zwischenmenschliche Interaktionen. Institutionelle Hürden hingegen befinden sich außerhalb der Organisation wie beispielsweise Reglementierungen oder Erwartungen der Gesellschaft oder des Marktes.⁵³⁰ Preuss und Walker untersuchten psychologische Barrieren der nachhaltigen Entwicklung im organisationalen Kontext im öffentlichen Sektor. Deren Ergebnisse unterstützen die Einteilung und die entsprechenden Barrieren von Garavan et al. weitgehend.⁵³¹ Fichter differenziert insbesondere die institutionellen Barrieren und beschreibt folgende Arten:⁵³²

- *Unternehmensbezogene Barrieren:* Barrieren, die verhindern, dass unternehmerische Freiräume genutzt werden, um Nachhaltigkeit zu realisieren, wie z.B. fehlende Bereitschaft zum Dialog mit Stakeholdern, kurzfristiges Kostendenken anstatt langfristiges Erfolgsdenken, mangelnde Produktlebenszyklus-Orientierung.
- *Marktbezogene Barrieren:* Strukturelle Barrieren in Form von Marktunvollkommenheiten, beispielsweise unzureichende Informierung von Kunden (Transparenzproblem) über nachhaltigkeitsrelevante Informationsin-

⁵³⁰ Garavan et al. geben eine Übersicht über bisherige Literaturquellen zu Barrieren von Corporate Sustainability. Vgl. Garavan, T. N.; Heraty, N.; Rock, A.; Dalton, E. (2011). Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions. In: Advances in Developing Human Resources, 12(5), S. 587-613, S. 590.

⁵³¹ Vgl. auch Preuss, L.; Walker, H. (2011). Psychological barriers in the road to sustainable development: Evidence from public sector procurement. In: Public Administration 89(2), S. 493-521, S. 510 f.

⁵³² Fichter, K. (2005), S. 82-83.

halte über Produkte oder einseitige Bedienung von Nischenmärkten anstelle von Massenmärkten durch nachhaltige Leistungen.

- *Politikbezogene Barrieren:* Unzureichende gesetzliche Rahmenbedingungen oder deren Vollzug, fehlende Subventionen nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, fehlende Verbote.
- *Gesellschafts- und kulturbezogene Barrieren:* Nicht nachhaltiges oder nicht ausreichend nachhaltiges Verbraucherverhalten. Konkrete Hemmnisse können hier überhöhte Preise nachhaltiger Leistungen oder eine geringe Attraktivität sein.
- *Technologische Barrieren:* Fehlen umweltschonender technologischer Alternativen, Unsicherheiten über die Folgen neuer nachhaltigkeitsförderlicher Leistungen. Individuelle Barrieren wie sie beispielsweise in der Systematik von Garavan et al. beziehungsweise bei Preuss und Walker zu finden sind, werden hier nicht als gesonderte Kategorie aufgeführt. Vielmehr sind diese Teil der übrigen Kategorien (z. B. fehlende Bereitschaft zum Dialog als unternehmensbezogene Barriere, ein unzureichendes Informieren von Kunden als marktbezogene Barriere oder nicht nachhaltiges Verbraucherverhalten als gesellschaftsbezogene Barriere).

Darüber hinaus hat Ehnert im Rahmen ihres Sustainable HRM Models in Form von Paradoxien Widersprüche zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit aufgegriffen, die zu unterschiedlichen Verhaltensweisen sprich zu einem unterschiedlichen Umgang mit diesen Widersprüchen führen und damit Barrieren fokussieren, die sozusagen aus dem Thema Nachhaltigkeit heraus entstehen.⁵³³ Auch hierbei handelt es sich um Hürden, denn diese Paradoxien können dazu führen, dass die Entscheidung zur Realisierung von Nachhaltigkeit zunächst nicht getroffen wird. Im Abgleich mit vorherigen Kategorisierungen handelt es sich hierbei vornehmlich um individuelle Barrieren, da letztlich das Entscheidungs-

⁵³³ Vgl. Ehnert, I. (2009), S. 172.

verhalten der betreffenden Personen entscheidend dafür ist, die Barriere (Widersprüche) zu überwinden. Widersprüche wie sie Ehnert beschreibt, können zwar auch organisationaler Natur sein, letztlich ist jedoch das individuelle Verhalten bzw. der Umgang mit diesen maßgeblich. Es werden verschiedene Möglichkeiten (Copingstrategien) benannt, wie mit Paradoxien der Nachhaltigkeit umgegangen werden kann: Widersprüche können nebeneinander gestellt und akzeptiert werden, sie können zeitlich oder räumlich voneinander getrennt behandelt werden oder - und dies sei der favorisierte Weg - diese werden gleichzeitig berücksichtigt und in Entscheidungen integriert. Darüber hinaus nennt Ehnert noch weitere Verhaltensweisen wie das Ignorieren oder Verleugnen, lässt diese jedoch in der weiteren Betrachtung außen vor.⁵³⁴ Insbesondere die letzten beiden Copingstrategien müssen berücksichtigt werden, denn diese sind in Bezug auf die vorliegende Fragestellungen individuelle Barrieren, die dazu führen können, dass Nachhaltigkeit nicht bzw. nicht im Sinne des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung umgesetzt wird. Wie genau diese Barrieren zu überwinden sind, wird im Detail nicht erläutert. Hierfür sind andere Ansätze zu betrachten.

Hasenmüller geht auf die Überwindung näher ein und ergänzt zusätzlich Erklärungen für die Ursachen von Barrieren. Er beschreibt vor dem Hintergrund der Herausforderungen eines Nachhaltigkeitsmanagements verschiedene Implementationsbarrieren und zieht hierzu die Theorie der Pfadabhängigkeit heran. Durch die Theorie der Pfadabhängigkeit könne grundlegend erklärt werden, weshalb die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen, in diesem Falle in Richtung Nachhaltigkeit, schwierig sei.⁵³⁵ Hasenmüller erläutert, inwiefern Pfadabhängigkeiten (Pfad im Sinne von ‚Richtung‘) im technologischen Bereich auch auf institutionelle Rahmenbedingungen übertragen werden können, wobei Ursache für Pfadabhängigkeiten selbstverstärkende Effekte (sog. positive Rückkopp-

⁵³⁴ Vgl. ebenda, S. 176.

⁵³⁵ Vgl. Hasenmüller, M.-P. (2013). Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement. Der Beitrag der Pfadforschung zur Erklärung von Implementationsbarrieren. Wiesbaden: Springer Gabler.

lungseffekte) sind, ähnlich der in der Verhaltensforschung beschriebene Effekt der positiven Verstärkung. Es werde „aus Sicht des Pfadansatzes nachvollziehbar, wie durch organisationale Entscheidungen und Handlungen ein Kontext geschaffen wird, der wiederum ganz spezifische Entscheidungen und Handlungen produziert. Als Konsequenz daraus wird der Kontext wiederholt bestätigt und der Status-quo immer weiter zementiert.“⁵³⁶ Implizite oder auch explizite Gründe für Pfadabhängigkeiten seien:⁵³⁷

1. **Koordinationseffekte:**

Je höher der Nutzen der Beibehaltung von Regeln und Verhaltensweisen ist, desto eher werden diese auch beibehalten. Dies hat eine koordinierende Wirkung.

2. **Komplementaritätseffekte:**

Je anschlussfähiger Verhaltensweisen sind und sich ergänzen, desto eher werden sie beibehalten bzw. hinzugefügt.

3. **Lerneffekte:**

Lerneffekte unterliegen der Dynamik kognitiver Prozesse, die erklären, weshalb Individuen trotz „*offensichtlicher Ineffizienz*“ an etablierten Verhaltensweisen festhalten. Grundlage sind mentale Modelle von Personen (bspw. Menschenbilder), woraus wiederum Gewohnheiten und selektive Wahrnehmung resultiert. Insbesondere letztere führen dazu, dass Alternativen nicht wahrgenommen werden.

4. **Investitionseffekte:**

Veränderungen werden dann nicht in Angriff genommen, wenn die Wechselkosten sehr hoch oder unbekannt sind.

⁵³⁶ Ebenda, S. 66.

⁵³⁷ Vgl. ebenda, S. 122. Vgl. auch Schäcke, M. (2006). Pfadabhängigkeit in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten. Berlin: Duncker & Humblot, S 54 f.

5. **Machteffekte:**

Gewährleisten aktuelle Regeln und Verhaltensweisen Machtstrukturen, so ist es sehr wahrscheinlich, dass die jeweiligen Akteure, die Macht besitzen, aus Angst vor Machtverlust Veränderungen nicht zulassen.

Das heißt, dass je höher der wahrgenommene Nutzen, die Gewöhnung an bisherige Verhaltenssequenzen, die Abhängigkeit von Machtinstanzen und das Risiko von Wechselkosten ist, desto unwahrscheinlicher ist das Eintreten einer Veränderung. Nutzen, Gewohnheit, Macht und Wechselkosten sind damit bedeutende Größen, die es bei einem Wunsch von Veränderung zu berücksichtigen gilt.

Hasenmüller führt Möglichkeiten der Überwindung der Barrieren (als Veränderungsmotivation) an, wie beispielsweise das Setzen von Anreizen, rationale Argumentation, Möglichkeiten zur Selbstdarstellung, Führung von unten, Begeisterung, Sanktionen, Herstellen persönlicher Betroffenheit oder den Tauschhandel. Diese beziehen sich allerdings eher allgemein auf die Zielgruppe der Führungskräfte bzw. des mittleren Managements. Unterschiedliche Stadien der Veränderungsbereitschaft stehen nicht im Vordergrund.⁵³⁸

Nach Garavan et al. können verschiedene Interventionen verhaltensbezogene Barrieren überwinden, die durch das Human Resource Development (HRD) durchgeführt werden, und eine breite Palette an Interventionsmöglichkeiten aufzeigen (Abbildung 13). Der nachfolgende Kasten zu Abbildung 13 beinhaltet die Beschreibung der Interventionsmöglichkeiten.⁵³⁹

⁵³⁸ Vgl. Hasenmüller, M.-P. (2013), S. 302.

⁵³⁹ Vgl. Garavan et al. (2010), S. 599.

Depth of Intervention	Surface	• Ethical Awareness Programs • Corporate Environmental Education & Awareness	• Communications about CSR/CS • Integration of CSR/CS with HRD
	Deep	• Ethical Leadership Programs	• Uncovering Corporate Values/Norms & Framing • Sustainability-Focused Organizational Learning • Stakeholder Engagement & Opportunities for Social Learning
		Focus of Intervention	
		Individual	Organizational

Abbildung 13: Interventionsmöglichkeiten zur Überwindung verhaltensbezogener Barrieren

Erklärungen zu Abbildung 13:

Interventionen zur Überwindung verhaltensbezogener Barrieren von Corporate Sustainability (Garavan et al., 2010)

Ethical Awareness Programs: Trainingsprogramme, die darauf abzielen, die Motivation von Organisationsmitgliedern hinsichtlich ethischer Fragestellungen und ethisch korrekten Verhaltens zu steigern und die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder hinsichtlich CSR zu erhöhen.

Corporate Environmental Education and Awareness: Trainingsprogramme, die die Sensitivität der Organisation hinsichtlich der Umwelt und CSR fördern. Nachgewiesene positive Effekte auf die Motivation und das Engagement der Organisationsmitglieder und auf die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten hinsichtlich CSR-Initiativen.

Ethical Leadership Programs: Ziel der Programme ist, Führungskräfte im Einnehmen ihrer Vorbildfunktion hinsichtlich CSR zu unterstützen und ethische Themen mit ihren Mitarbeitern zu besprechen und anzugehen.

Communication about CSR and CS Commitments and Performance: Training adäquater Kommunikation hinsichtlich CSR und CS, die als entscheidender Faktor in Veränderungsprozessen gesehen wird. Bedeutung der Kommunikation nach außen wird hier ebenfalls berücksichtigt. Dies fördert langfristig das interne und externe Bewusstsein der CS-Aktivitäten der Organisation.

Integration of CSR/CS with HRD: HRD-Fachkräfte als Multiplikatoren CSR-relevanten Wissens und Fachleute zur organisationsspezifischen Umsetzung. Sie kön-

nen als Prozessbegleiter der schrittweisen Umsetzung und des Stakeholder-Dialogs agieren. Gleichzeitig sind sie in der Lage, einzelne Interventionen über die Organisation hinaus durchzuführen.

Uncovering Corporate Values/Norms and Framing: Ein HRD verfügt in der Regel über Kompetenzen, durch verschiedene Dialogformen und Analysemethoden implizite Werte und Normen zu identifizieren, zu beschreiben und diese hinsichtlich der organisationalen Ausrichtung abzugleichen. Framing⁵⁴⁰ kann dazu genutzt werden, um Unbewusstes auszusprechen und zu zeigen, welcher Nutzen sich daraus ergibt, insbesondere hinsichtlich CSR.

Sustainability-Focused Organizational Learning: Modelle organisationalen Lernens können dazu genutzt werden, CSR-Werte herauszubilden und diese in die Organisation zu implementieren. Durch die oftmals vorgesehene Mitarbeiterpartizipation können diese aktiv an der Entwicklung beteiligt werden. Teil der Modelle sind Methoden zur kritischen Reflexion, Interpretation kultureller Bedingungen und sozialer Prüfung der Kernwerte und Vorgehensweisen. Durch verschiedene Intensitätsstufen des Lernens können entweder tiefgreifende Veränderungen durchgeführt oder nur oberflächliche Anpassungen vorgenommen werden.

Stakeholder Engagement and Opportunities for Social Learning: Häufig führt ein hohes Stakeholder-Engagement zu einem stärkeren Unternehmenssinn. Wissen zirkuliert stärker und fördert die kritische Reflexion von CSR in der Organisation. Soziales Lernen wird damit angestoßen (Soziales Lernen als *„process of framing issues, analysing alternative and debating choices in the context of inclusive public deliberation“*⁵⁴¹).

Die aufgeführten Interventionen beschreiben sowohl individuelle, als auch organisationale Maßnahmen. Somit wird auch hier die Notwendigkeit gesehen, sowohl an organisationalen Rahmenbedingungen, als auch an individuellen Mechanismen anzusetzen. Akteure werden dabei auf verschiedenen Hierarchieebenen gesehen und insbesondere Führungskräfte als verantwortliche Treiber des The-

⁵⁴⁰ Nach Garavan et al. werden durch Framing bestimmte thematische Bezugsrahmen während der verbalen oder auch nonverbalen Kommunikation erzeugt, die die Aufmerksamkeit des Zuhörers lenken und dadurch auch bestimmte Werte und Überzeugungen generieren bzw. ansprechen können.

⁵⁴¹ Vgl. Daniels, S. E.; Walker, G. B. (1996). Collaborative learning: Improving public deliberations in ecosystem-based management. In: Environmental Impact Assessment Review, 16, S. 71-102, S. 73.

mas betrachtet. Sie können zusammen mit HRD-Fachkräften eine Multiplikatorenfunktion einnehmen, wobei eine entsprechende Schulung und Rollenerklärung erforderlich ist. Eine Herausforderung hinsichtlich der genannten Interventionsmaßnahmen ist mit Sicherheit die angesprochene Stakeholdereinbindung, die zwar zu sozialen Lernprozessen führen kann, jedoch aufgrund der vermutlich zum Teil sehr kritischen Reflexion durch Stakeholder konstruktiv und konsensbildend geführt werden muss. Andernfalls können entsprechende Reflexionsprozesse das gesamte Thema und dessen Umsetzung schwächen oder sogar behindern. Mit Blick auf Stadienmodelle der Veränderung von Verhalten bzw. der Überwindung von Verhaltensbarrieren in Richtung nachhaltigkeitsförderliches Verhalten stellt sich hier grundsätzlich die Frage, inwiefern Trainingsprogramme, Sensibilisierungsmaßnahmen, Wissensvermittlung und kommunikationsbasierte Trainingseinheiten für alle Organisationsmitglieder hilfreich sind, um diese zu nachhaltigkeitsförderlichem Verhalten zu motivieren. Je nach Veränderungsbereitschaft wäre eine stärkere Passgenauigkeit der Anwendung empfehlenswert. Selbst individuell ausgerichtete Interventionen, die „in die Tiefe“ gehen können und somit eine intensivere Auseinandersetzung mit der Zielgruppe und der Thematik ermöglichen (hier: Ethical Leadership Programs), bleiben auf der Gruppenebene. Eine personenspezifische Form der Unterstützung (beispielsweise im Sinne eines Coachings) ist vermutlich kaum möglich.

Auf der Suche nach Modellen unternehmerischer Nachhaltigkeit, die unterschiedliche Phasen der Entwicklung berücksichtigen, ist das Modell von Dunphy, Griffiths und Benn zu nennen.⁵⁴² Die Autoren analysierten zum einen bereits existierende Modelle der Veränderung von Unternehmen in Richtung ökologische Nachhaltigkeit, zum anderen betrachteten sie die Entwicklung von Unternehmen

⁵⁴² Vgl. Dunphy, D. C., Griffiths, A., Benn, S. (2003).

in Richtung CSR.⁵⁴³ Daraufhin postulierten sie ein Phasenmodell, das sehr stark an das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung erinnert:⁵⁴⁴

1. **Rejection**

Ressourcennutzung im Sinne eines Ausbeutens und Profitmaximierung als einziges Ziel stehen ausnahmslos im Vordergrund und sind in der Einstellung wesentlicher Machttträger im Unternehmen begründet.

2. **Non-responsiveness**

Diese Phase resultiert aus einem fehlenden Bewusstsein oder einer Ignoranz (und weniger aus einer bewussten Einstellung heraus) und verfolgt eher ‚business as usual‘ ohne Reflektion aktueller und zukünftiger Herausforderungen der menschlichen Existenz.

3. **Compliance**

Zu diesem Zeitpunkt wird die Einhaltung von Standards und gesetzlichen Vorgaben vorangetrieben, um das Risiko von Fehlverhalten zu reduzieren. Dies entspricht eher reaktivem Verhalten.

4. **Efficiency**

In dieser Phase entsteht ein zunehmendes Bewusstsein, dass ein proaktives Verhalten notwendig ist, um soziale und ökologische Herausforderungen zu meistern. Als Beweggründe werden aber auch Kostenreduktion und Effizienz verfolgt.

5. **Strategic proactivity**

Nachhaltigkeit wird in die Unternehmensstrategie integriert und als strategischer Vorteil verstanden.

⁵⁴³ Vgl. ebenda, S. 13 f. Vgl. auch Geßner, C. (2008), S. 122 f. Geßner unterscheidet drei Entwicklungsphasen: (1) Nachhaltigkeitsmanagement – (2) Nachhaltiges Management – (3) Nachhaltiges Wirtschaften. Die Phasen unterscheiden sich hauptsächlich dahingehend, inwiefern Nachhaltigkeit als zusätzliches Managementthema umgesetzt oder als grundlegendes Managementprinzip in allen Bereichen des Unternehmens angewendet wird.

⁵⁴⁴ ebenda, S. 14.

6. The sustaining corporation

Die Idee einer nachhaltigen Welt wird in die eigenen Überzeugungen internalisiert.

Diese Phasen müssen laut der Autoren nicht unbedingt von Phase 1 bis Phase 6 durchlaufen werden, sondern der Prozess kann auch zu einem späteren Zeitpunkt als Phase 1 starten. Ebenso wie im Transtheoretischen Modell kann es Rückfälle geben bzw. können sich verschiedene Themen auf einer unterschiedlichen Stufe befinden. So kann sich das Umweltmanagement noch in Phase 2 befinden, während das Personalmanagement bereits in Phase 4 befindet. Ein wesentliches Element für das Voranschreiten dieses Entwicklungsprozesses ist die Funktion eines oder mehrerer Change Agents, wobei diese sowohl interne Organisationsmitglieder als auch extern angesiedelte Partner sein können. Das Modell bezieht sich allerdings in seinem Kern nur auf soziale und ökologische Themen der Nachhaltigkeit. Die Autoren führen sowohl organisationsinterne (globalization, corporate consolidation, ecological modernization) als auch externe Einflussfaktoren (cost of non-compliance, employee awareness, leadership, knowledge-based organization, culture of innovation) an, die ein Unternehmen in puncto Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit vorantreiben, diese sind jedoch nicht phasenspezifisch formuliert.⁵⁴⁵

Die Autoren betonen gleichzeitig, dass die Einbindung und Motivierung von Mitarbeitern in erheblichem Maße zu einer solchen Entwicklung beiträgt, denn *„Organizations are human constructs, and human needs, attitudes and responses are ambiguous more often than they are clearly specified and predictable.“*⁵⁴⁶ Es brauche allerdings auch eine klare Führung von der Unternehmensleitung aus, die die Richtung vorgebe und die Unterstützung liefere. Gleichzeitig müsse es Mitar-

⁵⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 17-22 und 29 f.

⁵⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 103.

beiter geben, die als Nachhaltigkeits-Botschafter die Idee vertreten und sich dafür einsetzen.⁵⁴⁷

Zwischenfazit:

Förderlich für die Generierung nachhaltigen Verhaltens scheint eine persönliche Haltung von Personen zu sein, die am ehesten entwickelt werden kann, wenn ein Handlungsspielraum in Form von Handlungsalternativen angeboten wird und im Falle einer fehlenden Wahlfreiheit Begründungen geliefert werden, die im Sinne einer gemeinsamen Sprache zu den „mental Schemata“ der jeweiligen Person bzw. Personengruppe passen. Der Unternehmer als „treibende Kraft“ hat eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung nachhaltigen Verhaltens, gleichzeitig können Führungskräfte als Multiplikatoren aktiv werden. Darüber hinaus spielen wahrscheinlich emotionale Komponenten eine große Rolle: Zum einen im Zusammenhang mit der Zielfindung bzw. Festlegung des entsprechenden Verhaltens und zum anderen im Kontext des Veränderungsprozesses. Denn Emotionen scheinen Hinweise darauf zu geben, welches Ziel tatsächlich erstrebenswert ist und diese können dafür genutzt werden, durch ihr Erleben eine nächste Stufe des Veränderungsprozesses zu erreichen.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde aus zahlreichen Forschungsfeldern eine Fülle an theoretischen Erkenntnissen und empirischen Befunden zusammengetragen, die einen Erklärungsbeitrag zu der Frage leisten, wodurch sich menschliches Verhalten in Organisationen generiert und welche Einflussfaktoren wirksam werden können. Zum Teil wurde allgemeines, themenunspezifisches Verhalten angesprochen, zum Teil nachhaltigkeitsintendierendes Verhalten. Im folgenden Kapitel werden wesentliche Erkenntnisse zusammengefasst und als Implikationen für die Generierung eines hypothetischen Modells formuliert, das der Beschreibung der Motivierung nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens in Organisationen dient.

4.3 Implikationen für ein hypothetisches Modell

Im Folgenden werden zum einen Modellkomponenten angesprochen, die durch zahlreiche Erkenntnisse als gesichert anerkannt werden können, zum anderen werden Thesen postuliert, die erst noch als Modellkomponenten bestätigt werden müssen. Dies sind Erkenntnisse, die im Rahmen organisationaler Nachhaltigkeit und Verhaltensänderung bisher noch nicht bestimmt werden konnten oder die zum Teil (als Gegenpole) bisherigen Erkenntnissen entgegenstehen.

Sowohl organisationstheoretische, als auch psychologische Modelle und Befunde verweisen deutlich auf die Erkenntnis, dass menschliches Verhalten in Organisationen nicht nur durch Merkmale der betreffenden Person wie Bedürfnisse, individuelle Ziele, unbewusste und bewusste Faktoren bestimmt wird. Menschliches Verhalten wird auch durch das soziale System (zwischenmenschliche Interaktionsprozesse) und organisationale Rahmenbedingungen beeinflusst. Insofern scheint es bei der Gestaltung menschlichen Verhaltens in Organisationen sinnvoll zu sein, Interventionen zu berücksichtigen, die sich sowohl auf die individuelle, die organisationale (Arbeitsumgebung, Technik, Technologie, Strukturen, Regelvorgaben, Prozesse) als auch die soziale Ebene beziehen. Diese drei Ebenen können somit unterstützend wirken, wenn es um die Gestaltung menschlichen Verhaltens geht. Denn einschlägige Modelle greifen diese drei Ebenen in Form von Veränderungsstrategien ebenfalls auf.

Wird die Organisation als System begriffen, so spielen neben diesen drei Ebenen (individuelle, soziale und organisationale Ebene) auch Einflussgrößen außerhalb des Systems eine Rolle, die Systemumwelt.

Menschliches Verhalten in Organisationen, das das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung unterstützt, ist den gleichen Einflussbedingungen ausgesetzt wie jedes andere Verhalten auch. Insofern spielen auch hier personelle, interaktionelle, technologische, organisationale und Systemumwelt-Komponenten eine Rolle. Dies kann durch zahlreiche Erkenntnisse der Organisationstheorie und Verhaltenspsychologie als bestätigt angesehen werden. Insofern ergibt sich ein Modell

menschlichen Verhaltens in Organisationen wie es in Abbildung 10 aufgezeigt wird. Ein Modell nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens lässt sich hieraus abschließend nicht ableiten. Denn obwohl sich einzelne theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens in der Literatur (Kapitel 3.2.5) in dieses Modell integrieren lassen, sind es doch bisher nur Einzelbefunde, die sich zum Teil auf verschiedene Zielgruppen beziehen wie beispielsweise die der Unternehmer. Andere Befunde wiederum leiten sich aus der Betrachtung der Unternehmensausrichtung auf Nachhaltigkeit ab, gehen jedoch nicht auf tatsächliches Verhalten ein. Darüber hinaus ist eine Übertragbarkeit der Ergebnisse bzgl. der Einflussfaktoren allgemeinen menschlichen Verhaltens auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten nicht zulässig, da Faktoren wie das technologische System und unbewusste personelle Faktoren wie die kulturelle Prägung bzw. Sozialisation bisher nicht bestätigt werden konnten. Daher ist es erforderlich, in einer empirischen Erhebung Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens in Organisationen zu identifizieren. Daraus lassen sich folgende Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit ableiten bzw. aus Kapitel 1.2 konkretisieren:

Forschungsfragen:

1. a. Welche Einflussfaktoren erweisen sich als erfolgreich, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten?
- b. Welche Einflussfaktoren erweisen sich als hinderlich, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten?

Ist es der Wunsch eines Unternehmens (oder Unternehmers), im Zuge einer nachhaltigen Unternehmensführung nachhaltigkeitsförderliches Verhalten der Organisationsmitglieder zu fördern, ist in der Regel eine Änderung von Verhaltensweisen in Richtung Nachhaltigkeit erforderlich. Deshalb steht damit die Frage in Zusammenhang, wie nicht nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Rich-

tung Nachhaltigkeit verändert werden kann. Durch zahlreiche psychologische Erkenntnisse (Phasenmodelle der Verhaltensänderung) hat sich gezeigt, dass die Veränderung menschlichen Verhaltens verschiedene Stufen zu durchlaufen scheint. Diese graduellen Stufen zeichnen sich dadurch aus, inwiefern eine Person entsprechend eines Zielverhaltens die Absicht hat, das Verhalten zu zeigen bzw. inwiefern die Person das Zielverhalten bereits zeigt. Der Verlauf der Verhaltensänderung wird durch Interventionen gesteuert, die individuell auf die betreffende Person passen muss. Während zu Beginn des Prozesses eher emotional-affektive Komponenten wirksam sind, werden planerische, verhaltensorientierte Komponenten eher am Ende wirksam. Entspricht es dem Wunsch eines Unternehmens, dass Mitarbeiter im Sinne eines Nachhaltigkeitsleitbildes des Unternehmens energiesparendes Verhalten zeigen, scheint es wenig ratsam zu sein, das Verhalten durch konkrete Handlungen zu operationalisieren und diese einzufordern. Denn es existieren unterschiedliche Bereitschaftsstufen, auf denen sich die Mitarbeiter befinden. Während ein Teil der Mitarbeiter noch nicht die Absicht hat, diese zu realisieren, gibt es Mitarbeiter, die grundsätzlich dazu bereit sind, allerdings das Gewünschte noch nicht während der alltäglichen Arbeit umsetzen können. Es bedarf gezielter Interventionen je nach Phase der Bereitschaft. Dieser Veränderungsprozess scheint sich auf kognitive (einstellungsbezogene), affektive Prozesse und verhaltensbasierte Prozesse zu beziehen. Jede Prozessebene wird durch unterschiedliche Einflussfaktoren bestimmt. Damit steht die folgende These in Zusammenhang:

Die Veränderung menschlichen Verhaltens durchläuft verschiedene, voneinander unterscheidbare Prozessphasen. In den ersten Phasen des Veränderungsprozesses (vor der Absichtsbildung) stehen möglicherweise eher kognitive und emotionale Prozesse im Vordergrund, während zu einem späteren Zeitpunkt (nach der Absichtsbildung) eher verhaltensbasierte Prozesse im Vordergrund stehen. Das heißt, der Zeitpunkt, wenn eine Absicht gebildet wurde, ist entscheidend dafür, dass andere Strategien der Verhaltensänderung wirksam werden.

Einflussfaktoren können sein: Informationen zum Problem- bzw. Zielverhalten, Planung von konkreten Verhaltensschritten, förderliche Rahmenbedingungen für die Veränderung wie Gestaltung des Umfeldes, Soziale Unterstützung, Selbstverpflichtung, soziale Kontrolle, emotionales Erleben und Belohnungen.

Entsprechend werden folgende, weitere Forschungsfragen aufgegriffen:

2. a. Können wiederkehrende Phasen bei Veränderungen in Richtung nachhaltigen Verhaltens festgestellt werden?
- b. Inwiefern spielen verschiedene Einflussgrößen zu unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses eine bedeutendere Rolle als in anderen Phasen?
- c. Welche moderierenden Einflussgrößen sind in Bezug auf den Veränderungserfolg in Richtung nachhaltiger Verhaltensweisen wirksam?

Im Zuge unterschiedlicher Forschungszweige wurden bereits zahlreiche Ansätze formuliert, die sich mit dem Management unternehmerischer Nachhaltigkeit und einem dementsprechenden Verhalten beschäftigen. So konnten Ausführungen zu Ansätzen der Nachhaltigkeitsforschung (Kapitel 3), der Psychologie bzw. systemischen Beratung und der Organisationstheorie bzw. Betriebswirtschaftslehre (Kapitel 4) verschiedene Konzepte aufzeigen. Damit kann die zu Beginn benannte dritte Forschungsfrage (siehe Kapitel 1.2) näher spezifiziert werden, indem im Folgenden das Verständnis über das Nachhaltigkeitsmanagement sowie das Verständnis entsprechender Ziele und Ressourcen kontrastiert und als jeweilige Forschungsfrage formuliert werden: Im Vergleich zu Verhaltensweisen, die eher Kernaufgaben betreffen, besteht im Falle nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens häufig die Herausforderung darin, dass entsprechende Verhaltensweisen neben dem operativen Geschäft freiwillig gezeigt werden sollen. Darüber hinaus ist erwiesen, dass Freiwilligkeit eine höhere Wahrscheinlichkeit des Aufrechterhaltens und der Identifikation mit sich bringt. Mit anderen Worten: Freiwilliges Verhalten besitzt eine stärkere Motivation, stärker motiviertes Verhalten wird

länger gezeigt als Verhalten, das von einer äußeren Instanz erzwungen wird. Dem Zürcher Ressourcen Modell entsprechend scheint es gerade für nachhaltigkeitsförderliches Verhalten, das neben dem operativen Geschäft gezeigt werden muss, erforderlich zu sein, die entwickelte Intention in einen „impliziten Modus“ zu überführen, um in Situationen, die wenig Planung erlauben, die Intention trotzdem noch in eine entsprechende Handlung transferieren zu können. Denn in stressvollen Situation bedient sich das Gehirn schnell ausführbarer Handlungen und diese basieren auf implizitem Wissen. Noch wenig verinnerlichte Handlungen bzw. gerade erst gebildete Intentionen entsprechen expliziten Prozessen, die mehr Zeit in Anspruch nehmen als implizite Komponenten.⁵⁴⁸

Neben der Chance, Nachhaltigkeit durch freiwilliges Verhalten zu etablieren und damit eine Langfristigkeit zu generieren, bietet sich in Anlehnung an den Ansatz des ZRM die Möglichkeit, unternehmerische Nachhaltigkeit unter Mitwirkung der Organisationsmitglieder (Führungskräfte und Mitarbeiter) in die Umsetzung zu bringen, indem diese eigene Interessen innerhalb eines von der Organisation vorgegebenen Rahmens entdecken und deren Umsetzung realisieren. Hierbei scheint die Berücksichtigung von Emotionen eine große Rolle zu spielen: Zum einen im Zusammenhang mit der Zielfindung bzw. Festlegung des entsprechenden Verhaltens und zum anderen im Kontext des Veränderungsprozesses. Denn Emotionen scheinen Hinweise darauf zu geben, welches Ziel tatsächlich erstrebenswert ist und darüber hinaus können diese dafür genutzt werden, durch ihr Erleben eine nächste Stufe des Veränderungsprozesses zu erreichen.

Dies bedeutet allerdings auch, dass nicht die komplette Operationalisierung des Nachhaltigkeitsverständnisses der Organisation von der Unternehmensleitung vorgeschrieben wird, sondern dass es sich hierbei - wie bereits beschrieben - um eine Kombination aus einer Top-down- und einer Bottom-up-Vorgehensweise handelt. Damit erhalten Organisationsmitglieder die Gelegenheit, die Umsetzung und zum Teil auch das Verständnis von Nachhaltigkeit mitzugestalten (z. B. in

⁵⁴⁸ Vgl. Storch, M.; Krause, F. (2007), S. 74. Vgl. auch Schacter, D. L. (1987).

Form des Catch-Ball-Prinzips). Dadurch wird ein Entscheidungs- und Handlungsspielraum eröffnet, der sich in der Vergangenheit für die Umsetzung eigeninitiiert Verhaltensweisen als motivierend erwiesen hat. Hiermit wird ein grundlegendes Verständnis eines Nachhaltigkeitsmanagements angesprochen, bei dem es zu prüfen gilt, inwiefern sich eine der beiden Positionen bewährt hat bzw. unter welchen Bedingungen welche der beiden als wirksam wahrgenommen wird:

Zentralistisches Verständnis eines Nachhaltigkeitsmanagements	Partizipatorisches Verständnis eines Nachhaltigkeitsmanagements
Entsprechend des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung wird ein eindeutiges und vollständiges Set an nachhaltigen Verhaltensweisen der ausführenden Ebene durch eine höhere Hierarchieebene vorgegeben. („top down“)	Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung wird vorgegeben, die ausführende Ebene kann innerhalb dieses Rahmens entsprechend subjektiv bedeutsamer Motive selbst bestimmen, welche Verhaltensweisen gezeigt werden. In diesem Zusammenhang werden persönliche Bedürfnisse eruiert und bestimmen das Set an nachhaltigen Verhaltensweisen mit. („top down und bottom up“)

Um dennoch die Möglichkeit offen zu lassen, dass es in der Realität reine Bottom-up-Prozesse gibt, die die Etablierung von Nachhaltigkeit vorantreiben, wird die zugehörige Forschungsfrage folgendermaßen formuliert:

3. Inwiefern unterstützen Bottom-up-Prozesse (Einflussmöglichkeiten von der jeweils unteren Hierarchieebene zu einer höheren) die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Organisation?

Damit könnte auch der Umstand erfasst werden, dass eine Organisation Bottom-up-Prozesse als alleinige Vorgehensweise wählt.

Im Zuge des jeweiligen Nachhaltigkeitsverständnisses (zentralistisch bzw. partizipatorisch) steht die Auffassung über die Art und Weise der Zielformulierung, die sich ebenfalls in zwei Gegenpolen abbilden lässt.

Traditionelles Verständnis von Zielen der Betriebswirtschaftslehre	Systemisches Verständnis von Zielen nach dem ZRM
Ziele müssen spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert formuliert sein, um wirksam zu werden.	Ziele müssen eher allgemein formuliert und situationsübergreifend sein und die Haltungsebene der betreffenden Person ansprechen, nicht die Verhaltensebene.
	Das Ziel sollte ein Annäherungsziel sein (kein Vermeidungsziel), da diese wirksamer und motivierender sind.
	Die Realisierung muss unter vollständiger Kontrolle der betreffenden Person liegen.
	Das Ziel muss durch einen „deutlich beobachtbaren positiven somatischen Marker“ erkennbar sein. Das heißt, Ziele müssen ein positives emotionales Gefühl bei der betreffenden Person erzeugen.

Allerdings ist es auch möglich, dass beide Auffassungen innerhalb eines Unternehmens vorkommen. Je nach Fortschritt eines Umsetzungsprozesses kann möglicherweise zuerst ein eher breit gefasstes (systemisches) Verständnis als förderlich wahrgenommen werden, während zu einem späteren Zeitpunkt die Konkretisierung durch eine sehr spezifische Zielformulierung (traditionelles Verständnis) hilfreich sein kann. Somit müssen sich diese beiden Ausprägungen nicht ausschließen, sondern können sich möglicherweise ergänzen. Nach Storch sind allgemein formulierte Ziele (sog. Motto-Ziele) eher zu Beginn eines Veränderungsprozesses wirksam, während spezifische Ziele dann wichtig werden, wenn es um die Konkretisierung von Zielen bzw. Ergebnissen geht.⁵⁴⁹

Daraus ergibt sich folgende, weitere Forschungsfrage:

⁵⁴⁹ Vgl. Storch, M. (2009), S. 196.

4. Welche Form von Zielformulierungen ist im Laufe des Entwicklungsprozesses einer Organisation in Richtung des eigenen Nachhaltigkeitsverständnisses zu welchem Zeitpunkt im Prozess der Veränderung wirksam?

Für die Entwicklung von Verhaltensweisen haben sich Ressourcen als hilfreich erwiesen, die für die Umsetzung des Verhaltens maßgeblich sind. Auch hier lassen sich unterschiedliche Auffassungen des Ressourcenverständnisses finden:

Ressourcenverständnis der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre	Systemisches Ressourcenverständnis (Zürcher Ressourcen Modell)
Der Begriff der Ressource bezieht sich auf ein Unternehmen. Demnach entscheiden Unternehmen, was als Ressource verstanden werden kann.	Der Begriff der Ressource bezieht sich auf ein Individuum. Demnach entscheidet jedes Individuum, was als Ressource verstanden werden kann.
Ressourcen sind in der Umwelt verankert.	Ressourcen sind in der Person verankert.
Ressourcen erfüllen die Funktion, die Ziele des Unternehmens zu erreichen.	Ressourcen dienen dazu, individuell gesetzte Ziele zu erreichen und auch neue, noch nicht definierte Ziele zu finden.
Ressourcen sind wertvoll, selten, nicht imitierbar und nicht zu ersetzen.	Ressourcen müssen motivational stark für die betreffende Person besetzt sein, eine hohe Bedeutung für das Selbstwertgefühl besitzen, positiv bewertend sein und sie müssen für die betreffende Person leicht zugänglich sein.

Ebenso wie die Verwendung der verschiedenen Zielformulierungen muss auch das Ressourcenverständnis nicht unbedingt ausschließlich verstanden werden. Auch hier kann es sein, dass sich beide Ressourcen in der Umsetzung als hilfreich erwiesen haben. Dies gilt es in einer empirischen Erhebung zu prüfen. Gleichzeitig wäre zu eruieren, welche Kontextbedingungen als sog. Trigger identifiziert werden können, inwiefern diese in verschiedenen Situationen wirksam sein konnten und in der Vergangenheit dazu beitrugen, dass sich Routinen entwickelten.

Als weitere Komponente zur Unterstützung von Verhaltensänderungen haben sich soziale Ressourcen erwiesen. In einer empirischen Modellprüfung wäre zu eruieren, welche Rolle soziale Ressourcen und in diesem Zusammenhang personale Ressourcen spielen, um nachhaltigkeitsförderliche Aktivitäten durchzuführen. Gleichzeitig wäre zu prüfen, welche Transferrichtungen in der Vergangenheit relevant waren, welche Strategien für die Transferleistung förderlich waren und welche keinen Nutzen hatten.

Hierbei spielen auch Führungskräfte als Teil der sozialen Umwelt eine Rolle, indem diese durch ihr Verhalten als Unterstützung in Richtung eines erwünschten Zielverhaltens wahrgenommen werden.

Dementsprechend wird folgende zusätzliche Forschungsfrage berücksichtigt:

5. a. Welche Ressourcen werden als förderlich für nachhaltigkeitsintendierendes Verhalten wahrgenommen?
- b. Wodurch sind diese charakterisiert und wo werden diese lokalisiert?

Mit der Erläuterung potentieller Modellkomponenten für ein hypothetisches Modell wurden Möglichkeiten aufgezeigt, wie nachhaltigkeitsintendierendes Verhalten in Organisationen gefördert werden kann. Die Intention dabei war, nicht nur Ansätze für die Unternehmensführung bzw. Führungskräfte an die Hand zu geben, sondern für alle Organisationsmitglieder (auch Mitarbeiter) Wege aufzuzeigen, wie im Interesse aller nachhaltigkeitsbasierte Ideen vorangetrieben werden können. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es sich hier um eine Sammlung einzelner Befunde handelt und deren Zusammenführung zu einem Gesamtmodell ohne empirische Überprüfung nicht zulässig ist, wurden entsprechende Forschungsfragen formuliert, um eine empirische Prüfung vornehmen zu können.

Zusammenfassend lässt sich das postulierte Modell der Einflussfaktoren mit den zu überprüfenden Aspekten der Forschungsfragen zu einem erweiterten Modell der Motivierung nachhaltigen Verhaltens in Organisationen vereinen (siehe Abbildung 14).

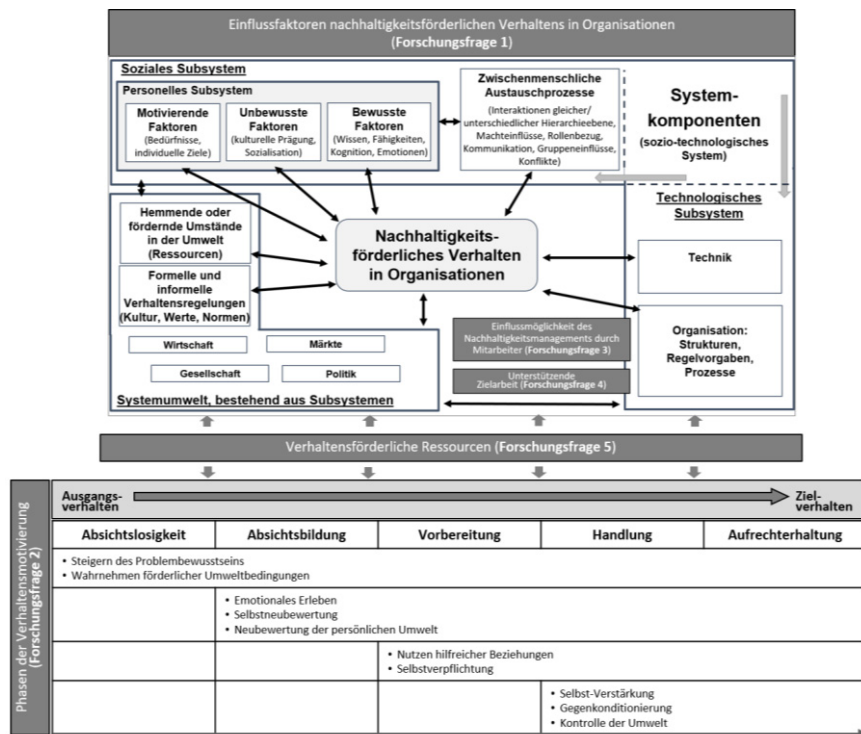


Abbildung 14: Erweitertes hypothetisches Modell der Motivierung nachhaltigen Verhaltens in Organisationen

Zur Überprüfung des hypothetischen Modells werden - wie zuvor hergeleitet - folgende **Forschungsfragen** bearbeitet:

1. a. Welche Einflussfaktoren haben sich als erfolgreich erwiesen, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten?
- b. Welche Einflussfaktoren haben sich als hinderlich erwiesen, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten?

2. a. Können wiederkehrende Phasen bei Veränderungen in Richtung nachhaltigen Verhaltens festgestellt werden?
- b. Inwiefern spielen verschiedene Einflussgrößen zu unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses eine bedeutendere Rolle als in anderen Phasen?
- c. Welche moderierenden Einflussgrößen sind in Bezug auf den Veränderungserfolg in Richtung nachhaltiger Verhaltensweisen wirksam?
3. Inwiefern unterstützen Bottom-up-Prozesse (Einflussmöglichkeiten von der jeweils unteren Hierarchieebene zu einer höheren) die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Organisation?
4. Welche Form von Zielformulierungen ist im Laufe des Entwicklungsprozesses einer Organisation in Richtung des eigenen Nachhaltigkeitsverständnisses zu welchem Zeitpunkt im Prozess der Veränderung wirksam?
5. a. Welche Ressourcen werden als förderlich für nachhaltigkeitsintendierendes Verhalten wahrgenommen?
- b. Wodurch sind diese charakterisiert und wo werden diese lokalisiert?

Die methodische Herangehensweise zur wissenschaftlich fundierten Bearbeitung der Forschungsfragen ist dem folgenden Kapitel in Form der Herleitung des methodischen Ansatzes, der Beschreibung der Durchführung und der Vorstellung der Ergebnisse zu entnehmen. Im Zuge der Herleitung des methodischen Ansatzes werden das qualitative Forschungsdesign und die zugrundeliegende Untersuchungsmethode erläutert, woran sich die Beschreibung der Durchführung der empirischen Erhebung anschließt. Die darauffolgende Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse gehen dezidiert auf die Beantwortung der Forschungsfragen ein.

5 Empirische Validierung des hypothetischen Modells in der Praxis

Zentraler Punkt des Kapitels ist die Überprüfung der zuvor erläuterten und theoretisch fundierten Postulate bzw. abgeleiteten Forschungsfragen, die im Rahmen einer empirischen Erhebung validiert werden sollen. Zu Beginn des Kapitels wird erläutert, weshalb ein qualitativer Forschungsansatz gewählt (Herleitung des methodischen Ansatzes) und wie dabei im Detail vorgegangen wurde (Beschreibung der Durchführung). Daran schließen sich die Vorstellung und die Diskussion der Ergebnisse an.

5.1 Herleitung des methodischen Ansatzes

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln anhand einschlägiger Theorien und Befunde der Veränderung allgemeinen menschlichen sowie nachhaltigen Verhaltens in Organisationen Forschungsfragen hergeleitet wurden, soll nun im Folgenden erläutert werden, wie diese durch eine empirische Untersuchung überprüft werden können. Das Ziel dieser Untersuchung ist es,

- durch die Beantwortung der zuvor formulierten Forschungsfragen ein neues (hypothetisches) Modell zur Beschreibung nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens in Organisationen zu generieren, das
- unterschiedliche Zielgruppen in Organisationen berücksichtigt: die Person des Unternehmers, Führungskräfte (Personen mit Führungsverantwortung) und Mitarbeiter (Personen ohne Führungsverantwortung) und
- eine prozesshafte Betrachtung nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens erlaubt.

Eine wissenschaftlich fundierte Beantwortung der Forschungsfragen erfordert die Auswahl eines für die Fragestellung geeigneten Forschungsansatzes, der wiederum bestimmten Entscheidungen zugrunde liegt: Zum einen der Auswahl der

grundlegenden Methodologie (Bündelung von ähnlichen Methoden der Erkenntnisgewinnung) empirischer Sozialforschung, der Festlegung des Forschungsdesigns sowie der Analyseeinheiten und der Auswahl der geeigneten Untersuchungsmethode, mit der die Fragestellungen beantwortet werden können (siehe Abbildung 15).

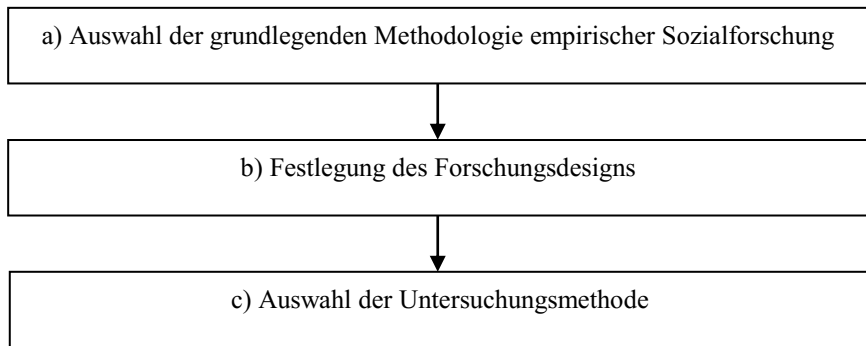


Abbildung 15: Herleitung der Vorgehensweise der empirischen Überprüfung

Daraus kann eine allgemeine Vorgehensweise für die empirische Überprüfung abgeleitet werden, die im Folgenden näher erläutert wird.

5.1.1 Auswahl der grundlegenden Methodologie empirischer Sozialforschung

Mit Bezug auf die vorliegenden Fragestellungen bietet die empirische Sozialforschung eine Bandbreite an methodischen Forschungsansätzen, um individuelle und soziale Sachverhalte zu erfassen und zu analysieren. Zu Beginn muss zwischen den beiden grundlegenden Methodologien - der quantitativen und der qualitativen Methodologie - gewählt werden, wobei die Entscheidung davon abhängt, inwiefern diese am ehesten der Beantwortung der Forschungsfragen die-

nen können. Hierfür ist es sinnvoll, sich in Kürze die Unterschiede beider Methodologien anzuschauen:⁵⁵⁰

- Während in der quantitativen Forschung die Unabhängigkeit des Beobachters vom Forschungsgegenstand maßgeblich ist, greift die qualitative Forschung auf die „*subjektive Wahrnehmung des Forschers als Bestandteil der Erkenntnis*“ zurück.
- Beide Ausrichtungen unterscheiden sich in dem Anspruch an Standardisierung. Im Rahmen quantitativer Forschung ist insbesondere die Standardisierung der Datenerhebung gefordert. Die qualitative Forschung hingegen lässt ein flexibleres Vorgehen zu und passt sich stärker „dem Einzelfall an“. Wird berücksichtigt, dass qualitative Forschung dazu dient, neue Aspekte („bislang wenig erforschter Wirklichkeitsbereich“) zu identifizieren, die vor Beginn der Untersuchung noch nicht eindeutig benannt werden konnten, so erfordert dies eine flexible Anpassung des Vorgehens.
- Während die quantitative Forschung im Sinne des Kritischen Rationalismus von der Prüfung vorgegebener Theorien und daraus abgeleiteten Hypothesen ausgeht⁵⁵¹, generiert qualitative Forschung diese (Deduktion vs. Induktion).⁵⁵² Dies steht insbesondere damit in Zusammenhang, dass sich Hypothesen auf einen sehr begrenzten Wirklichkeitsraum mit genau definierbaren Zustandsbeschreibungen beziehen müssen. Andernfalls sind diese nicht verifizierbar. Quantitative Forschung fokussiert somit auf eine starke Eingrenzung des „Empirieraums“, während qualitative Forschungsmethoden darauf zielen, diesen zu erweitern (und letztlich hypothesengeeignete Tatbestände erst zu entdecken). So fokussieren quantita-

⁵⁵⁰ Vgl. Flick, U.; Kardoff, E. v.; Steinke, I. (2009). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U.; Kardoff, E. v.; Steinke, I. (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt, S. 13-29, S. 25.

⁵⁵¹ Vgl. auch Breuer, F. (2010). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 35- 49, S. 38.

⁵⁵² Vgl. ebenda, S. 39.

tive Ansätze eher auf den „*Begründungszusammenhang*“ von Theorien, während sich qualitative Ansätze auf den „*Entdeckungszusammenhang*“ konzentrieren.⁵⁵³

Demnach stellt sich die Frage, welche Ausrichtung für die vorliegende Untersuchung geeignet ist. Im Abgleich der folgenden übergeordneten Ziele der Erhebung mit den Möglichkeiten qualitativer Forschung lässt dieser nur den Schluss eines qualitativen Designs zu, wie im Folgenden erläutert:

- Neue Sachverhalte identifizieren

Der Versuch, nachhaltigkeitsintendiertes Verhalten zu erklären, kann zwar auf zahlreiche theoretische Modelle und empirische Befunde gestützt werden. Diese reichen jedoch nicht aus, um ein Gesamtmodell nachhaltigkeitsintendierenden Verhaltens in Organisationen zu generieren. Insbesondere die Forschungsfragen 1 und 2 integrieren zwar bisherige Befunde, lassen jedoch auch Raum für neue Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens. Denn zum einen handelt es sich vorwiegend um einzelne Ergebnisse, die in ihrer Zusammenführung möglicherweise wiederum andere Ergebnisse hervorbringen. Zum anderen lassen die bisherigen Ergebnisse nur indirekt auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten schließen, wenn sich diese der Frage widmen, welche Faktoren maßgeblich für die Ausrichtung eines nachhaltigkeitsbezogenen Agierens eines Unternehmens sind (woraus sich nicht direkte Schlüsse für das menschliche Verhalten ziehen lassen). Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob anderweitige Einflussfaktoren wirksam sind, die bisher nicht durch erzielte Ergebnisse bzw. postulierte Theorien identifiziert wurden, zumal die Forschung um nachhaltigkeitsförderliches Verhalten zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht auf ein breites Fundament an Untersuchungen gestellt ist. Hinzu kommt, dass die

⁵⁵³ Vgl. Wrona, T. (2006). Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In: Zelewski, S.; Akca, N. (Hrsg.). Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 189-216, S. 192.

Übertragung psychologisch klinischer Modelle auf Themen der Betriebswirtschaft bisher noch nicht vorgenommen wurde und daher zu neuen Sachverhalten führen kann.

Qualitative Forschung kann die Intention, neue Sachverhalte zu identifizieren, unterstützen, als diese durch offene Fragestellungen einen höheren Erkenntnisgewinn erzielen kann als ein quantitativer Ansatz⁵⁵⁴ und in der Regel beschreibende Elemente berücksichtigt. Quantitative Methoden basieren hingegen eher auf einem begrenzten Datenbereich, indem vorgefertigte Fragen und Antwortmöglichkeiten eingesetzt werden.

- **Der Komplexität der vorliegenden Fragestellung gerecht werden**

Durch die Berücksichtigung eines Prozessmodells mit phasenabhängigen Einflussfaktoren erhält die Erhebung eine hohe Komplexität: Einige der vorliegenden Forschungsfragen beziehen sich zum einen auf Prozessverläufe nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens (Forschungsfrage 3 a bis c und 5), zum anderen entsteht Komplexität durch die Annahme, dass zu unterschiedlichen Prozessstadien unterschiedliche Einflussfaktoren wirksam werden (Forschungsfrage 3 bis 5). Dies zu überprüfen, wäre auch durch quantitative Ansätze möglich (z. B. durch eine Clusteranalyse oder Strukturgleichungsmodelle), hätte allerdings die Voraussetzung, dass die einzelnen Prozessphasen und Einflussfaktoren exakt operationalisiert sein müssten und zwar anhand einer sehr umfangreichen Stichprobe, bedingt durch eine hohe Anzahl an Variablen. Allerdings ist insbesondere zum aktuellen Zeitpunkt die Operationalisierung der Prozessphasen noch nicht möglich. Ein qualitativer Forschungsansatz kann dazu beitragen, vorbereitende Ergebnisse hierfür zu liefern, um einer anschließenden quantitativen Erhebung als exaktere Ausgangsbasis an Operationalisierungen zu dienen.

⁵⁵⁴ Vgl. Flick, U.; Kardoff, E. v.; Steinke, I. (2009), S. 23. Vgl. auch Vgl. Breuer, F. (2010). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 35-49, S. 37.

Der Vorteil, komplexe Sachverhalte zu untersuchen, ist eines der Kennzeichen qualitativer Forschung und trägt somit der Intention der vorliegenden Untersuchung Rechnung.⁵⁵⁵

- **Kausalzusammenhänge eruieren (Fragen nach dem „Warum“)**

Im Sinne eines erkenntnistheoretischen Interesses wird danach gefragt, welche Einflussfaktoren nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens als erfolgreich angesehen werden und weshalb diese wirksam sein können (insbesondere Forschungsfrage 1a, 1b, 2, 3b und c). Hier muss auch eruiert werden, welche Gründe es für ein Unternehmen gibt, sich in Richtung Nachhaltigkeit auszurichten bzw. aus welchen Gründen sich Personen in Organisationen nachhaltig verhalten. Die Bandbreite potentieller Gründe ist derartig groß, dass eine standardisierte Frage mit vorgegebenen Antwortkategorien sehr umfangreich sein müsste. Eine Eingrenzung der potentiellen Gründe wäre eher willkürlich. Daher bietet sich ein qualitativer Ansatz an, der dem Erkenntnisinteresse entsprechend die Antwortmöglichkeiten offenhält. Gleichzeitig würde bei einem quantitativen Ansatz der größere Aufwand bei der Person liegen, die die Daten auswertet und weniger bei dem Untersuchungsteilnehmer, wodurch sich die Akzeptanz der Untersuchung aus Sicht des Teilnehmers vermutlich erhöhen würde. Zum anderen bietet sich durch einen qualitativen Ansatz eher die Möglichkeit, Gründe bzw. Einflussfaktoren zu identifizieren, an die im Vorfeld noch nicht gedacht wurde. Insbesondere Forschungsfragen 4 und 5 zielen auf prozessabhängige Faktoren und auch hier wird hinterfragt, aus welchen Gründen diese als wirksam erachtet werden.

Damit wird ein qualitativer Ansatz favorisiert, der in seiner grundlegenden Vorgehensweise durch folgende Elemente gekennzeichnet ist:⁵⁵⁶

⁵⁵⁵ Vgl. ebenda.

- *„Das Forschungsinteresse, das einem qualitativen Forschungsstil zugrunde liegt, richtet sich auf ‚natürliche‘ – besser: alltags- bzw. lebensweltliche – Phänomene, Probleme und Prozesse sowie deren Ausdruck in den Sichtweisen, Aushandlungs- und Präsentationsformen der involvierten Akteure.*
- *Die Datenerhebung erfolgt üblicherweise durch (teilnehmende) Feldbeobachtungen, Gespräche bzw. Interviews mit Feldakteuren sowie über autonome Produktionen des Feldes [...]. So gewonnene Daten werden auf dem Weg über eine technische (Audio- oder Video-) Aufzeichnung textförmig (als Transkripte, Protokolle u.a.) dokumentiert. Diese Texte stellen die Basis für die Auswertungsarbeit dar.*
- *Die Auswertung der Daten (Kodierung, Interpretation, Modellbildung) setzt aufseiten der Forschenden bestimmte Kompetenzen voraus, [...]. Im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Verwendung sollen diese Fähigkeiten [...] (möglichst weitgehend) in bewusster Fokussierung und mit (selbst-) reflexiver Haltung eingesetzt werden. Sie werden im Rahmen eines methodologischen Regelwerks expliziert und ausgebaut. Die verwendeten Prozeduren werden als sozialwissenschaftliche Hermeneutik bezeichnet.*
- *Ein Merkmal des qualitativen Forschungsstils ist die Intention des Entdeckens von theoretisch Neuem. Ausgehend von bestimmten empirischen Phänomenen wird nach Abstraktionen und Verallgemeinerungen (Konzepten, Typen, Strukturen etc.) gesucht. Qualitative Methoden besitzen den Charakter einer Heuristik: Es geht um das (Er-)Finden bisher noch unbekannter oder unausgearbeiteter Ideen. Daher wird diesen Forschungsanstalten zumeist die Eigenschaft theoretischer Offenheit (bzw. das Bemühen darum) zugeschrieben.*

⁵⁵⁶ Breuer, F. (2010). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 35-49, S. 37.

- *Die Überzeugung, dass die Person des/der Forschenden sowie die Interaktion zwischen Forschenden und Forschungspartner/innen im gesamten Forschungsprozess eine wichtige erkenntnisbezogene Rolle spielen und methodischer Aufmerksamkeit und Berücksichtigung bedürfen, ist ein Kennzeichen vieler Ansätze qualitativer Sozialforschung. Die Fokussierungen der Forschenden in Bezug auf ihren Forschungsgegenstand (Neugier, persönliche Berührung und Verquickung etc.) können in Zusammenhang mit ihren Präkonzepten und individuellen Neigungen stehen. [...]*
- *In Ansätzen qualitativ-methodischer Ausrichtung beschäftigt man sich häufig mit den (Vor-)Annahmen bezüglich der Charakteristik des Gegenstands.“*

Damit wird deutlich, dass Personen innerhalb der Organisation und deren Sichtweisen zu der Thematik in den Fokus der Untersuchung gestellt werden, die anhand von Interviews mit offenen Fragen erhoben werden können und „im Rahmen eines methodologischen Regelwerks“ ausgewertet werden.

Durch die Auswahl der grundlegenden Methodologie empirischer Sozialforschung ist nicht nur das potentielle Set an möglichen Methoden definiert, sondern es ergeben sich dadurch auch Hinweise auf bestimmte Qualitätsansprüche des Forschungsvorhabens, die es zu erfüllen gilt. Denn ebenso wie in der quantitativen Forschung müssen auch im Rahmen qualitativer Forschungsansätze Kriterien berücksichtigt werden, die Aussagen über die Qualität der Forschungsarbeit ermöglichen. In diesem Zusammenhang findet in einschlägigen Forschungspublikationen eine grundsätzliche Diskussion über die Frage statt, inwiefern die klassischen Hauptgütekriterien quantitativer Forschung (Objektivität, Reliabilität und Validität) auf die qualitative Forschung übertragen werden können.⁵⁵⁷

⁵⁵⁷ Vgl. Wrona, T. (2006). Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In: Zelewski, A. (Hrsg.) (2006). Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, S. 189-216. Vgl. Steinke, I. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Steinke, I. (2009). Qualitative

Während Wrona und Yin eher für die Verwendung der klassischen Gütekriterien plädieren, geht beispielsweise Steinke davon aus, dass sich die qualitative Forschung durch die Verwendung differenter Gütekriterien bewusst von der quantitativen Forschung abgrenzen muss, indem folgende Kernkriterien qualitativer Forschung postuliert werden:⁵⁵⁸

1. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit, die eine Überprüfbarkeit des Forschungsprozesses und der Ergebnisse gewährleisten soll. Diese kann erreicht werden durch
 - die Dokumentation des Forschungsprozesses (Vorverständnis, Erhebungsmethoden, Transkriptionsregeln, Daten, Auswertungsmethoden, Informationsquellen, Entscheidungsprozess)
 - Interpretationen in Gruppen
 - Die Anwendung kodifizierter Verfahren
2. Indikation des Forschungsprozesses: Durch dieses Kriterium wird die Angemessenheit (Indikation) des gesamten Forschungsprozesses beurteilt. Dies geschieht durch das Aufzeigen
 - des qualitativen Vorgehens
 - der Methodenauswahl
 - der Transkriptionsregeln (maßgeblich sind deren einfache Handhabbarkeit, Lesbarkeit, leichte Erlernbarkeit und Interpretierbarkeit)
 - der Samplingstrategie

Forschung. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch-Verl., S. 319-331. Vgl. Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 396-407. Vgl. Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. Los Angeles, Calif.: Sage Publications, S. 40-45.

⁵⁵⁸ Vgl. Steinke, I. (2009). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Steinke, I. (Hrsg.). Qualitative Forschung. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch-Verlag, S. 319-331, S. 323 f.

- der methodischen Einzelentscheidungen im Kontext der gesamten Untersuchung
 - der Bewertungskriterien und die Angemessenheit der angesetzten Qualitätskriterien für die betreffende Studie
3. Empirische Verankerung durch
- die Verwendung kodifizierter Methoden
 - Aufzeigen hinreichender Textbelege für eine identifizierte Theorie und Behandlung widersprüchlicher Fälle, Situationen und Settings
 - Analytische Induktion, d.h. Neudefinition bzw. Umdeutung negativer Fälle im Falle einer Nichtvereinbarkeit von Fallanalyse und Theoriebildung
 - Formulierung von Prognosen anhand bisheriger Ergebnisse und Prüfung hinsichtlich ihres Eintretens am Text
 - Kommunikative Validierung durch die Rückspiegelung an die Untersuchten bzw. Diskurs mit Wissenschaftsvertretern
4. Limitation: Das heißt, die Analyse, auf welche weiteren Bedingungen die Forschungsergebnisse zutreffen und damit eine Klärung, welche Bedingungen minimal erfüllt sein müssen, damit das in der Theorie beschriebene Phänomen eintritt. Dies geschieht durch
- die Fallkontrastierung
 - eine explizite Suche und Analyse abweichender, negativer und extremer Fälle
5. Kohärenz der identifizierten Theorie
6. Relevanz der Fragestellung
7. Reflektierte Subjektivität: Hier wird geprüft, inwiefern die Rolle des Forschers als Subjekt und als Teil der sozialen Welt, die erforscht wird, möglichst weitgehend methodisch reflektiert in die Theorienbildung einbezogen wird.

Bei näherer Betrachtung dieser Qualitätskriterien finden sich deutliche Parallelen zu den klassischen Gütekriterien quantitativer Forschung. Beispielsweise entspricht das Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit dem Kriterium der Objektivität (Auswertungsobjektivität, Durchführungsobjektivität), denn beide streben eine Transparenz der Herleitung der Ergebnisse und die Nachvollziehbarkeit für weitere Untersuchungsleiter an. Das Kriterium Indikation des Forschungsprozesses ist der Validität sehr ähnlich, indem beide Kriterien beurteilen, inwiefern die Untersuchung für die Sachlage geeignet ist, die es zu „messen“ wünscht. Eine Replizierbarkeit (Reliabilität) ist weniger Ziel der qualitativen Forschung, dennoch versucht das Kriterium der Limitation mögliche Grenzen der Theorie zu identifizieren, um u. a. herauszufinden, inwiefern zu einem späteren Zeitpunkt mit einer breiteren Datenbasis eine Replizierbarkeit und damit Theoriebestätigung erreicht werden könnte. Die hier vorgestellten Qualitätskriterien werden angelegt und deren Erfüllung bei der Erhebung werden in Kapitel 5.2 näher diskutiert.

Die Entscheidung für den qualitativen Ansatz erleichtert die Auswahl potentieller Forschungsmethoden, indem es die in Frage kommenden Methoden eingrenzt, eine eindeutige Wahl steht noch aus. Diese wird im Folgenden näher ausgeführt.

5.1.2 Festlegung des qualitativen Forschungsdesigns: Die Fallstudie

Nach sorgfältiger Prüfung einschlägiger Möglichkeiten der Untersuchungsplanung in der qualitativen Forschung bietet sich der Ansatz der Fallstudie an, denn dieser kommt dann zur Anwendung, wenn nach dem „Wie“ oder „Warum“ eines Sachverhaltes gefragt wird und dieser im realen bzw. alltäglichen Leben verankert ist.⁵⁵⁹ Yin als einer der Hauptvertreter versteht den Ansatz der Fallstudie als eine kontextsensitive Methode. Dies entspricht der vorliegenden Untersuchung,

⁵⁵⁹ Yin, R. K. (2009), S. 2.

die anstrebt, die Fragestellungen ebenfalls kontextsensitiv im Sinne einer systemischen Betrachtungsweise zu beantworten. (siehe Kapitel 4.1.3) Yin schreibt: „[...] you would use the case study method because you wanted to understand a real-life phenomenon in depth, but such understanding encompassed important contextual conditions – because they were highly pertinent to your phenomenon of study.“⁵⁶⁰

Im Anschluss an diese Aussage definiert Yin eine Fallstudie folgendermaßen:

„1. A case study is an empirical inquiry that

- *investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when*
- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*

2. The case study inquiry

- *cope with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result*
- *relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result*
- *benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.“⁵⁶¹*

Die Qualität einer Fallstudie hängt davon ab, wie gut sich die sog. *Fälle* (oder Typen oder Samplings)⁵⁶² zur Generierung von Ergebnissen entsprechend der Forschungsfragen eignen, wodurch das Qualitätskriterium der Angemessenheit

⁵⁶⁰ Ebenda, S. 18.

⁵⁶¹ Yin unterscheidet zwischen beschreibenden (descriptive), erklärenden (explanatory/ causal) und erkundende (exploratory) Fallstudien. Vgl. hierzu ebenda, S. 21.

⁵⁶² Diese Begriffe werden in der wissenschaftlichen Literatur zu qualitativer Forschung synonym verwendet.

des Forschungsprozesses unterstützt wird. Deshalb steht zu Beginn der Untersuchungsplanung die sorgfältige, theoriegeleitete Fallauswahl an.

Fallauswahl oder Qualitatives Sampling: Die Definition der Untersuchungseinheit

Mit der Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes empirischer Forschung ist im weitesten Sinne auch der Untersuchungsgegenstand fokussiert. Qualitative Forschung *„hat den Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen.“*⁵⁶³ Die vorliegende Fragestellung sieht als handelnde Menschen im Prinzip alle Organisationsmitglieder eines nachhaltigkeitsorientierten Unternehmens vor. Damit werden die Untersuchungseinheiten (oder Analyseeinheiten) in einem ersten Schritt und vor dem Hintergrund der vorliegenden Fragestellung auf Unternehmen eingegrenzt, die sich dem Thema der Nachhaltigkeit widmen. Hierbei muss die Frage gestellt werden, was ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen auszeichnet. Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung definiert hierfür folgende Attribute:⁵⁶⁴

- Ein nachhaltiges Unternehmen wird von Experten und unternehmensabhängigen Meinungsbildnern als ein nachhaltiges Unternehmen gesehen.
- Ein nachhaltiges Unternehmen ist ein Unternehmen, das über alle Fragen der ökonomischen, sozialen und ökologischen Leistungsfähigkeit und Verantwortlichkeit des Unternehmens mit seinen Stakeholdern intensiv kommuniziert.

⁵⁶³ Vgl. Flick, U.; Kardoff, E. v.; Steinke, I. (2009), S. 14. Lebenswelten sind die ursprüngliche Sphäre jeglichen alltäglichen Handelns und Denkens und des wissenschaftlichen Theoretisierens und Philosophierens.

- Nachhaltige Unternehmen haben den Nutzen kontinuierlicher Dialogprozesse mit ihren Stakeholdern erkannt und eigene Formen und Methoden zur Anwendung gebracht
- Nachhaltige Unternehmen haben eine Vision, Unternehmensziele und übergreifende Geschäftsstrategien, in denen die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in Zusammenhang mit der Erreichung von sozialen und ökologischen Zielen gestellt wird.
- Unternehmen können als nachhaltig angesehen werden, wenn sie über einen längeren Zeitraum ökonomisch erfolgreich gearbeitet haben und gleichzeitig bezogen auf ihre Branche überdurchschnittliche Leistungen im sozialen und ökologischen Bereich erbracht haben.
- Nachhaltige Unternehmen haben in der Vergangenheit bewiesen, dass sie in der Lage sind, schwierige wirtschaftliche Situationen und Dilemmasituationen, in denen ökonomische, soziale und ökologische Ziele in Konflikt zueinanderstanden, zu meistern.
- Nachhaltige Unternehmen verfügen über Managementsysteme, bei denen ökonomische, soziale und ökologische Ziele integriert formuliert werden und deren Umsetzung kontrolliert wird.
- Nachhaltige Unternehmen informieren die Öffentlichkeit aktiv über ihre Anstrengungen und Ergebnisse auf dem Weg zur Nachhaltigkeit und verwenden dabei freiwillig Kennziffern und Berichterstattungsformen, die einen Vergleich mit anderen Unternehmen und einen Vergleich im Zeitverlauf ermöglichen.

Diesen Punkten kann kaum widersprochen werden, der Anspruch an Unternehmen wird dadurch jedoch sehr hoch. Baumgartner hingegen setzt die Messlatte

⁵⁶⁴ Vgl. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) (2002). Nachhaltigkeitsberichterstattung: Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 23 f.

durch seine Definition niedriger an und definiert ein nachhaltiges Unternehmen folgendermaßen:⁵⁶⁵

„Bei einem nachhaltigen Unternehmen werden Aktivitäten, Maßnahmen und Strategien so geplant, entwickelt, ausgeführt sowie hinsichtlich Wirksamkeit geprüft, dass die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Stakeholder im Einklang mit den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden können.“

Baumgartner bezieht sich bei seiner Definition mit dem Begriff ‚Nachhaltige Entwicklung‘ auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Ökonomie, Ökologie und Soziales, die durch entsprechende Aktivitäten hinterlegt sein müssen. Deshalb wird die Untersuchung in Unternehmen verankert,

- a) die offiziell das Thema Nachhaltigkeit durch entsprechende Aktivitäten verfolgen⁵⁶⁶ und
- b) deren jeweilige Aktivitäten mit dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung vereinbar sind⁵⁶⁷.

Der Anspruch, dass die Bedürfnisse der Stakeholder des jeweiligen Unternehmens erfüllt werden, wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als Kriterium der Fallauswahl vernachlässigt, da die Feststellung dessen sehr aufwändig wäre und gleichzeitig die Auswahl an potentiellen Unternehmen sehr stark eingrenzen würde. Darüber hinaus wird angenommen, dass die beiden Kriterien ausreichen, um von einem nachhaltigen Unternehmen zu sprechen.

Ist damit das breite Feld der Untersuchungseinheiten festgelegt, bleibt die Entscheidung, welche Personen in die Untersuchung einbezogen werden. Dies wird

⁵⁶⁵ Baumgartner, R. J. (2010). Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Modell, Strategien und Managementinstrumente. München; Mering: Hampp, S. 51.

⁵⁶⁶ Denkbar wäre auch, Unternehmen zu befragen, die sich nicht offiziell diesem Thema widmen und trotzdem durch entsprechende Aktivitäten Nachhaltigkeit umsetzen. Aus Gründen der Praktikabilität wird von dieser Zielgruppe abgesehen, da es schwierig wird, diese zu identifizieren.

⁵⁶⁷ Die benannten nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten der Unternehmen wurden von der Autorin anhand der einschlägigen Literatur zur Nachhaltigen Entwicklung und Nachhaltigen Wirtschaftens auf deren Entsprechung gesichtet.

an der jeweiligen Funktion von Personen hinsichtlich Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens festgemacht, denn in der vorliegenden Fragestellung muss unterschieden werden zwischen

- der Operationalisierung von Nachhaltigkeit,
- der Festlegung der Umsetzung (z. B. wer übernimmt mit wem und wann welche nachhaltigkeitsintendierte Aktivität),
- der Umsetzungskontrolle und
- der tatsächlichen Umsetzung.

Dies entspricht weitgehend Funktionen, die im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements identifiziert werden können.⁵⁶⁸ Eine eindeutige Zuordnung dieser vier Funktionsbereiche zu bestimmten Hierarchieebenen bzw. Geschäftsbereichen eines Unternehmens ist nicht möglich, denn diese hängt sehr stark von der Strukturierung eines Unternehmens und in der Regel von der Unternehmensgröße ab. In sehr kleinen Unternehmen können insbesondere die ersten drei Funktionen in der Betriebsleitung verankert sein, während diese in Großunternehmen nochmals auf unterschiedliche Hierarchieebenen bzw. Geschäftsbereiche aufgeteilt werden.

Die im Rahmen der vorliegenden Fragestellung formulierten Forschungsfragen zielen einerseits auf die betrieblichen Funktionen „Operationalisierung“ und „Festlegung der Umsetzung“ ab und andererseits auf „Einflussfaktoren der konkreten Umsetzung von nachhaltigkeitsintendierten Aktivitäten“. Da der gewählte qualitative Ansatz durch eine offene Fragestellung eine große Menge an Ergebnisdaten liefern wird, die von deren Komplexität her noch auswertbar sein müssen, wird an dieser Stelle die Zielgruppe der Befragten eingeschränkt, indem nur die Funktionsträger in die Untersuchung einbezogen werden, die eine der ersten drei Managementfunktionen innehaben.

Damit werden Personen befragt, die innerhalb des Unternehmens, in dem diese arbeiten, für das Thema Nachhaltigkeit verantwortlich sind. In Anknüpfung an

⁵⁶⁸ Siehe Kapitel 3.3.

die vorherigen Ausführungen heißt demnach „verantwortlich“, dass die betreffende Person für die Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten zuständig ist (Umsetzungskontrolle). Grundsätzlich *können* damit gleichzeitig die Operationalisierung und die tatsächliche Umsetzung in Zusammenhang stehen, dies muss aber nicht der Fall sein. In kleineren und mittleren Unternehmen obliegt diesen Personen - häufig dem Unternehmer - sowohl die Operationalisierung als auch die Kontrolle der Umsetzung. Denn die Berücksichtigung des Themas Nachhaltigkeit ist in der Regel eine strategische Entscheidung der Unternehmensführung und damit der obersten Leitung. Die Operationalisierung und Umsetzung strategisch relevanter Aktivitäten ist in großen Unternehmen häufig getrennt, weshalb es in diesen vorkommen kann, dass Nachhaltigkeit durch das oberste Management operationalisiert und von untergeordneten Ebenen bzw. Stabsstellen in der Umsetzung verantwortet wird.

In Anbetracht der verschiedenen Funktionen könnten im Zuge der Erhebung auch Mitarbeiter berücksichtigt werden, die mit der Umsetzung von nachhaltigkeitsintendierten Aktivitäten betraut sind. Aufgrund der in der Regel höheren Anzahl von Mitarbeitern und der vorwiegend sehr aufwändigen Methodik qualitativer Forschung wird für die vorliegende Untersuchung festgelegt, mit der zuvor beschriebenen Zielgruppe zu beginnen. Denn es ist zu vermuten, dass diese den größten Einblick in die Thematik hat. In einem zweiten Schritt könnte in nachfolgenden Untersuchungen die Sicht der Mitarbeiter hinzugezogen werden.

Mit Festlegung der Zielgruppe „Verantwortungsträger für Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen“ kann allerdings nur von einer Festlegung der Untersuchungseinheit im weitesten Sinne gesprochen werden. Denn die Konkretisierung der handelnden Personen in einer Organisation ist noch nicht ausreichend, um die Zielpersonen zu bestimmen. Ein wissenschaftlich fundiertes Qualitatives Sampling (oder Typenbildung oder Fallauswahl) muss einer spezifischen Vorgehensweise entsprechen, womit alle Informationen erhoben werden, die mit der betref-

fenden Fragestellung in Zusammenhang stehen.⁵⁶⁹ Die Typenbildung bzw. Fallauswahl spielt hier eine wesentliche Rolle, wobei von „Typenbildung“ dann gesprochen werden kann, wenn aufgrund von *„Ähnlichkeiten in ausgewählten Merkmalsausprägungen ... Objekte zu Typen zusammengefasst werden ...“*. Dabei sollen die Objekte desselben Typs einander möglichst ähnlich, die verschiedenen Typen hingegen möglichst unähnlich sein. [...] Im Rahmen empirischer Sozialforschung bedeutet Typenbildung also die Gruppierung von Fällen zu ähnlichen Mustern oder Gruppen, die sich von ihrer Umgebung und anderen Mustern und Gruppen deutlich unterscheiden lassen.“⁵⁷⁰

Kelle und Kluge sehen die Typenbildung als unverzichtbares Verfahren in allen Natur- und Geisteswissenschaften, wenn *„[...] das Ziel empirischer Forschung nicht in einer Testung von vorab formulierten Aussagen besteht, sondern in der Entdeckung, Beschreibung und Systematisierung von Beobachtungen im Feld – und eben darin besteht der kleinste methodologische Nenner qualitativer Ansätze: im Gegensatz zu dem hypothesenprüfenden Verfahren experimenteller und quantitativer sozialwissenschaftlicher Forschung: Es ist stets ein unverzichtbarer Bestandteil qualitativer Datenauswertungen, systematisch Strukturen in dem im Feld gesammelten, in der Regel nur wenig vorstrukturierten Material zu identifizieren.“*⁵⁷¹

„Durch die Bildung von Typen und Typologien kann deshalb eine komplexe soziale Realität auf eine beschränkte Anzahl von Gruppen bzw. Begriffen reduziert werden, um sie greifbar und damit begreifbar zu machen. Durch die (vorrangig deskriptive) Gruppierung seiner Elemente wird ein Untersuchungsbe- reich überschaubarer und komplexe Zusammenhänge werden verständlich und darstellbar.“ Somit werde die Typenauswahl durch die Berücksichtigung von

⁵⁶⁹ Vgl. Yin, R. K. (2009), S. 29 f.

⁵⁷⁰ Kuckartz, U. (2010). Typenbildung. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 553-568, S. 555.

⁵⁷¹ Vgl. Kelle, U.; Kluge, S. (2010). Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 10.

Ähnlichkeiten und Distanzen der Fälle bestimmt⁵⁷², und zwar zueinander und im Hinblick auf nicht zutreffende Analyseobjekte (Vgl. Kontrastierung von Fällen⁵⁷³).

Typen werden also anhand bestimmter Merkmale unterschieden, wodurch ein „Merkmalsraum“⁵⁷⁴ eröffnet wird. Die grundsätzliche Vorgehensweise bei einer wissenschaftlich fundierten Typenbildung sieht folgende Schritte vor:⁵⁷⁵

1. die Definition des Merkmalsraums durch die Festlegung der relevanten Merkmale als Grundlage der Typenbildung
2. die Auswahl der entsprechenden Fälle und die Gruppierung der Fälle zu Typen
3. die Beschreibung der einzelnen Typen der gebildeten Typologie
4. die Zuordnung der einzelnen Fälle zu den gebildeten Typen

Nach Kelle und Kluge ist die adäquate Auswahl der Fälle maßgeblich für die Qualität des Samplings:

*„Zentrales Kriterium für die Auswahl der untersuchten Fälle in einer qualitativen Studie ist nicht deren ‚Repräsentativität‘, sondern die theoretische Relevanz des jeweils ausgesuchten Falls, die nur nach Maßgabe von theoretischen Überlegungen bestimmt werden kann.“*⁵⁷⁶

Während in quantitativen Ansätzen häufig die absichtlich nicht bewusste Auswahl von Stichproben (Zufallsziehung) gewählt wird, um den zufälligen Stichprobenfehler gering zu halten und möglichst alle theorierelevanten Merkmale der Stichprobe zu integrieren, ist die bewusste Auswahl von Untersuchungsteilneh-

⁵⁷² Vgl. ebenda.

⁵⁷³ Vgl. ebenda. Vgl. auch Witzel, A. (2000).

⁵⁷⁴ Vgl. Hempel, C. G.; Oppenheim, P. (1936). Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik: wissenschaftstheoretische Untersuchungen zur Konstitutionsforschung und Psychologie. Leiden: Sijthoff. Vgl. auch Kuckartz, U. (2010), S. 557.

⁵⁷⁵ Vgl. Kuckartz, U. (2010), S. 557.

⁵⁷⁶ Kelle, U.; Kluge, S. (2010), S. 40.

mern in qualitativen Untersuchungen die Regel, denn die intensive Bearbeitung relevanter Fälle ist nur durch ein begrenztes Untersuchungssample möglich.

Neben einer *monothetischen* Typenbildung (Typologie, in der alle Elemente eines Typs identische Merkmale besitzen) ist in der Forschungspraxis häufig eher von *polythetischer* Typenbildung auszugehen, in der mehrere Merkmale unterschieden werden. Denn häufig spielen mehrere Merkmale für die Analyse einer Fragestellung bzw. einer Kontrastierung von Fällen eine Rolle,⁵⁷⁷ so auch in dieser Untersuchung.

Es können verschiedene Möglichkeiten der Typenbildung bzw. Fallauswahl unterschieden werden:⁵⁷⁸

- Flexible Verfahren:

- Theoretical Sampling

*„Fälle werden nach dem Kriterium ihrer konzeptuellen Relevanz für die entstehende Theorie ausgewählt, worin diese Relevanz im Einzelnen besteht, zeigt sich jedoch erst im Untersuchungsverlauf.“*⁵⁷⁹

- Analytische Induktion

Es werden Negativfälle betrachtet, die im Widerspruch zur intendierten Theorie stehen und durch die Analyse die Theorie wiederum bestätigen könnten.

- Schneeballverfahren

Ausgehend von zugänglichen Fällen werden durch diese weitere typische Fälle empfohlen. Besonders in Bereichen anzuwenden,

⁵⁷⁷ Vgl. Kuckartz, U. (2010), S. 558 f.

⁵⁷⁸ Vgl. Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 449-461, S. 238-251, S. 241 f. Vgl. auch Kelle, U.; Kluge, S. (2010), S. 43.

⁵⁷⁹ Vgl. Schreier, M. (2010), S. 244.

die für Außenstehende (Forschungsvertreter) schwer zugänglich sind.

- Fixe Verfahren:
 - Qualitativer Stichprobenplan
Auswahl der Fälle anhand vorher festgelegter Kriterien.
 - Spezifische Falltypen (z. B. extreme, typische, kritische Fälle)

In der vorliegenden Untersuchung wird der Ansatz des Qualitativen Stichprobenplans gewählt, da aufgrund der theoretischen Vorarbeiten bereits Erkenntnisse vorliegen, die es erlauben, anhand bestimmter theoretisch relevanter Merkmalskombinationen eine Fallauswahl und damit ein qualitatives Sample zu definieren. Um einen qualitativen Stichprobenplan zu erstellen, wird in der Regel folgendermaßen vorgegangen:⁵⁸⁰

1. Vor Untersuchungsbeginn werden Kriterien identifiziert, die sich voraussichtlich auf das interessierende Phänomen auswirken und zu einer Unterschiedlichkeit im Phänomen beitragen.
2. Daran anschließend wird bestimmt, welche Ausprägungen dieser Kriterien berücksichtigt werden.
3. Anhand einer Kreuztabelle werden die Kriterien und ihre Ausprägungen miteinander kombiniert. Es empfiehlt sich, nicht mehr als drei Dimensionen auszuwählen, da andernfalls die Anzahl der zu berücksichtigenden Fälle nur schwer zu bewältigen ist.
4. In der Kreuztabelle wird festgehalten, wie viele Fälle jede Zelle der Kreuztabelle beinhaltet.

Dieser Vorgehensweise entsprechend wird im Folgenden der qualitative Stichprobenplan der vorliegenden Untersuchung hergeleitet, indem folgende Kriterien berücksichtigt werden.

⁵⁸⁰ Vgl. Kelle, U.; Kluge, S. (2010), S. 43. Vgl. auch Schreier, M. (2010), S. 245 f.

Kriterium 1: Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße muss berücksichtigt werden, weil dieses Kriterium für das unterschiedliche Ressourcenpotential eines Unternehmens steht, sich Nachhaltigkeit widmen zu können. Dies betrifft insbesondere personelle Ressourcen. Was führungsbezogene Verantwortlichkeiten angeht, sind eigene Zuständigkeiten für das Thema Nachhaltigkeit bzw. CSR eher in großen Unternehmen zu finden, beispielsweise in Form eigener Abteilungen bzw. Stabsstellen. Gleichzeitig können in größeren Unternehmen mit einer großen Anzahl an Mitarbeitern ausführende Zuständigkeiten auf mehrere Köpfe verteilt werden, womit Nachhaltigkeit umfangreicher realisiert werden kann. Daher wird gemäß der EU-Definition zwischen Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen unterschieden.⁵⁸¹ Kleinunternehmen werden verstanden als Unternehmen zwischen einem und 49 Mitarbeitern, mittlere Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 50 und 249 und Großunternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 250 oder mehr. Das zusätzliche Merkmal des Umsatzes bzw. der Bilanzhöhe könnte möglicherweise ebenfalls ein ausschlaggebender Faktor sein, wenn es um die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten geht, die einen höheren Kapitaleinsatz fordern. Da es allerdings zum einen schwierig sein kann, die Informationen Umsatz bzw. Bilanzsumme einiger Unternehmen (insb. kleinerer Unternehmen mit wenig Transparenz) zu erfahren und sich andererseits durch dieses weitere Merkmal der Stichprobenplan noch umfangreicher werden würde, wird dieses Merkmal an dieser Stelle nicht berücksichtigt. Sowohl in der Kategorie Kleinunternehmen - Kleinst- und Kleinunternehmen umfassend - als auch Großunternehmen wäre es möglicherweise sinnvoll, eine weitere Unterscheidung zu treffen und Kleinstunternehmen (Mitarbeiterzahl kleiner 10) von Kleinunternehmen zu unterscheiden bzw. in der Kategorie Großunternehmen Organisationen mit 251 Mitarbeitern von Organisationen mit beispielsweise vierstelligen Mitarbeiterzahlen oder mehr zu unterscheiden. Aber auch dies würde den Stichprobenplan zu komplex werden

⁵⁸¹ Vgl. Europäische Kommission (2006). Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Luxemburg: EUR-OP.

lassen. Deshalb werden im Rahmen dieser Untersuchung die Kategorien Kleinunternehmen (1-49 Mitarbeiter), mittleres Unternehmen (50-249 Mitarbeiter) und Großunternehmen (250 und mehr) unterschieden.

Kriterium 2: Höhe des wahrgenommenen Drucks, nachhaltig zu wirtschaften

Ein weiteres Kriterium bezieht sich auf die von Unternehmen wahrgenommene Notwendigkeit, unternehmerisch nachhaltig zu handeln und dies konsequent umzusetzen. Wird auf das Unternehmen von außen Druck ausgeübt, nachhaltig zu wirtschaften, steht es also unter Beobachtung, muss das Unternehmen möglicherweise weitaus genauer auf die Realisierung der unternehmerischen Nachhaltigkeit achten als ein Unternehmen, das nicht im Fokus der Öffentlichkeit oder/und von Interessensvertretern bzw. Non-Profit-Organisationen steht. Die Angst, sich Fehler in puncto Umweltschutz oder Sozialstandards zu leisten, ist möglicherweise für ein Unternehmen „unter Beobachtung“ für dessen Agieren ausschlaggebend: Entweder könnte dies handlungslähmend wirken oder möglicherweise auch fördernd, um den Erwartungen besser gerecht zu werden. Inwiefern dieses Kriterium operationalisiert wird, kann an verschiedenen Aspekten festgemacht werden: Zum einen könnten es bestimmte Branchen sein, die unter Beobachtung stehen, da diese aus der Vergangenheit durch Fehlverhalten einiger zugehöriger Unternehmen dafür bekannt ist, häufig nicht nachhaltig zu sein, beispielsweise die Chemie- oder Bekleidungsindustrie. Ein weiterer Aspekt könnte sein, inwiefern die Leistungen des betreffenden Unternehmens an sich Themen der Nachhaltigkeit betreffen, wie beispielsweise die Lebensmittelindustrie. Ein dritter Aspekt ist die Art und Weise, wie transparent ein Unternehmen nach außen nachhaltiges Wirtschaften propagiert und dies durch Nachhaltigkeitsberichte regelmäßig belegt. Auch dadurch steigen der Druck und damit die Erwartungshaltung an ein Unternehmen, sich zumindest ebenso nachhaltig zu verhalten wie in der Berichtsperiode davor oder sich sogar noch zu verbessern. Dass Erwartungshaltungen des Marktes oder der Gesellschaft sowie sozialer Druck und externe Anforderungen eine Rolle spielen können, inwiefern Unternehmen nach-

haltiges Unternehmertum zeigen, wurde bereits mehrfach angesprochen.⁵⁸² In der vorliegenden Untersuchung wird jedoch nicht das indirekte Kriterium wie beispielsweise die Branche gewählt, sondern die direkte Auswirkung und damit die Wahrnehmung des Drucks. Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwiefern eine Toleranz möglicher Fehler durch eine starke Einbeziehung von Mitarbeitern und deren Ideen zugestanden wird, wenn ein Unternehmen unter hoher Beobachtung steht.

Das Kriterium wird von den Untersuchungsteilnehmern anhand einer Skaleneinschätzung von 0 (Es wird kein Druck wahrgenommen) bis 10 (Es wird ein sehr hoher Druck wahrgenommen) während des Interviews eingestuft und im Nachhinein dichotomisiert. (Zwischenwerte auf der Skala sind nicht beschrieben.) Das heißt, Skalenwerte von 0 bis 5 werden als niedriger wahrgenommener Druck kategorisiert, Werte von 6 bis 10 hingegen als hoher wahrgenommener Druck. Die erste Kategorie enthält bewusst mehr Skalenwerte, da der Wert 0 für „kein wahrgenommener Druck“ steht und dementsprechend nicht als Druck berücksichtigt werden kann. Aber auch diese Antwortmöglichkeit muss es geben, deshalb wurde keine Skala von 1 bis 10, sondern von 0 bis 10 gewählt. Um eine möglichst gleiche Verteilung von Unternehmen mit hohem und niedrigem Druck in der Erhebung zu haben, wurde in der Rekrutierungsphase der Untersuchungsteilnehmer in einem ersten Telefongespräch danach gefragt, inwiefern das Unternehmen unter Druck stehe, nachhaltig zu wirtschaften. Dadurch konnte eine Vorselektion der Unternehmen durchgeführt werden. Die Skaleneinschätzung während des Interviews diente der finalen numerischen Festlegung des wahrgenommenen Drucks und schließlich der Einsortierung in die jeweilige Kategorie (hoher Druck bzw. niedriger Druck).

⁵⁸² Vgl. u.a. Garavan, T. N.; Heraty, N.; Rock, A.; Dalton, E. (2010), S. 590. Vgl. auch Prose, F.; Clases, C.; Schulz-Hardt, S. (1999). Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 3.3.3 und damit Harris, L. C.; Crane, A. (2002), *The greening of organizational culture*. In: *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3), S. 214-234, S. 230 bzw. Baumgartner, R. J. (2010), S. 91.

Neben den zuvor erläuterten Kriterien der Fallauswahl könnten noch weitere Kriterien berücksichtigt werden, die möglicherweise Unterschiede in den Ergebnissen hinsichtlich der Forschungsfragen generieren. In Anlehnung an die theoretischen Erkenntnisse und empirischen Befunde nachhaltigkeitsintendierten Verhaltens in der Literatur (Kapitel 4.2.5) können beispielsweise unterschiedliche Unternehmenskulturen die Art und Weise der Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit beeinflussen. Zuvor müsste jedoch eine exakte und detaillierte Erhebung der Unternehmenskultur stattfinden, die jedoch viel Zeit und einen hohen Aufwand unter Einsatz diverser Erhebungsmethoden voraussetzt. Ein weiteres mögliches Kriterium wäre, inwiefern Unternehmen in der Umsetzung von unternehmerischer Nachhaltigkeit durch den Austausch mit anderen Unternehmen (Vernetzung von Unternehmen im Sinne eines regelmäßigen Erfahrungsaustauschs) und / oder weiteren Akteuren (bspw. Fachverbänden) unterstützt werden. Ist dies der Fall, scheinen das Engagement und die Intensität der Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit deutlich höher zu sein und möglicherweise auch andere Formen der Umsetzung zu erzeugen. Weitaus weniger komplex wäre die Berücksichtigung grundlegender Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers wie beispielsweise das der internalen Kontrollüberzeugung, die einschlägigen Befunden zufolge in positivem Zusammenhang mit ökologisch nachhaltigem Handeln und einer gleichzeitigen Fähigkeit, Mitarbeiter dafür zu motivieren, stehen. Der Aufwand der Testung dieser Persönlichkeitseigenschaft wäre mit wenig Aufwand machbar. Allerdings sollte im Zuge der Machbarkeit der qualitativen Untersuchung die Anzahl der Kriterien auf maximal drei begrenzt werden.

Bei der Erstellung des qualitativen Stichprobenplans wird darauf geachtet, Anforderungen an eine sorgfältige Typenbildung zu beachten, wie sie Kuckartz im Kontext der Typenbildung formulierte:⁵⁸³

⁵⁸³ Vgl. Kuckartz, U. (2010), S. 564 in Anlehnung an Tiryakian, E. A. (1968). Typologies. In: Sills, D. L. (Hrsg.). *International Encyclopedia of the social sciences*. New York: The Macmillan Company & Free Press, S. 177-186, S. 178.

- Jedes Objekt wird genau einmal klassifiziert.
- Die berücksichtigten Kriterien der Typenbildung werden „explizit gemacht“, indem diese genau beschrieben werden.
- Die Kriterien sind für die vorliegende Fragestellung relevant und deren Auswahl wird begründet.
- Die Typologie entspricht dem Prinzip der Sparsamkeit (so viele Typen wie nötig und so wenige wie möglich).
- Die Typologie ist sinnvoll („fruchtbar“) im Sinne der Entdeckung neuer Phänomene und erweist sich als heuristisch brauchbar.
- Der Zusammenhang der Typen zu einem Ganzen ist erkennbar als *eine* Gestalt. Dadurch wird der Eindruck der Willkürlichkeit der Typenbildung vermieden.

Wenngleich es bei der Durchführung einer Fallstudie als qualitative Methode im Gegensatz zu einem quantitativen Forschungsdesign weniger um die Repräsentativität⁵⁸⁴ der Fallauswahl im statistischen Sinne geht, so unterstützt ein ‚Multiple-case Design‘ (Betrachtung mehrerer Fälle) doch die Aussagekraft der Ergebnisse stärker als ein ‚Single-case Design‘ (Betrachtung eines Falls bzw. mehrere Analyseeinheiten eines Falls).⁵⁸⁵ Die Betrachtung mehrerer Fälle lässt zudem einen Vergleich der Ergebnisse in verschiedenen Kontexten zu. Somit ergibt sich der folgende qualitative Stichprobenplan für die vorliegende Untersuchung (siehe Tabelle 13).

⁵⁸⁴ Vgl. „Repräsentativität“ eines Falles bedeutet vielmehr, inwiefern es gelingt, „*das Typische im Individuellen zu erfassen*“, so Schreier, M. (2010), S. 248.

⁵⁸⁵ Vgl. Yin, R. K. (2009), S. 46 f.

Tabelle 12: Qualitativer Stichprobenplan der vorliegenden Untersuchung

		Anzahl der Interviews
Kriterium 1: Unternehmensgröße	Kriterium 2: Wahrgenommener Druck nach- haltig zu handeln [Skalenwert 0 - 10]	
Kleinunternehmen (1 – 49 Mitarbeiter)	Niedriger Druck (0-5)	2
	Hoher Druck (6-10)	2
Mittleres Unternehmen (50 – 249 Mitarbeiter)	Niedriger Druck (0-5)	2
	Hoher Druck (6-10)	2
Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiter)	Niedriger Druck (0-5)	2
	Hoher Druck (6-10)	2
Interviews insgesamt		12

An dieser Stelle bleibt die Frage nach der geeigneten Untersuchungsmethode, die die Art und Weise der Datenerhebung und deren Auswertung bestimmt.

5.1.3 Auswahl der Untersuchungsmethode: Das problemzentrierte Interview

In der qualitativen Sozialforschung lassen sich anhand der einschlägigen Literatur verschiedene methodische Ansätze unterscheiden, die sich neben der Einteilung in verbale und visuelle Daten in drei grundlegende methodische Richtungen aufteilen:⁵⁸⁶

- Interview
- Beobachtung
- Dokumentenanalyse

⁵⁸⁶ Vgl. Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag. Vgl. Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2014). Qualitative Sozialforschung. München: Oldenbourg. Vgl. Flick, U.; Kardorff, E. von; Steinke, I. (2009).

Da es sich bei der vorliegenden Fragestellung um ein komplexes Themenfeld handelt und dies sich auf vielfältige Alltagssituationen bezieht, die in der Breite nur mit sehr hohem Aufwand beobachtbar wären, wird von dem Ansatz der Beobachtung abgesehen. Diese Form der Erhebung wäre eher angebracht, wenn es um das „Was“ anstatt des „Warum“ nachhaltigen Verhaltens ginge. Das heißt, dass es bei einer Beobachtung um die Wahrnehmung menschlicher Handlungen geht⁵⁸⁷, in der vorliegenden Fragestellung jedoch Gründe für das jeweilige Handeln von Interesse sind, die jedoch nicht beobachtet werden können. Gleichzeitig ist es im Sinne der vorliegenden Fragestellung sinnvoller, die Sinnzuschreibung durch die betreffende Person vornehmen zu lassen und nicht durch den „Filter“ des Beobachtenden. Wenngleich auch ein Interviewer mit seinem eigenen „Filter“ Aussagen wahrnimmt und interpretiert, so sind die Aussagen eines Interviewten dennoch unmittelbarer als dies im Falle von Beobachtungen der Fall wäre. Der methodische Ansatz des Interviews ist für die Analyse unterschiedlicher Alltagssituationen und die Eruierung der Gründe nachhaltigkeitsintendierten Handelns geeignet. Von einer Dokumentenanalyse wird ebenfalls abgesehen, da psychische Beweggründe menschlichen Verhaltens eher durch Sprache identifiziert werden können. Insofern ist die Methode des Interviews die geeignete Form der Erhebung für die vorliegende Fragestellung.

Um der Komplexität der vorliegenden Fragestellung gerecht zu werden und dennoch die Offenheit qualitativer Methoden im Zuge einer ausreichend breiten Erschließung von Daten zu gewährleisten, wird der Ansatz des Leitfaden-Interviews gewählt.⁵⁸⁸ Damit wird festgelegt, dass die Vorgehensweise der Analyse durch einen vorab erstellten Leitfaden einer bestimmten Struktur an zu be-

⁵⁸⁷ Vgl. Kochinka, A. (2010). Beobachtung. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 449-461, S. 449.

⁵⁸⁸ Die prominente Methode des narrativen Interviews nach Schütze (1983) zählt nicht zu den leitfadengestützten Interviews und wird deshalb nicht berücksichtigt. Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, 13 (3), S. 283-293. Vgl. auch Mey, G. (2000). Erzählungen in qualitativen Interviews - Konzepte, Probleme, soziale Konstruktion. In: Sozialer Sinn: Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung, 1(1), S. 135-151, S. 139.

handelnden Themen und Sachverhalten folgt. Die einschlägigsten leitfadengestützten Interviewverfahren sind folgende:⁵⁸⁹

- Problemzentriertes Interview⁵⁹⁰, in dem die Interviewsituation als kommunikatives Geschehen verstanden wird und in dem die Fragen explorativen Charakter haben und die Analyse mitgestalten.⁵⁹¹ Dabei werden sowohl Fragen, die Daten generieren, als auch Fragen, die der Verständnisaufklärung dienen, eingesetzt.
- Themenzentriertes Interview⁵⁹²
*„Während es bei WITZEL um eine qualitative Analyse subjektiver Sinnbezüge geht, zielt das themenzentrierte Interview darauf ab, neben manifesten auch abgewehrte und latente Sinngehalte des Kommunizierten zu entschlüsseln.“*⁵⁹³
- Fokussiertes Interview, das eher hypothesenüberprüfend vorgeht und sich auf einen konkreten Gesprächsgegenstand konzentriert.⁵⁹⁴
- Das Experteninterview nimmt den Erfahrungskontext der interviewten Person in den Fokus. Damit ist der Kontext, in dem der sog. Experte agiert und diesen repräsentiert entscheidend für dessen Auswahl. Wer als Experte bezeichnet wird, hängt von der jeweiligen Grundauffassung ab.

⁵⁸⁹ Einen Überblick über weitere Interviewverfahren geben Mey, G.; Mruck, K. (2010). Interviews. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 423-435. Siehe auch Bortz, J.; Döring, N. (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Heidelberg: Springer-Verlag, S. 369.

⁵⁹⁰ Vgl. Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. In: Forum: Qualitative Sozialforschung, 1(1), Artikel 22. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> (12.10.2016), ohne Seitenangabe.

⁵⁹¹ Vgl. Meyer, G.; Mruck, K. (2010), S. 425.

⁵⁹² Vgl. Schorn, A. (2000). Das "Themenzentrierte Interview". Ein Verfahren zur Entschlüsselung manifester und latenter Aspekte subjektiver Wirklichkeit. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 1(2), Artikel 23. Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00schorn-d.htm> [Datum des Zugriffs: 31.05.2015], ohne Seitenangabe.

⁵⁹³ Ebenda, ohne Seitenangabe. Vgl. auch Witzel, A. (2000).

⁵⁹⁴ Vgl. Merton, R. K.; Kendall, P. L. (1979). Das fokussierte Interview. In: Hopf, C.; Weingarten, E. (Hrsg.). Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 171-204.

Im Vergleich zu Meuser und Nagel⁵⁹⁵, die einen Experten auf einen bestimmten Themenkomplex bzw. auf ein Arbeitsfeld beziehen, fassen Gläser und Laudel⁵⁹⁶ den Begriff des Experten sehr viel weiter, indem alle Befragten „Experten“ des eigenen Lebens bzw. der eigenen Lebenswelt seien.

Mit Blick auf die vorliegende Untersuchung und eine Leitfadentmethodik bieten sich das Experteninterview und das problemzentrierte Interview an. Während durch Experteninterviews eher auf das spezifische Wissen des Experten zugegriffen wird⁵⁹⁷, können durch problemzentrierte Interviews rein subjektive Sichtweisen ohne Relation zu Sachwissen erhoben werden. Wird berücksichtigt, dass es bei der vorliegenden Fragestellung um Sichtweisen unterschiedlicher Akteure und subjektive Beweggründe bzw. persönliche Zielvorstellungen in Bezug auf Nachhaltigkeit geht, die nicht unbedingt mit Fachwissen in Zusammenhang stehen müssen, erweist sich das problemzentrierte Interview als die geeignetere Methode. In der Methodik des Experteninterviews gibt es zwar auch in Bezug auf das Verständnis des Begriffes „Wissen“ graduelle Unterschiede, die in Form des Deutungswissens die Subjektivität des Experten stärker betonen⁵⁹⁸, die Berücksichtigung der Subjektivität ist jedoch im problemzentrierten Interview deutlich stärker ausgeprägt.

⁵⁹⁵ Vgl. Meuser, M.; Nagel, U. (1991). Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D.; Kraimer, K. (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441-471.

⁵⁹⁶ Vgl. Gläser, J.; Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

⁵⁹⁷ Vgl. Meuser, M.; Nagel, U. (2009). Experteninterviews und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A. (2009). *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 35-60, S. 35.

⁵⁹⁸ Vgl. Bogner, A.; Menz, W. (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A. (2009). *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61-98, S. 71.

Es lassen sich drei Grundpositionen des problemzentrierten Interviews festhalten, die dessen Charakter näher beschreiben:⁵⁹⁹

- **Problemzentrierung**

„Problemzentriert“ bezieht sich auf individuelle und kollektive Handlungsstrukturen gesellschaftlicher Realität und die Sicht eines Individuums im Rahmen eines gesellschaftlichen Problemfeldes.⁶⁰⁰ Zur näheren Erfassung der individuellen Sichtweise orientiert sich der Interviewer am Problem und stellt dementsprechende Fragen bzw. Nachfragen. *„Parallel zur Produktion von breitem und differenziertem Datenmaterial arbeitet der Interviewer schon an der Interpretation der subjektiven Sichtweise der befragten Individuen und spitzt die Kommunikation immer präziser auf das Forschungsproblem zu.“*⁶⁰¹

- **Gegenstandsorientierung**

Die Grundposition der Gegenstandsorientierung steht für die Flexibilität der Methode gegenüber den unterschiedlichen Anforderungen des untersuchten Gegenstands. Damit kann die Methodik entsprechend angepasst werden, indem sie sich einer Methodenkombination bedient (z. B. Gruppendiskussion, strukturiertes Interview, biografische Methode).

- **Prozessorientierung**

Auf der einen Seite wird der Kommunikationsprozess auf die Rekonstruktion von Orientierungen und Handlungen zentriert, wodurch bei den Befragten Vertrauen und Offenheit erzeugt wird. Diese können sich dadurch in hohem Maße auf die eigene Problemsicht beziehen. Auf der anderen Seite wird dem Interviewten gestattet, den Prozess des Interviews durch eigene Gedanken mitzusteuern und durch die eigenen Schwerpunktsetzungen neue Hinweise zu

⁵⁹⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁰⁰ Vgl. ebenda.

⁶⁰¹ Ebenda.

geben, auf die der Interviewer reagiert. Die Gesprächsentwicklung ist somit eher ein gestaltbarer Prozess, weniger ein vom Prozess angekoppeltes Frage-Antwort-Spiel.

Das problemzentrierte Interview wird mit vier Instrumenten durchgeführt: Kurzfragebogen, Leitfaden, Tonaufzeichnung des Gesprächs und Postskriptum.

- **Kurzfragebogen:** Dieser dient dazu, schnell und knapp erfragbare Informationen zu erhalten, wie beispielsweise Sozialdaten (Alter, Beruf, Wohnort). Hier findet kein subjektiver, zu diskutierender Aushandlungsprozess statt.
- **Leitfaden:** Der Leitfaden liefert als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen die Forschungsthemen und begleitet (im Idealfall) den Kommunikationsprozess.
- **Tonaufzeichnung des Gesprächs:** Eine Aufzeichnung ermöglicht eine authentische und präzise Erfassung des Kommunikationsprozesses, der im Anschluss vollständig transkribiert werden sollte. Dies entlastet den Interviewer während des Gesprächs und ermöglicht eine Konzentration auf das Zuhören und Beobachten, beispielsweise nonverbaler Regungen.
- **Postskriptum:** Dies wird nach jedem Interview erstellt und hält Anmerkungen zu situativen und nonverbalen Aspekten, zu Schwerpunktsetzungen des Interviewpartners, spontane thematische Auffälligkeiten und Interpretationsideen fest. Denn möglicherweise geben diese die Anregungen für die Auswertung.

Darüber hinaus werden grundlegende Rahmenbedingungen empfohlen, wie sie in vielen Erhebungsmethoden zu finden sind: Zu Beginn der Erhebung sollte Anonymität zugestanden werden, es sollte eine Erklärung der Forschungsfrage und notwendiger Begriffsbestimmungen stattfinden. Zentrale Frage- bzw. Kommuni-

kationstechniken sind hierbei erzählgenerierende und verständnisgenerierende Kommunikationsstrategien.⁶⁰²

Mey beschreibt die Vorgehensweise des problemzentrierten Interviews in Anlehnung an Witzels Instrumente folgendermaßen:⁶⁰³

1. **Gesprächseröffnung:** Durch eine offene Frage wird das Erzählen angeregt. Diese muss sich allerdings nicht unbedingt auf die Problemstellung beziehen.
2. **Allgemeine Sondierungen:** Es folgen detailfördernde Nachfragen, die ebenfalls Material generieren. Gleichzeitig können diese bereits verständnisgenerierend sein und den Befragten beim Erinnern von Inhalten und Ereignissen und bei der Strukturierung der Thematik unterstützen.
3. **Spezifische Sondierungen:** Hier steht die Verständnisgenerierung im Vordergrund. Demnach ist es das Ziel, die Äußerungen, Detailinformationen und Vorstellungen des Befragten nachvollziehen zu können. Damit in Verbindung stehende Formen der spezifischen Sondierung sind Zurückspiegelung (Zusammenfassungen durch den Interviewer, die der Befragte bestätigen oder korrigieren soll), Verständnisfragen (Unklarheiten werden exploriert) und Konfrontation (Widersprüche sollen dadurch exploriert und Reflexionsprozesse sollen angestoßen werden). Zu beachten ist nach Witzel, dass es durchaus vorkommen kann, dass nicht alle Widersprüche aufgelöst werden können und dass dies den „gesellschaftlichen Widersprüchen“ entspreche⁶⁰⁴.
4. **Ad-hoc Fragen:** Diese werden gegen Ende eingesetzt und können, wenn das Gespräch stockt, dies wieder anstoßen. Dies sind alle Fragen, die für

⁶⁰² Siehe näheres hierzu Witzel, A. (2000).

⁶⁰³ Vgl. Mey, G. (2000), S. 141 f.

⁶⁰⁴ Vgl. Witzel, A. (1989). Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hrsg.). Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Heidelberg: Asanger, S. 227-256.

die Untersuchung relevant sind aber zugunsten des Gesprächsflusses nachgeordnet werden.

Witzel empfiehlt für die Auswertung eine Vorgehensweise, die sich an die Grounded Theory anlehnt und folgendermaßen beschrieben werden kann:⁶⁰⁵

1. Erster Schritt ist eine Fallanalyse auf der Basis vollständig transkribierter Interviews. In diesem Zusammenhang werden Textstellen markiert und mit Stichworten aus dem Leitfaden (theoriegeleitet) und mit Begrifflichkeiten versehen, die neue thematische Aspekte aus den Erläuterungen der Interviewpartner kennzeichnen (induktiv). Diese Markierungen können auch der Entwicklung eines Codierasters bzw. Generierung von Schlagwörtern ("Codes") dienen.
2. Im zweiten Schritt werden thematische Auffälligkeiten zu "In-vivo Codes" (alltagsnahen Begriffen) sortiert und können erste Ideengeber für die Auswertung sein und in „Memos“ festgehalten werden.
3. In einem nächsten Schritt beginnt die Fallanalyse mit einer ersten Falldarstellung. Diese kann Aussagen des Auswerter über die Beschaffenheit des vorliegenden Interviewmaterials, die Besonderheiten des Falls, interpretative Unsicherheiten, außergewöhnliche Ereignisabläufe und methodische Fehler beinhalten.
4. In einem vierten Schritt werden zentrale, fallspezifische Themen identifiziert, die als erste Ergebnisse der Interpretation und Theoriegenerierung dienen. Sie werden zu einer prägnanten Aussage verdichtet und verbinden Originaltextstellen, Paraphrasierungen und analytische Aussagen ("offene Kodierung"⁶⁰⁶). Darüber hinaus können Heuristiken (z.B. ein handlungstheoretisches Modell) für die themenbezogene Nachvollziehbarkeit der

⁶⁰⁵ Vgl. u.a. Witzel, A. (2000), ohne Seitenangabe. Vgl. auch Przyborski, A. et al., (2010), S. 204 f.

⁶⁰⁶ Vgl. Corbin, J. M.; Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research, grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park: Sage, S. 220 f.

subjektiven Logik des Interviewpartners nützlich sein ("axiale Kodierung"⁶⁰⁷). Dieser Schritt der theoretischen Begriffsbildung wird anschließend am Text und im Anschluss in einem Auswertungsteam diskutiert und damit validiert.

5. Teil der Auswertung ist - wie schon in vorherigen Erläuterungen angesprochen - ein systematischer, kontrastierender Fallvergleich, der zunächst fallübergreifende zentrale Themen eruiert. Dabei werden die Einzelfälle in ihren inhaltlichen Ausprägungen und Merkmalen wie beispielsweise Geschlecht, Region und Beruf nach dem Prinzip miteinander verglichen und Ähnlichkeiten sowie Unterschiede abgeleitet und in Memos festgehalten. Ziel ist, "Kernkategorien"⁶⁰⁸ in Form eines sog. Typologiekonzeptes zu entwickeln, die im darauffolgenden "selektiven Kodieren" als Hypothese (in Form eines paradigmatischen Modells) genutzt und theoriegeleitet oder deduktiv mit weiterem empirischen Material angereichert werden.

Die Auswertung der Ergebnisse wird sich im Rahmen dieser Arbeit an die zuvor beschriebene Systematik anlehnen.

Zur Durchführung des problemzentrierten Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt, der die Forschungsfragen aufgreift. Dieser ist dem Anhang zu entnehmen (siehe Anhang A4.1). Ein Abgleich der Forschungsfragen mit den jeweiligen Leitfragen wird ebenfalls im Anhang tabellarisch aufgeführt (siehe Anhang A4.2).

Zusammenfassend wird die vorliegende Untersuchung anhand des in Abbildung 16 skizzierten Ablaufs durchgeführt. Das heißt, dass zu Beginn die grundlegende Methodologie festgelegt und ein qualitativer Forschungsansatz ausgewählt wurde. Im Anschluss daran wurde das Forschungsdesign festgelegt und in der Fall-

⁶⁰⁷ Ebenda.

⁶⁰⁸ Vgl. Corbin, J. M.; Strauss, A. (2015). Vgl. Witzel, A. (2000).

studie näher spezifiziert, um darauf aufbauend das problemzentrierte Interview als Untersuchungsmethode festzulegen.

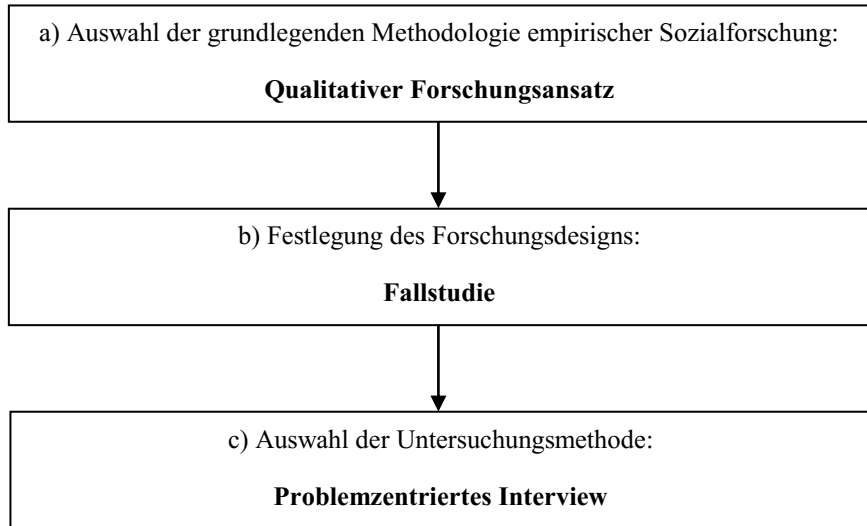


Abbildung 16: Skizzenartige Darstellung des Ablaufs der Erhebung

5.2 Beschreibung der Durchführung der empirischen Erhebung

5.2.1 Die Interviews

In einem Zeitraum von zwei Monaten wurden im Herbst 2015 insgesamt zwölf mündliche Interviews von einer Interviewerin (Autorin) durchgeführt. Als Grundlage diente der zuvor aufgeführte Leitfaden, an dem sich der Verlauf des Interviews orientierte, zum Teil jedoch durch gesonderte Nachfragen oder Rückversicherungen unterbrochen wurde. Die Interviews dauerten im Schnitt ca. 70 Minuten. Die Antworten der Interviewteilnehmer wurden per Aufnahmegerät festgehalten, im Anschluss an die Erhebungsphase transkribiert und ausgewertet. Die Transkription wurde nur für elf der Interviews durchgeführt, da einer der Interviewteilnehmer darum bat, dass keine Verschriftlichung angefertigt wird. Statt-

dessen wurde in Absprache mit dem betreffenden Teilnehmer ein Stichwortprotokoll angefertigt, das in die weitere Auswertung aufgenommen wurde. Zwei der zwölf Interviews waren keine Einzelinterviews, sondern es nahm eine weitere Person des Unternehmens teil. Im ersten Fall war dies neben dem Verantwortlichen für Nachhaltigkeit die Geschäftsführerin, im zweiten Fall handelte es sich um eine Mitarbeiterin, die die verantwortliche Person hinsichtlich des Themas Nachhaltigkeit unterstützt.

5.2.2 Teilnehmer der Erhebung

An der Untersuchung nahmen insgesamt zwölf Unternehmen aus Deutschland teil, die durch die jeweilige verantwortliche Person für Nachhaltigkeit im Interview vertreten waren. Die Unternehmen teilen sich auf die drei Größenklassen auf wie in Tabelle 13 ersichtlich. Die Einteilung in die jeweilige Kategorie des wahrgenommenen Drucks wurde im Nachhinein vorgenommen. Damit jede Kategorie der beiden Kriterien durch zwei Fälle repräsentiert wurde, musste in einem Vorgespräch mit der jeweiligen Person (noch vor Vereinbarung des Interviewtermins) eruiert werden, in welche Kategorie das Unternehmen einzusortieren sei. Die Skalierung wurde erst im Laufe des Interviews erfragt.

Die erhobenen Merkmale „Organisationale Verankerung der Verantwortlichkeit“ und der „Zeitpunkt, seit wann Nachhaltigkeit bzw. nachhaltigkeitsorientiertes Denken und Handeln explizit ein Thema im Unternehmen ist“, wurde erhoben, um den jeweiligen Fall näher zu charakterisieren und um gegebenenfalls Effekte identifizieren zu können, die mit diesen Merkmalen zu tun haben. Spezifische Befunde konnten hierzu allerdings nicht identifiziert werden. Das Merkmal „Anzahl der Mitarbeiter“ diente dazu, das Unternehmen in die jeweilige Größenklasse zu sortieren.

Auf der Suche nach potentiellen Untersuchungsteilnehmern wurde eine Dokumenten- bzw. Onlineanalyse für jedes in Frage kommende Unternehmen durchgeführt, die eine erste Entscheidung über die Eignung des Unternehmens zuließ. Folgende Aspekte wurden hierbei geprüft:

- Hat das Unternehmen ein eigenes Begriffsverständnis von Nachhaltigkeit? Wenn ja, wie lautet es?
- Inwiefern entspricht das hinterlegte Begriffsverständnis dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung?
- Inwiefern sind die drei Dimensionen des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung durch betriebliche Aktivitäten / Entscheidungen abgedeckt?
- Inwiefern existiert ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement (inkl. entsprechender Zielformulierung, Controlling)?
- Ist Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensstrategie? Wie ist es integriert?
- Wie lange verfolgt das Unternehmen bereits die Idee der Nachhaltigkeit durch konkrete Aktivitäten?

Während die ersten drei Punkte unbedingt erforderlich waren, um als geeignet für die Untersuchung eingestuft zu werden, waren die letzten Aspekte nicht zwingend notwendig, sondern dienten nur dazu, sich ein erstes Bild darüber zu verschaffen, wie Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit umgehen. Konnten die letzten drei Fragen nicht beantwortet werden, wurden diese im Rahmen des Interviews geklärt. Die ersten drei Punkte sollten gewährleisten, dass die Unternehmen offiziell das Thema Nachhaltigkeit durch entsprechende Aktivitäten verfolgen und die jeweiligen Aktivitäten mit dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung und dem einschlägigen Verständnis unternehmerischer Nachhaltigkeit (Dreidimensionalität) vereinbar sind.

Ein nächster Auswahlschritt steht mit den Anforderungskriterien in Zusammenhang, wie sie in Kapitel 5.1 erläutert sind. Das heißt, dass die Auswahl der möglichen Fälle in diesem Schritt anhand der begründeten Kriterien Unternehmensgröße und wahrgenommener Druck, nachhaltig zu handeln, vorgenommen wurde.

Die tatsächliche Auswahl der Unternehmen orientierte sich an Organisationen, die in der Öffentlichkeit und / oder wissenschaftlichen Nachhaltigkeitsforschung durch nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten bekannt sind bzw. für nachhaltigkeits-

orientiertes Wirtschaften bereits ausgezeichnet wurden (z. B. durch den Deutschen Nachhaltigkeitspreis der vergangenen 10 Jahre oder anderweitige Auszeichnungen). Eine Kurzübersicht der beteiligten Unternehmen mit der entsprechenden Ausprägung der einzelnen Merkmale ist in Tabelle 13 zu finden. Die jeweilige Kurzbeschreibung der Unternehmen ist dem Anhang zu entnehmen (siehe Anhang A5).

Den Interviewteilnehmern wurde zugesagt, dass die Auswertung anonym, ohne Nennung des Namens der Person und des Unternehmens, vorgenommen wird. Dies wurde von vornherein von der Untersuchungsleiterin angeboten, da sich dadurch höchstwahrscheinlich die Offenheit der Interviewteilnehmer erhöht. Um aus der Beschreibung des Unternehmens keine eindeutigen Rückschlüsse auf das Unternehmen zuzulassen, ist die Beschreibung kurzgehalten.

5.2.3 Auswertung der Ergebnisse

Die Interviews wurden als Audiodatei aufgenommen und transkribiert. Direkt im Anschluss an jedes Interview wurde ein kurzes Postskriptum angefertigt, das im Laufe der Auswertung die Einschätzung der jeweiligen Interviews verfeinern sollte. Situative Aspekte, thematische Schwerpunkte des Interviewten, spontane thematische Auffälligkeiten und Interpretationsideen waren hierbei relevant.

Die Auswertung entsprach weitgehend der Vorgehensweise, wie sie in Kapitel 5.1 beschrieben wurde:

Die Interviewtexte wurden per Software für qualitative Datenanalysen MAX-QDA bearbeitet. In den vollständig transkribierten Interviews wurden Textstellen markiert, mit Stichworten versehen (auch „offenes Kodieren“ genannt) und im Anschluss zu thematischen Blöcken (Kategorien) sortiert (z. B. Gründe für nachhaltiges Wirtschaften oder Ansätze der Motivation) („axiales Kodieren“).

Tabelle 13: Übersicht der Unternehmen im Rahmen der Fallstudie

Größe	Kategorien- zuordnung ,wahr- genommener Druck‘	Subjektiver Druck auf das Unterneh- men [0-10]	Branche	Organisationale Verankerung der Verantwortlichkeit	Anzahl Mitarbeiter ⁶⁰⁹	Nachhaltigkeit ex- plizit ein Thema seit
Klein- unternehmen	Hoher Druck	8	Kaffeerösterei	Unternehmer	15	1985
		6	Baugewerbe	Unternehmer	24	2013
	Niedriger Druck	0	Brauerei	Unternehmer	30	1980er
		2	Bäckerei/Konditorei	Unternehmer	18	1986
Mittlere Unternehmen	Hoher Druck	7	Hersteller von Pflanzenschutzmit- teln und -pflege	An die Unterneh- mensleitung angedockte Stabs-	210	2010
		6	Mineralwasser- und Limonadenherstel- ler	An die Unterneh- mensleitung angedockte Stabs-	156	1995
	Niedriger Druck	0	Fleischwaren	Geschäftsleitung	180	2000
		3	Drucklufttechnik	Geschäftsleitung und verantwortli- che Führungskraft	78	2011
Großunternehmen	Hoher Druck	8	IT / Software	Abteilung im Bereich Finanzen	74.406	2008
		7	Technologie- konzern	An die Unterneh- mensleitung angedockte Stabs-	41.651	1867
	Niedriger Druck	1	Automobilzuliefe- rer, Gebrauchsgüter, Industrie- / Gebäu- detechnik	An die Unterneh- mensleitung angedockte Stabsstelle	290.183	1970er
		5	Automobilhersteller	Kleine Abteilung im Bereich Kommunikation	54.553	2011

⁶⁰⁹ Inklusive Auszubildende. Stand zum Zeitpunkt der Erhebung.

Die identifizierten thematischen Blöcke entsprachen zum Teil den im Leitfaden zusammengefassten thematischen Blöcken, zum Teil ergaben sich auch neue. Dadurch sollte gewährleistet sein, dass sich die Vorsortierung des Textes nicht nur an den theoretischen Vorarbeiten ausrichtet. Im Zuge dessen entstand ein Kodierraster. In wenigen Fällen wurden In-vivo Codes gebildet, um markante Begrifflichkeiten in deren Ursprungsform zu belassen.

Damit entstand ein Kodierraster über alle Fälle hinweg, das sich durch Kategorien (Codes) und sog. Subcodes auszeichnete. Subcodes spezifizieren damit den jeweiligen Themenblock bzw. die Kategorie. Das heißt beispielsweise, dass Aussagen im Text über Gründe für Nachhaltigkeit markiert und mit einem jeweiligen Subcode versehen wurden. Subcodes sind in diesem Beispiel u.a. Druck von außen, individuelle Gründe oder Nachhaltigkeit als Muss, ansonsten Wettbewerbsnachteil. Das ausführliche Kodierraster mit entsprechenden Subcodes ist dem Anhang zu entnehmen (siehe Anhang A6).

Anschließend wurde ein systematischer, kontrastierender Fallvergleich der zunächst fallübergreifenden Themen vorgenommen. Dabei werden die Einzelfälle in ihren inhaltlichen Merkmalen Unternehmensgröße und wahrgenommenem Druck, nachhaltig zu handeln, miteinander verglichen und Ähnlichkeiten sowie Unterschiede abgeleitet und in Memos festgehalten. Ziel ist es, ein sog. Typologiekonzept zu entwickeln, das Antworten auf die jeweiligen Fragestellungen ermöglicht. So sollen Rückschlüsse auf mögliche Gruppeneffekte gezogen werden. Das heißt, inwiefern hat die Größe des Unternehmens bzw. der wahrgenommene Druck, nachhaltig zu handeln, Einfluss auf die verschiedenen Ergebnisse.

Im Zuge des selektiven Kodierens wurden die Kategorien und Subcodes um die Kern- oder Schlüsselkategorie „Nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Unternehmen“ herum sortiert und damit die vorliegende Fragestellung bearbeitet. Die theoretischen Modelle, die mögliche Erklärungsansätze liefern, wie das Trans-theoretische Modell der Verhaltensänderung, das Zürcher Ressourcen Modell und Theorien über Zielmanagement wurden mit den Ergebnissen (Kategorien-

raster mit Codes und Subcodes) abgeglichen und aufbereitet. Im Zuge dessen wird die Theorienbildung dahingehend verfeinert, dass der Kodierprozess hinsichtlich Bedingungen, Kontext, Handlungsstrategien und Konsequenzen in Bezug auf die Schlüsselkategorie verfeinert wird und dadurch Wirkungsketten gebildet werden. Das Ergebnis dieses Abgleichprozesses ist in Kapitel 5.3 erläutert.

Das Kategoriensystem wurde bewusst unabhängig von dem zuvor entwickelten theoretischen Modell der Einflussfaktoren (Abbildung 15) erstellt, um die Ergebnisse ohne Beeinflussung der theoretischen Inhalte zu analysieren. Erst im Nachhinein wurden die Ergebnisse mit den theoretischen Inhalten abgeglichen.

5.2.4 Die Güte des Erhebungsinstrumentes

Die Beurteilung des Erhebungsinstrumentes hinsichtlich wissenschaftlicher Qualitätskriterien empirischer Sozialforschung kann durch zwei Arten vorgenommen werden: Zum einen durch die Durchführung sog. Pretests, zum anderen per Bewertung durch ein Expertengremium. Es wird angenommen, dass durch die Sicht eines Expertengremiums sowohl eine anwendungsbezogene als auch eine wissenschaftliche Beurteilung des Erhebungsinstrumentes vorgenommen werden kann und dadurch die Güte des Instrumentes auf einer breiteren und kritischeren Bewertung basiert.

Es wurden drei Experten ausgewählt, die sich durch eine langjährige Erfahrung auf folgenden Gebieten auszeichnen:

- Entwicklung und Anwendung von qualitativen und quantitativen Instrumenten der empirischen Sozialforschung und Evaluation
- Theoretische und praxisbezogene Erfahrung mit dem wissenschaftlichen Leitbild Nachhaltiger Entwicklung
- Zusammenarbeit mit Praxispartnern in Forschungs- und Beratungsprojekten und Anpassung wissenschaftlicher Sachverhalte an die Begebenheiten von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen und Zusammenarbeit mit Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen (Mitarbeiter, Führungskräfte der unteren, mittleren und oberen Führungsebene)

Die Qualitätskriterien der Expertenbeurteilung für das Erhebungsinstrument sind wie folgt:

Tabelle 14: Beurteilungsraster der Qualität des Erhebungsinstrumentes durch Experten

Bewertungskriterien	erfüllt	nicht erfüllt
- Angemessenheit des Erhebungsinstrumentes für die jeweiligen Fragestellungen		
- Nachvollziehbarkeit der Dramaturgie des Leitfadens hinsichtlich des Aufbaus		
- Angemessenheit der Länge des Fragebogens		
- Verständlichkeit der Fragen (Begriffe und Formulierung)		
- Eindeutigkeit der Fragen (Intention der Frage, Wonach wird gefragt?)		
- Relevanz der Fragen hinsichtlich des aktuellen Forschungsstandes		
- Ausreichende Feldabdeckung durch die Fragen (keine fehlenden Aspekte oder Redundanzen in den Fragen)		
- Angemessenheit der Fragen für die Zielgruppe		

Der Leitfaden wurde erst finalisiert, nachdem alle Experten die Bewertungskriterien mit „erfüllt“ bewerteten.

Gleichzeitig wurde die Qualität der Erhebung an einschlägigen Gütekriterien gemessen (siehe Kapitel 5.1). Die Gütekriterien nach Steinke⁶¹⁰ liegen dieser Arbeit zugrunde und wurden folgendermaßen eingehalten:

⁶¹⁰ Vgl. Steinke, I. (2009), S. 323 f.

1. **Intersubjektive Nachvollziehbarkeit:** Diese ist zum einen durch die Überprüfbarkeit des Forschungsprozesses und der Ergebnisse gewährleistet. Denn der Forschungsprozess (Vorverständnis, Erhebungsmethoden, Transkriptionsregeln, Daten, Auswertungsmethoden, Informationsquellen, Entscheidungsprozess) wurde dokumentiert und bei der Auswertung der Interviewtranskriptionen wurden kodifizierte Verfahren angewendet.
2. **Indikation des Forschungsprozesses:** Die Angemessenheit (Indikation) des gesamten Forschungsprozesses kann dadurch beurteilt werden, dass im Rahmen der Arbeit folgende Aspekte aufgezeigt werden:
 - das qualitative Vorgehen
 - die Methodenauswahl
 - die Transkriptionsregeln
 - die Samplingstrategie
 - die methodischen Einzelentscheidungen im Kontext der gesamten Untersuchung
 - die angesetzten Qualitätskriterien (Gütekriterien) und deren Angemessenheit
3. **Empirische Verankerung** durch
 - die Verwendung kodifizierter Methoden
 - Aufzeigen hinreichender Textbelege für eine identifizierte Theorie und Behandlung widersprüchlicher Fälle, Situationen und Settings
 - Formulierung von Prognosen anhand bisheriger Ergebnisse und Prüfung hinsichtlich ihres Eintretens am Text
4. **Limitation:** Eine Analyse, auf welche weiteren Bedingungen die Forschungsergebnisse zutreffen. Dies geschieht durch
 - die Fallkontrastierung

- eine explizite Suche und Analyse abweichender, negativer und extremer Fälle
5. **Kohärenz der identifizierten Theorie.** Diese wurde durch eine ausführliche Herleitung in Kapitel 3 bis 4 sichergestellt.
 6. **Relevanz der Fragestellung:** Diese wurde durch eine ausführliche Erläuterung in Kapitel 1 und 2 sichergestellt.
 7. **Reflektierte Subjektivität:** Es kann weitgehend⁶¹¹ ausgeschlossen werden, dass die identifizierten Ergebnisse von der Rolle der Forscherin als Subjekt und als Teil der sozialen Welt beeinflusst wurden. Die Interpretationen der Ergebnisse (Diskussion Kapitel 5.4) resultieren aus den Erfahrungen der Forscherin und sind deshalb durch subjektive Meinungen und Erfahrungen gefärbt. Es wurde dennoch angestrebt, auch hier die Sichtweise der Forscherin möglichst methodisch reflektiert in die Theorienbildung einzubeziehen. Von einer unabhängigen Zweitkodierung durch eine weitere Person bzw. ein Forschungsteam wurde abgesehen, da es hier nicht um die Identifizierung objektiver Ergebnisse geht und zusätzliche subjektive Meinungen nicht zu einem objektiven Bild führen. Es geht vielmehr um ein erstes Erkenntnisinteresse im Sinne qualitativer Forschung, das durch weitere Forschungsbenütungen vertieft werden kann. Der Intention der qualitativen Forschungsmethodik wurde damit Rechnung getragen, denn während in der quantitativen Forschung die Unabhängigkeit des Beobachters vom Forschungsgegenstand maßgeblich ist, greift die qualitative Forschung auf die „*subjektive Wahrnehmung des Forschers als Bestandteil der Erkenntnis*“ zurück.⁶¹²

⁶¹¹ Das Handeln eines Menschen wird beeinflusst durch dessen mentale Modelle, die sich im Laufe eines Lebens entwickeln. Deshalb kann eine subjektabhängige Erarbeitung nicht vollständig ausgeschlossen werden.

⁶¹² Vgl. Flick, U.; Kardoff, E. v.; Steinke, I. (2009), S. 25.

5.3 Vorstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse anhand der hergeleiteten Forschungsfragen in Kapitel 4 vorgestellt, um im darauffolgenden Kapitel interpretiert zu werden. Die Ergebnisse werden zuerst zu jeder Forschungsfrage unabhängig der jeweiligen Fallgruppierungen präsentiert, im Anschluss wird fallgruppenspezifisch ausgewertet. Zu Beginn wird die jeweilige Forschungsfrage zur besseren Nachvollziehbarkeit aufgeführt.

5.3.1 Identifizierte Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens (Forschungsfrage 1)

1. a. Welche Einflussfaktoren erweisen sich als erfolgreich, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten?
- b. Welche Einflussfaktoren erweisen sich als hinderlich, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten?

Im Rahmen der Interviews wurden über alle Untersuchungsteilnehmer hinweg folgende förderlichen Einflussfaktoren genannt:

- **Mitarbeiterführung**
 - Offizielles Lob für Ideen / Ideen feiern / Anerkennung durch den Vorgesetzten
 - Persönliche Nähe / Nachfragen des Chefs / der Geschäftsführung förderlich
 - Erste Ansätze nachhaltigkeitsorientierten Verhaltens werden durch Lob/Bekräftigung bestärkt und gefestigt
 - Vorgesetzte nehmen Vorbildfunktion ein
 - Eröffnung von Handlungsmöglichkeiten für Mitarbeiter macht Spaß

- **Sozialeffekte**

- Mitnahmeeffekt: Sich gegenseitig motivieren
- Begeisterte Mitarbeiter können andere begeistern
- Mitarbeiter geben anderen Tipps für die Umsetzung
- Sozialengagement im Privaten kann die Motivation anderer fördern („steckt an“)
- Gemeinschaft fördert Verantwortungsgefühl

- **Persönlichkeitsabhängige Einflussfaktoren**

- Nachhaltigkeitsorientierung ist eine „Typ-Frage“
- Persönliches Engagement im Privaten Bereich wird im Unternehmen z.T. fortgeführt
- Nachhaltigkeit hängt mit der Sozialisierung im Kindesalter bzw. Erziehung zusammen
- Eine eigene positive Haltung zu Nachhaltigkeit motiviert
- Nachhaltigkeitsaffine Mitarbeiter werden eingestellt, damit ist eine Grundeinstellung der Mitarbeiter von vorneherein gegeben
- Positiver Zusammenhang zwischen Bildungsstand und Nachhaltigkeitsbewusstsein

- **Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit**

- Kreativität bei der Konzeption und Umsetzung
- Fähigkeit der Selbstmotivation des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen
- Es braucht Freude am Thema des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen
- Persönliche Überzeugung des Nachhaltigkeits-Verantwortungsträgers
- Wissbegierde
- Ständige Selbstreflexion sensibilisiert und beeinflusst das eigene Verhalten

- Werte, die durch die Familie vermittelt wurden und in Richtung Nachhaltigkeit gehen
- Mut zum Risiko - Unternehmergeist
- **Messbarkeit und Controlling**
 - Das Thema Nachhaltigkeit messen und evaluieren
 - Nachhaltigkeitsratings generieren ungewöhnliche Fragen und stoßen Denkprozesse an
 - Risikomanagement bei Nichteinhaltung von Vorgaben in puncto Nachhaltigkeit als Motivator
 - Interner Wettbewerbsgedanke durch Vergleichbarkeit von erhobenen internen Daten
 - Audits verlangen Nachweisbarkeit und verpflichten zur Umsetzung / Verbesserung
- **Reputation verpflichtet**
 - Publicity und Reputation fördert Identifikation der Mitarbeiter mit der betrieblichen Nachhaltigkeit
 - Selbstverpflichtung durch Präsenz der Nachhaltigkeit nach außen
 - Freiwilliges öffentliches Selbstbekenntnis / Fortschrittskontrolle
 - Pionierfunktion / Vorbildfunktion erzeugt Stolz und das überzeugt wiederum Mitarbeiter
 - Transparenz nach außen fordert konsequentes Nachhaltigkeits-handeln
 - Potenziale werden durch Preisbewerbungen (Auszeichnungen) aufgedeckt
- **Bedeutung von Emotionen**
 - Positive soziale Erlebnisse
 - Positive Emotionen durch Beteiligung an sozialen Projekten erleben

- Emotionen als wichtiger Entscheidungsfaktor für die Beteiligung an Nachhaltigkeit
- Persönliche "Betroffenheit" der Mitarbeiter als Motivator (emotional angesprochen sein)
- Emotionale Verbundenheit durch Bezug zum Produkt erleben
- Nähe/Bekanntheit schafft Emotionen und das motiviert
- Nachhaltigkeit muss Mitarbeiter begeistern, um zu motivieren
- **Einpflügen in Standardprozesse**
 - Nachhaltigkeit muss in das Kerngeschäft integriert werden (Produktion)
 - Nachhaltigkeit muss in formalisierte Prozesse integriert werden
 - Managementveranstaltungen gezielt genutzt
- **Eigener Nutzen**
 - Eigener Vorteil wird gesehen
 - Nachhaltigkeit nicht als Verzicht vermitteln, sondern als Entdeckung des Neuen
 - Den Mehrwert / eigenen Nutzen ansprechen bzw. erarbeiten lassen
 - Monetärer Anreiz für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen
- **Außeneinflüsse**
 - Kundeninteresse stößt Nachdenken an
 - Ereignisse in der Umwelt (Katastrophen, Veränderungen)
 - Gesetzgebung und Marktentwicklungen fördern Nachhaltigkeitsentscheidungen
- **Begriff der Nachhaltigkeit**
 - Nachhaltigkeit für den Mitarbeiter übersetzen
 - Begriff Nachhaltigkeit hilft, Mitarbeitern komplexes Thema zu vermitteln

- Nachhaltigkeit als neuer Name für bereits bestehendes (bereits existierende Aktivitäten in puncto Ökonomie, Ökologie und Soziales)
- Bereits eingeführte Managementsysteme erleichtern die Initiierung von Nachhaltigkeit
- **Faktor Zeit**
 - Zeit bringt Gewöhnung an nachhaltigkeitsorientiertes Handeln
 - Ständiges Erinnern ist wichtig
 - Ruhigere Zeiten nutzen (Sommerpause)
 - Aufwand / Dauer eines regelmäßigen Austauschs über Nachhaltigkeit geringhalten
- **Unterstützer**
 - Verbündete im Unternehmen finden
 - Breites Netzwerk im Unternehmen hilfreich
- **Motivationsfähigkeit der Mitarbeiter**
 - Neugierde / Bewusstsein wecken
 - Nichtinteressierte über allgemeine, attraktive Themen abholen
 - Aufmerksamkeit durch Bilder
 - Pflichtaufgabe kann Interesse wecken und von Nachhaltigkeit begeistern
 - Nachhaltigkeit muss für Mitarbeiter greifbar sein, um zu motivieren
 - Erste Erfolge fördern die Motivation
- **Einbindung der Mitarbeiter**
 - Aktive Umsetzung durch die Mitarbeiter
 - Inhalte und Vorgaben bzgl. Nachhaltigkeit schulen
 - Vorteil, wenn Azubis Vorschläge machen
- **Naturbezogene Produkte triggern NH**

- **Vielfalt der nachhaltigkeitsbezogenen Themen, die im Unternehmen propagiert werden**

Hinsichtlich genannter hemmender Faktoren ist es offensichtlich, dass die meisten der hemmenden Faktoren menschliches Verhalten betreffen. Strukturelle Rahmenbedingungen oder tatsächliche Sachzwänge stehen weniger im Vordergrund:

- **Unzureichende Unterstützung durch die Mitarbeiter**

- Es fehlt an Verantwortungsbereitschaft von Mitarbeitern
- Die Verantwortungsübernahme muss zum Teil eingefordert werden
- Nicht alle Mitarbeiter können von dem Gedanken der Nachhaltigkeit überzeugt werden

- **Blockaden**

- Vordergründige Sachzwänge (keine Zeit, kein Geld, kein Personal)
- unbequeme Fragen der Nachhaltigkeits-Verantwortlichen lösen teilweise Abwehr aus
- Angst und Skepsis vor dem Neuen (Nachhaltigkeits-Thema)
- kleinere "Böswilligkeiten" (z. B. boykottierendes Verhalten wie das Entfernen von Recycling-Anleitungen)
- „Ich habe keine Zeit“: Nachhaltigkeit wird keine Priorität zugesprochen
- "Ich nicht!"-Einstellung von Beschäftigten (sog. Florians-Prinzip)
- eingefahrenes Verhalten

- **Fehlende/ Unzureichende Ressourcen**

- Tatsächliche Sachzwänge

- Fehlende zeitliche Kapazitäten für die Bildung neuen Verhaltens
- Nachhaltigkeit ist in der Regel ein Mehraufwand
- Nachhaltigkeit bedeutet viel Aufwand, das Einrichten einer gesonderten Position (Stelle) dafür ist nicht möglich
- Kostenproduzierende Zertifizierungen
- **Zielkonflikte**
 - Widersprüche in den Nachhaltigkeits-Dimensionen
- **Begriff Nachhaltigkeit**
 - Nachhaltigkeit als abstrakter komplexer Begriff
 - Verständnis im Detail noch nicht bei jedem Mitarbeiter angekommen, trotz Informationspolitik
 - Man verlässt sich darauf, dass Mitarbeitern vieles bekannt ist
 - Nachhaltigkeit nicht ganzheitlich verstanden
- **Fehlende Offenheit der Mitarbeiter**
 - Nachhaltigkeit kein attraktives Thema für alle
 - Es braucht eine Grundeinstellung der Person
 - Nachhaltigkeit häufig nur für bereits Überzeugte interessant
- **Fehlende Ernsthaftigkeit des Themas Nachhaltigkeit**
 - Nachhaltigkeit nur als Kommunikationsthema / Marketing
 - Kleinigkeiten werden angehangen, wichtiges wird vernachlässigt
 - Gefahr des Ausnutzens von Anreizen zum eigenen Vorteil
 - Fehlende Überprüfung der Zielerreichung
 - Fehlender Druck von außen erschwert die Aufgabe des NH-Verantwortlichen
- **Kontraproduktivität gut gemeinter Umsetzungsbemühungen**
 - Idealistisch besetztes Thema: Idealisten setzen zum Teil eigene Maßstäbe

- Nachteil des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW): Nicht ausgereifte Themen werden vorgeschlagen
- Nachteil (BVW): Themenunspezifische Ideen, halbdurchdacht, eher Modetrends folgend
- Nachteil BVW: geringer Anteil an guten Ideen
- **anstrengende Aufrechterhaltung eines energiefressenden Themas**
 - Unzureichende Energie des Unternehmers lähmt das Vorantreiben
 - Tropfen auf den heißen Stein
 - Mehrwert zu vermitteln ist kräftezehrend
 - Nachlassendes Interesse an zuvor nachgefragten Aktionen
- Wertevermittlung durch Emotionen bei älteren Mitarbeitern schwieriger, da bereits gefestigtes Wertesystem vorhanden
- In komplexen Strukturen hat der Nachhaltigkeits-Verantwortlicher wenig Kontakt mit Mitarbeitern

Förderliche Einflussfaktoren, die nur von Unternehmern kleinerer Unternehmen benannt wurden:

- Persönliche Nähe / Nachfragen des Chefs / der Geschäftsführung förderlich
- Typfrage
- Vorgesetzte nehmen Vorbildfunktion ein
- Persönliches Engagement wird im Unternehmen z.T. fortgeführt
- Nachhaltigkeitsaffine Mitarbeiter werden eingestellt, damit ist eine Grundeinstellung der Mitarbeiter von vorneherein gegeben
- Nachhaltigkeit hängt mit Sozialisation zusammen
- Persönliche Betroffenheit der Mitarbeiter als Motivator
- Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit
 - Persönliche Überzeugung des Nachhaltigkeits-Verantwortungsträgers

- Wissensbegierde
- Ständige Selbstreflexion sensibilisiert und beeinflusst das eigene Verhalten
- Werte, die durch die Familie vermittelt wurden und in Richtung Nachhaltigkeit gehen
- Mut zum Risiko - Unternehmergeist

Förderliche Einflussfaktoren, die nur von Unternehmen mittelständischer Unternehmen benannt wurden:

- Azubis machen Vorschläge, übernehmen Verantwortung
- Bereits eingeführte Managementsysteme erleichtern die Initiierung von Nachhaltigkeit
- Gesetzgebung und Marktentwicklungen fördern Nachhaltigkeitsentscheidungen

Förderliche Einflussfaktoren, die nur von Unternehmern großer Unternehmen benannt wurden:

- Handlungsanleitung von oben
- Verbündete im Unternehmen finden
- Monetärer Anreiz an die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen
- Ständiges Erinnern ist wichtig
- Ratings erzeugen ungewöhnliche Fragen und stoßen Denkprozesse an
- Thema messen und evaluieren
- Vielfalt der Themen, die im Unternehmen propagiert werden

Förderliche Einflussfaktoren, die nur von mittleren und großen Unternehmen benannt wurden:

- Sozialeffekte, wurden hauptsächlich von mittleren Unternehmen benannt, zu einem geringen Maße auch von Vertretern großer Unternehmen.
- Nähe / Bekanntheit schafft Emotionen und motiviert

- Selbstverpflichtung durch Präsenz der Nachhaltigkeit nach außen
- Wirkung von Emotionen
- Pflichtaufgabe kann Interesse wecken
- NH muss in das Kerngeschäft integriert werden
- Mehrwert, eigenen Nutzen ansprechen
- Potenziale werden durch Preisbewerbungen (Auszeichnungen) aufgedeckt

Hemmende Einflussfaktoren, die nur von kleinen Unternehmen benannt wurden:

- Unzureichende Energie des Unternehmers lähmt das Vorantreiben
- Zielkonflikte, denen man sich stellen muss

Hemmende Einflussfaktoren, die nur von mittleren Unternehmen benannt wurden:

- Zusätzliche Position zu schaffen, ist für manche Unternehmen nicht möglich
- Kostenproduzierende Zertifizierungen
- Ich habe keine Zeit = keine Priorität
- Kleinere Böswilligkeiten

Hemmende Einflussfaktoren, die nur von großen Unternehmen benannt wurden:

- Florians-Prinzip
- Verständnis des Begriffs noch nicht bei jedem angekommen
- Fehlender Druck von außen erschwert die Arbeit des Nachhaltigkeitsverantwortlichen
- Idealisten setzen eigene Maßstäbe
- Nachteile des Betrieblichen Vorschlagwesens

Hemmende Einflussfaktoren, die nur von mittleren und großen Unternehmen benannt wurden:

- Es können nicht alle Mitarbeiter überzeugt werden, nicht für alle interessant
- Unzureichende Unterstützung durch die Mitarbeiter

Hemmende Einflussfaktoren, die nur von kleinen und großen Unternehmen benannt wurden:

- Begriff für Mitarbeiter zu abstrakt

Förderliche Einflussfaktoren: Unterschiede zwischen **kleinen Unternehmen**, die einen geringen Druck empfinden und kleinen Unternehmen, die einen eher großen Druck empfinden:

- Kleinere Unternehmen, die einen geringen Druck verspüren,
 - benennen die Typfrage
 - äußern, dass Nachhaltigkeit für Mitarbeiter greifbar und begeisternd sein muss, um zu motivieren
- Kleinere Unternehmen, die einen eher höheren Druck verspüren,
 - Stellen Personen ein, die nachhaltigkeitsaffin sind

Hemmende Einflussfaktoren: Unterschiede zwischen **kleinen Unternehmen**, die einen geringen Druck empfinden und kleinen Unternehmen, die einen eher großen Druck empfinden:

- Kleinere Unternehmen, die einen geringen Druck verspüren,
 - sehen die unzureichende Energie des Unternehmers als Hemmfaktor
 - benennen die Zielkonflikte zwischen den Dimensionen von Nachhaltigkeit, denen man sich stellen muss
 - sehen, dass der Begriff für Mitarbeiter sehr abstrakt ist

Förderliche Einflussfaktoren Unterschiede zwischen **mittleren Unternehmen**, die einen geringen Druck empfinden und mittleren Unternehmen, die einen eher großen Druck empfinden:

- Mittlere Unternehmen, die einen eher höheren Druck verspüren, sehen
 - dass Nachhaltigkeit in Kernprozesse und Standardprozesse integriert werden muss
 - dass Vorgesetzte durch Nachkontrollen die Ernsthaftigkeit signalisieren müssen
 - dass bereits eingeführte Managementsysteme hilfreich sind
 - dass die Gesetzgebung und Marktentwicklungen förderlich für Nachhaltigkeits-Entscheidungen sind

Hemmende Einflussfaktoren: Unterschiede zwischen **mittleren Unternehmen**, die einen geringen Druck empfinden und mittleren Unternehmen, die einen eher großen Druck empfinden:

- Mittlere Unternehmen, die einen eher geringeren Druck verspüren,
 - Benennen, dass Nachhaltigkeit nicht als attraktives Thema wahrgenommen wird
- Mittlere Unternehmen, die einen eher höheren Druck verspüren,
 - nennen zahlreiche Blockaden durch menschliches Verhalten (kleinere Böswilligkeiten, Vorschieben von Sachzwängen, Angst und Skepsis vor dem Neuen)

Förderliche Einflussfaktoren: Unterschiede zwischen **großen Unternehmen**, die einen geringen Druck empfinden und großen Unternehmen, die einen eher großen Druck empfinden:

- Große Unternehmen, die einen eher geringeren Druck verspüren,
 - Zeit bringt Gewöhnung
 - Monetärer Anreiz für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen
- Große Unternehmen, die einen eher höheren Druck verspüren, benennen wesentlich mehr förderliche Einflussfaktoren als Unternehmen, die eher einen geringen Druck verspüren wie
 - Integrieren in Kernprozesse
 - Strategie von oben

- Persönlichkeitsfaktoren
- Den Mehrwert ansprechen
- Persönlichkeitsmerkmale des Nachhaltigkeitsverantwortlichen
- Potenziale werden durch Preisbewerbungen aufgedeckt
- Emotionen als wichtiger Faktor
- Pflichtaufgaben können Interesse wecken
- Nicht-Interessierte über allgemeine Themen abholen und dadurch Interesse wecken
- Ereignisse in der Umwelt
- Verbündete im Unternehmen
- Nachhaltigkeit als Thema greifbar machen

Hemmende Einflussfaktoren: Unterschiede zwischen **großen Unternehmen**, die einen geringen Druck empfinden und großen Unternehmen, die einen eher großen Druck empfinden:

- Große Unternehmen, die einen eher höheren Druck verspüren, benennen auch wesentlich mehr negative Einflussfaktoren als Unternehmen, die eher einen geringen Druck verspüren wie
 - Sachzwänge
 - Blockaden wie z. B. das vordergründige Nennen von Sachzwängen, Abwehrverhalten, ausgelöst durch unbequeme Fragen, "Ich nicht." Florians Prinzip
 - Idealisten setzen eigene Maßstäbe
 - Ernsthaftigkeit des Themas (Nachhaltigkeit nicht nur als Kommunikations-/ Marketingthema)
 - Nachteile des Vorschlagswesens (BVW): Nicht ausgereifte Themen werden vorgeschlagen, meistens themenunspezifisch, halbdurchdacht, eher Modetrends und geringer Anteil an guten Ideen
 - Mehrwert zu vermitteln ist kräftezehrend

- Begriff der Nachhaltigkeit ist schwer zu vermitteln, da sehr komplex und abstrakt
- Große Unternehmen, die einen eher geringeren Druck verspüren,
 - Benennen die fehlende Verantwortungsbereitschaft von Mitarbeitern, die z. T. eingefordert werden muss
 - Kleinigkeiten werden angegangen
 - Fehlender Druck von außen erschwert die Arbeit des Nachhaltigkeitsverantwortlichen

5.3.2 Phasen der Veränderung nachhaltigen Verhaltens (Forschungsfrage 2)

2. a. Können wiederkehrende Phasen bei Veränderungen in Richtung nachhaltigen Verhaltens festgestellt werden?
 - b. Inwiefern spielen verschiedene Einflussgrößen zu unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses eine bedeutendere Rolle als in anderen Phasen?
 - c. Welche moderierenden Einflussgrößen sind in Bezug auf den Veränderungserfolg in Richtung nachhaltiger Verhaltensweisen wirksam?
- a. Den Teilnehmern wurde das Phasenmodell der Verhaltensänderung, wie es in Kapitel 4.2.4.1 Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung vorgestellt wurde, vorgelegt und erläutert. Im Anschluss wurde gefragt, inwiefern die Person dieses hypothetische Modell aus der Erfahrung heraus bestätigen kann bzw. inwiefern es nicht zutrifft. Zehn von zwölf Teilnehmern bestätigten das Modell in der Form. Zwei der Teilnehmer konnten nicht genau sagen, inwiefern diese starke Differenzierung zutrifft. Insbesondere die Unterscheidung zwischen der Stufe Absichtsbildung und Vorbereitung sei sehr schwer einzuschätzen. Dass häufig Mitarbeiter eine sehr ähnliche Entwicklung durchmachen, die von der Absichtslosigkeit in konkretes Handeln und die

Aufrechterhaltung des Handelns verläuft, konnten auch diese beiden Untersuchungsteilnehmer bestätigen.

b. Über diese allgemeine Bestätigung des Modells wurden von den Untersuchungsteilnehmern weitere Aspekte geäußert:

- Unterschiedliche Einflussfaktoren je nach Stufe des Modells der Verhaltensänderung
 - Erste Stufe (Absichtslosigkeit)
 - hauptsächlich Information
 - Zweite Stufe (Absichtsbildung)
 - Audits als leichtes Druckmittel, Dinge umzusetzen
 - Beteiligung wichtig
 - Positive emotionale Erfahrungen
 - Beweise der Notwendigkeit und / oder Wirksamkeit nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen
 - Dritte Stufe (Vorbereitung)
 - Audits als leichtes Druckmittel, Dinge umzusetzen
 - Beteiligung der Mitarbeiter an der Vorbereitung wichtig
 - Beweise der Notwendigkeit und / oder Wirksamkeit nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen
 - Vierte Stufe (Handlung)
 - Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung wichtig
 - Fünfte Stufe (Aufrechterhaltung)
 - Beteiligung der Mitarbeiter an der weiteren Umsetzung wichtig
 - Aufrechterhaltung durch Lob des bisher Erreichten
 - Führungskräfte als Verantwortungsträger besonders wichtig
 - Erleben von Wirksamkeit
 - als Geschäftsführung dranbleiben, indem immer wieder nachgefragt wird

- Beweise der Notwendigkeit und / oder Wirksamkeit nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen

Zwei Teilnehmer konnten keine Aussage darüber treffen, inwiefern auf unterschiedlichen Stufen spezifische Methoden wirksam werden können. Einer der Teilnehmer äußerte, dass er noch nie darüber nachgedacht habe, ein weiterer gab zu bedenken, dass es viele mögliche Methoden gäbe, diese allerdings nicht als ein Muster wie im Sinne des Modells anwendbar seien.

- c. Über Ansätze der Motivierung auf jeder einzelnen Stufe wurden darüber hinaus weitere allgemeine Aspekte benannt, die es zu berücksichtigen gäbe und die als allgemeine moderierende Einflussgrößen auf den gesamten Entwicklungsprozess verstanden werden können:

- Einzelaspekte
 - Auf jeder einzelnen Stufe ist viel Kommunikation notwendig. Je mehr Kommunikation über die Absichten hinsichtlich des Themas Nachhaltigkeit sowie über Missverständnisse und Unklarheiten, desto förderlicher für den Entwicklungsprozess
 - Emotionen sind auf jeder Stufe des Modells hilfreich, vorausgesetzt die Person sei dafür empfänglich
 - Der Einsatz emotionaler Erfahrungen ist davon abhängig, inwiefern die Person(en) der Geschäftsführung offen dafür sind
 - Die gegenseitige Unterstützung im Team ist auf allen Stufen von hoher Bedeutung
 - Positives Feedback und Anerkennung fördert die Entwicklung der Veränderung
 - Grundsätzlich sind Schulungen auf allen Stufen hilfreich
 - Die Erfahrung zeige, dass sich Stufen wiederholen (Rückkopplungsschleifen)

- Grenzen des Modells

- Es gibt immer wieder Personen, die auf einer Stufe stehen bleiben und die keine Entwicklung durchlaufen
- Unvorhergesehene Einflüsse bzw. Vorkommnisse können die Entwicklung der Veränderung beeinträchtigen (z. B. plötzliche Fluktuation von Personen, Wirtschaftskrise, wegbrechende Ressourcen wie beispielsweise Finanzen)
- Es braucht Ressourcen (z. B. Personen, Finanzmittel)
- Für eine intensive Begleitung von Personen auf dem Weg der Entwicklung fehlen Kapazitäten
- Die Methoden sind je nach Person oder Situation unterschiedlich wirksam
- Die Entwicklung kann von Person zu Person unterschiedlich verlaufen, denn
 - Emotionen sind interindividuell unterschiedlich wirksam
 - Das persönliche Engagement in puncto Nachhaltigkeit sei unterschiedlich ausgeprägt

Auf die Frage, inwiefern das Modell implizit in der Realität bereits angewendet wird, äußerten sich zwei Drittel der Befragten, dass es bisher keine bewusst spezifische Behandlung je nach Bereitschaft der Mitarbeiter gegeben habe. Ein Drittel konnte vereinzelte Beispiele von Situationen nennen, in denen sich Mitarbeiter oder Abteilungen auf einer bestimmten Stufe (im Nachhinein festgestellt) befanden, und die jeweiligen Mitarbeiter bzw. Abteilungen unterschiedlich motiviert wurden. Dies betraf insbesondere die Stufen Absichtslosigkeit, Absichtsbildung und Aufrechterhaltung.

Differenzierungen hinsichtlich der **Unternehmensgröße** sehen wie folgt aus:

Hinsichtlich der Wahrnehmung interindividueller Unterschiede konnten keine Unterschiede zwischen unterschiedlichen Unternehmensgrößen festgestellt werden.

Die zuvor beschriebenen stufenspezifischen Ansätze sind eher in Unternehmen mittlerer Größe zu finden.

Differenzierungen hinsichtlich des **wahrgenommenen Drucks**, nachhaltigkeitsorientiert zu handeln:

Zwischen kleinen Unternehmen, die einen geringen Druck verspüren und kleinen Unternehmen, die eher einen großen Druck verspüren, sind keine Unterschiede hinsichtlich des Modells der Verhaltensänderung zu identifizieren. Grundsätzlich ist dieses Thema nicht in der Form präsent wie es in Unternehmen von mittlerer Größe oder in großen Unternehmen der Fall zu sein scheint. Dies spiegelt sich durch die wenigen Aussagen im Rahmen des Interviews mit Vertretern kleiner Unternehmen wider.

Mittlere Unternehmen, die einen eher hohen Druck verspüren, nennen sehr viel mehr stufenspezifische Ansätze als mittlere Unternehmen mit einem eher geringen wahrgenommenen Druck. Erstere nennen zudem Audits als Möglichkeit, Nachhaltigkeit umzusetzen und somit den Druck an die zuständigen ausführenden Personen weiterzugeben. Auch der Einsatz von Lob und Wertschätzung wird nur von den mittleren Unternehmen mit eher hohem Druck angesprochen. Die zuvor beschriebenen Einzelaspekte als moderierende Einflussgrößen sind sich hingegen sehr ähnlich, entsprechend der Nennungen beider Teilnehmergruppen.

In größeren Unternehmen ist zwischen denjenigen, die nur wenig Druck wahrnehmen und denjenigen, die eher einen großen Druck verspüren, keine Differenzierung festzustellen. Wie gesagt scheint in großen Unternehmen die Funktionsweise dieses Modells ebenso nur wenig Anwendung zu finden wie in kleinen Unternehmen.

Neben einer eher stufenspezifischen Motivierung wurden hingegen zahlreiche Ansätze zur Motivierung von Mitarbeitern und Führungskräften benannt, die bereits in der Realität Anwendung finden:

Ein großer Anteil der Ansätze betrifft die Art und Weise, wie Mitarbeiter dazu motiviert werden können, sich an dem Thema Nachhaltigkeit zu beteiligen:

- **Mitarbeitern Verantwortung zu geben, motiviert dazu, eigene Ideen einzubringen**
 - Interne Verantwortungsträger für kleinere Aufträge oder Themen übergeben
 - Mitarbeiter setzen eigene Idee im Projektteam um
 - Mitarbeiter zum Mitunternehmer machen
 - Verantwortung abgeben und bei Bedarf aus dem Hintergrund unterstützen
 - Mitarbeitern Handlungsspielraum einräumen
 - Den Gedanken der Nachhaltigkeit an die jeweilige Funktion einer Person koppeln (z. B. als Team-, Bereichs- oder Abteilungsleiter dafür verantwortlich sein, wie Nachhaltigkeit im Team, Bereich oder in der Abteilung realisiert werden kann)
- **Mitarbeiter in puncto Nachhaltigkeit „mitnehmen“**
 - Abteilung für Nachhaltigkeit stößt Austauschmöglichkeiten über das Thema an, indem Controlling-Ergebnisse besprochen werden
 - In den aktiven Diskurs mit Mitarbeitern bzgl. Nachhaltigkeit gehen
 - Echte Beteiligung; nur Rückmeldung an die Mitarbeiter würde nicht ausreichen
 - Einbeziehen der Fachabteilungen in die Zielfindung
 - Mitarbeiter in die Erarbeitung der Unternehmenswerte einbeziehen
 - Interne themenspezifische Austauschgruppen via Internet
 - Nachhaltigkeits-Events
 - Ideenentwicklung und Diskussion mit den Mitarbeitern in regelmäßigen Veranstaltungen der Abteilung für Nachhaltigkeit
 - Interner Ideenaustausch

- Informeller Austausch mit der Leitung bzw. den Mitarbeitern der Abteilung für Nachhaltigkeit
- Vorschlagswesen: Möglichkeit, Ideen proaktiv einzureichen
- **Mitarbeitern den Sinn von Nachhaltigkeit vermitteln**
 - Nachhaltigkeit für Mitarbeiter "übersetzen"
 - Mitarbeiter Nachhaltigkeit ausprobieren lassen
 - Mitarbeiterfragen nach dem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft erläutern
 - Mehrwert für Mitarbeiter herausstellen
 - Durch die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen den eigenen Zielvorgaben zuarbeiten
- **Informationen für Mitarbeiter über Nachhaltigkeit**
 - Regelmäßig Information über Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen an die Mitarbeiter übermitteln
 - Infos über verschiedene interne Medien (Firmenzeitschrift, Intranet, in Abteilungsbesprechungen etc.)
 - Regelmäßige Infoveranstaltungen für Mitarbeiter
 - Regelmäßige Tipps über das Intranet

Neben reinen Informationen wurden auch Schulungen als Motivationsmöglichkeit benannt:

- **Schulungen**
 - Erste Infoveranstaltung im Unternehmen ist Pflicht und beinhaltet Nachhaltigkeit
 - Schulungen helfen bei der Sensibilisierung von Mitarbeitern
 - Ein bestimmtes Schulungskontingent muss von jedem Mitarbeiter absolviert werden, Schulungen zu Nachhaltigkeit werden gerne genommen
 - Nachhaltigkeit ist in Schulungen integriert, die die Managementsysteme/Ziele vermitteln

- Angebote freiwilliger Nachhaltigkeit-Schulungen

Emotionale Erfahrungen werden vielfach genutzt:

- Emotionen in Sachen Nachhaltigkeit
 - Gamification / Spaßelemente / Preisausschreiben
 - Nachhaltigkeit = Innovationen = Spaß
 - Nachhaltigkeit spricht Themen an, die interessieren
 - Soziale Nachhaltigkeit und emotionale Erfahrungen (z. B. wohltätige Zwecke, Perspektivwechsel) als Teil der Führungskräfteausbildung zur Förderung der Fähigkeit, Mitarbeiter motivieren zu können
 - positive Stimmung bei der Arbeit erzeugen (Betriebsklima)
 - Die Familie der Mitarbeiter zu Nachhaltigkeits-Events einladen
- Zusammenarbeit mit Partnern
 - Zusammenarbeit mit regionalen Partnern
 - aktiv auf NGO zugehen, damit diese beraten
 - NGOs vorzeitig ins Boot holen
 - externe Experten einladen
 - Netzwerkarbeit / Erfa-Gruppen

Eine hohe Bedeutung wird auch der Funktion von Vorbildern zugesprochen, die nicht nur durch den direkten Vorgesetzten eingenommen wird, sondern auch von Personen der obersten Leitung:

- Sustainability Champions (Vorbilder)
 - Führungskräfte als Vorbilder
 - Vorstandsmitglieder berichten über ihren Beitrag
 - Mitarbeiter berichten intern über ihre Nachhaltigkeitserfolge und liefern Best-Practice-Beispiele
 - Unternehmer als Mit-Umsetzer

Darüber hinaus wurden vereinzelte Ansätze der Motivation benannt:

- Kleine Unternehmen brauchen bei der Umsetzung Begleitung (z. B. durch Berater)
- Kombination aus Aufmerksamkeit, Information und Spaß
- Azubis als Nachhaltigkeitshelfer (Energieermittler, Experten, Ratgebende)

Neben allgemeinen Ansätzen wiesen einige Untersuchungsteilnehmer darauf hin, dass auf Unterschiede der Motivierung zu achten ist, beispielsweise auf interindividuelle, regionale oder sogar internationale Unterschiede:

- Differenzierungen
 - Es sind länderspezifische Anreize und Ansätze notwendig
 - in China: eher Hoheitsdenken / Machtpositionen folgen
 - in Amerika: Finanzielle (persönliche) Vorteile stehen im Vordergrund
 - in Deutschland: Gewohnheit und Vorschriften von hoher Bedeutung
 - Berücksichtigung regionaler Begebenheiten der Anreizsetzung
 - Zielgruppenspezifische Argumentationen
 - Unterschiedliche Mitarbeiter-Typen, deshalb unterschiedliche Anreize notwendig
 - Unterschiedliche Argumentationen je nach Geschäftsbereich

Aspekte, die nicht von **kleinen Unternehmen** benannt wurden:

Keiner der Vertreter kleiner Unternehmen benennt als mögliche Motivationsansätze

- die Einbindung von Unterstützungspartnern
- die Nutzung von Vorbildern
- interindividuelle Differenzierungen
- Schulungen zur Sensibilisierung

Es gibt wenige Ansätze wie das Informieren von Mitarbeitern, Diskussionen mit Mitarbeitern über Nachhaltigkeit, bis zu einem geringen Anteil eine Beteiligung an Umsetzungsmaßnahmen und die Möglichkeit der Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen.

Aspekte, die nur von **mittleren Unternehmen** benannt wurden:

- Während der Aspekt der Zusammenarbeit mit Unterstützungspartnern nur von mittleren und großen Unternehmen benannt wurde (nicht von kleinen Unternehmen), benennen Vertreter mittlerer Unternehmen als einzige die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern
- Die Familie der Mitarbeiter zu Nachhaltigkeits-Events einladen
- Die Motivierung von Mitarbeitern durch die Übertragung von Verantwortung und kleinen Nachhaltigkeitsprojekten ist in Unternehmen der mittleren Größe eher ausgeprägt als in kleinen und großen Unternehmen. Hier werden zum Teil sogar verstärkt die Auszubildenden in puncto Nachhaltigkeit geschult, trainiert und erhalten eigene Verantwortungsbereiche, um Mitarbeiter auf Defizite oder Potenziale in Sachen Nachhaltigkeit hinzuweisen

Aspekte, die nur von **großen Unternehmen** benannt wurden:

- Die Notwendigkeit der Differenzierungen (interindividuelle !, regionale und internationale) wurde nur von großen Unternehmen benannt

Aspekte, die nur von **mittleren und großen Unternehmen** benannt wurden:

- NGOs vorzeitig „ins Boot holen“
- Die Nutzung von emotionalen Erfahrungen zur Förderung der Motivation von Mitarbeitern wurde nur von mittleren und großen Unternehmen benannt (Spaßelemente / Gamification, Einbindung emotionaler Erfahrungen in die Führungskräfteausbildung). Die Familie der Mitarbeiter zu Nachhaltigkeits-Events einzuladen, ist ebenfalls ein emotionaler Aspekt, wird jedoch nur von mittleren Unternehmen benannt.

Es wurden folgende Unterschiede zwischen Unternehmen mit unterschiedlich wahrgenommenem Druck, nachhaltig zu handeln, identifiziert:

Es wird im Grundsatz deutlich, dass kleine Unternehmen sehr viel weniger Ansätze zur Motivierung nutzen als mittlere und große Unternehmen.

Hinsichtlich der Unterscheidung von kleinen Unternehmen, die einen geringen Druck wahrnehmen und kleinen Unternehmen, die einen eher großen Druck verspüren, zeigt sich das allgemeine Bild, dass Unternehmen mit einem gering wahrgenommenen Druck die oben angesprochenen Ansätze nutzen als kleine Unternehmen, die einen eher großen Druck verspüren. Hier ist die Breite an Motivierungsansätzen ausgesprochen gering.

Zwischen Unternehmen mittlerer Größe mit geringem bzw. eher hohem wahrgenommenen Druck sind hinsichtlich der verschiedenen Ansätze der Motivierung keine auffälligen Unterschiede zu identifizieren.

Große Unternehmen, die einen eher hohen Druck verspüren, benennen eine sehr viel stärkere Bandbreite an Ansätzen zur Motivation. Diese benennen im Gegensatz zu großen Unternehmen, die einen geringen Druck wahrnehmen, die Kooperation mit Unterstützungspartnern wie NGOs oder Experten. Gleichzeitig nennen große Unternehmen unter hohem Druck sehr viel stärker die Notwendigkeit der Differenzierung zwischen interindividuellen, länderspezifischen oder sogar internationalen Akteuren und unterscheiden dementsprechende Ansätze der Motivierung. Den Aussagen der Interviews folgend steht die Vermittlung des Sinns von Nachhaltigkeit bei großen Unternehmen unter hohem Druck ebenfalls sehr viel stärker im Vordergrund. Die Wirkung von Vorbildern und die Übertragung von Verantwortung scheinen ebenfalls eher in diesen großen Unternehmen vorzuherrschen.

5.3.3 Formen des Nachhaltigkeitsmanagements (Forschungsfrage 3)

3. Inwiefern unterstützen Bottom-up-Prozesse (Einflussmöglichkeiten von der jeweils unteren Hierarchieebene zu einer höheren) die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Organisation?

Zentralistisches Verständnis eines Nachhaltigkeitsmanagements	Partizipatorisches Verständnis eines Nachhaltigkeitsmanagements
Entsprechend des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung wird ein eindeutiges und vollständiges Set an nachhaltigen Verhaltensweisen der ausführenden Ebene durch eine höhere Hierarchieebene vorgegeben. („top down“)	Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung wird vorgegeben, die ausführende Ebene kann innerhalb dieses Rahmens entsprechend subjektiv bedeutsamer Motive selbst bestimmen, welche Verhaltensweisen gezeigt werden. In diesem Zusammenhang werden persönliche Bedürfnisse eruiert und bestimmen das Set an nachhaltigen Verhaltensweisen mit. („top down und bottom up“)

Im Rahmen dieser Forschungsfrage ergab sich das allgemeine Bild, dass nur wenige Vertreter eine reine Bottom-up- bzw. Top-down-Vorgehensweise vorweisen und diese als nachhaltigkeitsförderlich erleben. Stattdessen wird hauptsächlich eine Mischung aus beidem praktiziert. Die Differenzierung nach Unternehmensgrößen gibt ein wesentlich klareres Bild, deshalb wird im Folgenden die vorliegende Forschungsfrage differenziell betrachtet:

Die Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer gibt an, dass es sowohl Bottom-up- als auch Top-down-Prozesse geben muss. Dies zieht sich durch alle Unternehmensgrößen. In der Regel werden Top-down-Prozesse als motivationsfördernd für die Mehrheit der Mitarbeiter angesehen, denn dadurch werde eine Richtung vorgegeben und Mitarbeiter wüssten dadurch, in welche Richtung das eigene Handeln gehen soll und dass die oberste Leitungsebene das Thema „ernst nehmen“. Damit werde Handlungssicherheit vermittelt, nachhaltiges Handeln werde legitimiert.

Die Bedeutung von Bottom-up-Aktivitäten und grassroot-ähnlichen Aktionen wird insbesondere von Unternehmen mittlerer Größe und wenigen großen Unternehmen hervorgehoben. In diesen gab es in der Vergangenheit bereits derartige Aktivitäten. Nur dadurch könne sich das Thema Nachhaltigkeit in der operativen Ebene verankern.

Nach der Frage, wer die wesentlichen Treiber von Nachhaltigkeit im Unternehmen seien, ergab sich folgendes Bild:

Während in kleinen Unternehmen hauptsächlich die Geschäftsführung das Thema der Nachhaltigkeit vorantreibt und zum Teil umsetzt, ist diese in mittleren Unternehmen auch noch ein wichtiger Treiber, in großen Unternehmen ist dies im Wesentlichen auf mehr Verantwortungsebenen verteilt. Der Schwerpunkt liegt hier nicht mehr so stark auf der obersten Ebene.

Die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie wird in den meisten Unternehmen von der obersten Leitungsebene (zum Teil in Zusammenarbeit mit der darunterliegenden Führungsebene) übernommen. Mitarbeiter sind in der Regel nicht beteiligt. In kleinen Unternehmen kommt es vor, dass Mitarbeiter an der Finalisierung der Strategie mitarbeiten können. In einem mittleren Unternehmen haben Mitarbeiter die Möglichkeit, an der Entwicklung der Unternehmenswerte mitzuwirken. Damit zeigt sich, dass reine Bottom-up-Prozesse im Rahmen der Strategieentwicklung in den vorliegenden Fällen kaum vorhanden sind.

Die dieser Forschungsfrage zugrundeliegenden Gegenpole (siehe oben) sind aus dem in Kapitel 4 vorgestellten Zürcher Ressourcen Modell abgeleitet und beziehen sich auch darauf, inwiefern Mitarbeiter persönliche Vorstellungen in die Umsetzung miteinfließen lassen können. Das Zürcher Ressourcen Modell geht davon aus, dass (z. B. im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements verankerte) Ziele dann motivierend sind, wenn in einem ersten Schritt (Phase 1) die subjektive Bedeutsamkeit des Gesamtziels bzw. der Ziele für die betreffende Person herausgearbeitet werden muss, um motivierend zu wirken. Das heißt, dass nachhaltigkeitsförderliches Verhalten als subjektiv bedeutsames Thema von Mitarbei-

tern verstanden werden muss. Als bewusstes Vorgehen wurde dies in keinem der Interviews in der Form benannt. Allerdings zeigt sich anhand der Ergebnisse der Befragung, dass Ansätze dieser Vorgehensweise durch folgende Aspekte zum Teil bereits realisiert werden:

- Den Mehrwert von Nachhaltigkeit im Unternehmen und der entsprechenden Zielerreichung für Mitarbeiter herausstellen (vertreten durch drei große Unternehmen)
- Den Gedanken der Nachhaltigkeit an die jeweilige Funktion des Mitarbeiters koppeln (vertreten durch ein großes Unternehmen)
- Die Ziele des Mitarbeiters mit den Nachhaltigkeitszielen koppeln (vertreten durch drei große Unternehmen)

Diese Form der subjektiven Bedeutsamkeit wird allerdings nur in den großen Unternehmen bewusst eingesetzt. Vertreter der mittleren und kleinen Unternehmen benannten diese Art der Motivierung nicht.

Hinsichtlich der Unterschiede zwischen Unternehmen unter niedrigem und hohem Druck lässt sich für die kleinen Unternehmen sagen, dass diejenigen unter hohem Druck noch stärker Top-Down-Prozesse verfolgen und Nachhaltigkeit weitaus stärker „unternehmergetrieben“ organisiert wird. In kleinen Unternehmen unter niedrigem Druck sind etwas mehr Bottom-up-Prozesse zu finden, jedoch verhältnismäßig immer noch weniger als in mittleren und großen Unternehmen.

Zwischen mittleren Unternehmen unter hohem und niedrigem Druck sind keine Unterschiede identifizierbar.

In großen Unternehmen ist ein leichter Unterschied zwischen denjenigen, die einen hohen Druck verspüren und denjenigen, die wenig Druck verspüren, zu verzeichnen. In beiden Gruppen gibt es die Kombination aus Bottom-up- und Top-down-Prozessen, in der Gruppe unter hohem Druck wird jedoch stärker betont, dass die Intensität der Top-down-Prozesse sehr groß sein muss, um die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit hervorzuheben, eine Richtung vorzugeben

und Mitarbeitern immer wieder einen Grund zu geben, täglich entsprechend der Richtlinien nachhaltig zu handeln.

5.3.4 Die Nutzung von Zielen im Rahmen nachhaltigen Handelns (Forschungsfrage 4)

4. Welche Form von Zielformulierungen ist im Laufe des Entwicklungsprozesses einer Organisation in Richtung des eigenen Nachhaltigkeitsverständnisses zu welchem Zeitpunkt im Prozess der Veränderung wirksam?

Traditionelles Verständnis von Zielen der Betriebswirtschaftslehre	Systemisches Verständnis von Zielen nach dem ZRM
Ziele müssen spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert formuliert sein, um wirksam zu werden.	Zielen müssen eher allgemein formuliert und situationsübergreifend sein und die Haltungsebene der betreffenden Person ansprechen, nicht die Verhaltensebene.
	Das Ziel sollte ein Annäherungsziel sein (kein Vermeidungsziel), da diese wirksamer und motivierender sind.
	Die Realisierung muss unter vollständiger Kontrolle der betreffenden Person liegen.
	Das Ziel muss durch einen „deutlich beobachtbaren positiven somatischen Marker“ erkennbar sein. Das heißt, Ziele müssen ein positives emotionales Gefühl bei der betreffenden Person erzeugen.

Wie in Kapitel 4 erläutert, ist eine langfristige Aufrechterhaltung von Verhalten dann am wahrscheinlichsten, wenn es sich auf Wünsche und Ziele bezieht, die dem individuellen Selbst entsprechen (siehe Forschungsfrage 3 zur subjektiven Bedeutsamkeit). Gleichzeitig sind Ziele dann am ehesten handlungswirksam, wenn sie eher die situationsübergreifende Haltung und weniger situationsspezifische

schες Verhalten ansprechen, von einem deutlich erkennbaren positiven somatischen Marker begleitet sind, es sich um ein Annäherungsziel handelt und die betreffende Person den Eindruck hat, die Erreichung des Ziels liege unter ihrer Kontrolle. Die Formulierung des Ziels entsprechend der Formel SMART (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert) generiert keine Motivation zur Erreichung des Zieles.⁶¹³

Die Ergebnisse der Befragung lassen den Schluss zu, dass, je größer ein Unternehmen ist, desto spezifischer die Ziele ausformuliert sind. Insbesondere in kleinen Unternehmen liegen keine oder nur sehr wenige explizit ausformulierte, schriftliche Ziele vor. Hiermit sind sowohl Ziele für das Unternehmen als auch für Mitarbeiter gemeint. Der Unternehmer hat für sich Zielvorstellungen etabliert, die er seinen Mitarbeitern im Rahmen des täglichen Geschäfts in Form von Verhaltenserwartungen mitteilt. Es gibt in drei von vier kleinen Unternehmen zwar ein Unternehmensleitbild, eine kontinuierliche, systematische Arbeit mit entsprechenden Zielen, wie es ein betriebswirtschaftliches Management vorgibt, ist jedoch kaum gegeben. Die im Zürcher Ressourcen Modell postulierte Aussage in Phase 2, Ziele dadurch wirksam zu gestalten, indem sie nicht zu konkret, sondern eher allgemein gehalten werden, trifft im Fall der mittleren und großen Unternehmen in der Form nicht zu. Dem ZRM entsprechend sollten Ziele erst für die Umsetzung möglichst konkret formuliert sein. In den vorliegenden Fällen der Untersuchung wird jedoch zuerst das konkrete Ziel mit Messvorgaben formuliert und dann geht es an die Umsetzung. Die Mehrheit der Unternehmensziele spricht weder bestimmte Personen noch konkretes Verhalten an. Dies wird erst in den Maßnahmen näher erläutert. In der Regel werden jedoch konkrete Messzahlen angesprochen und ein Zeitpunkt, wann dieses Ziel erreicht sein soll. Beispiele hierfür sind:

⁶¹³ Vgl. Storch, M. (2009), S. 187 f.

- Senkung des Energiebedarfs um 20 Prozent bis Geschäftsjahr 2017/2018
- Reduktion der Abfallmenge um 25 Prozent bis Geschäftsjahr 2017/2018
- 20 Prozent Frauenanteil in Führungspositionen bis 2020
- Gesundheitsquote von > 96 Prozent bis 2015
- 2.400 Tonnen weniger CO₂- Emissionen beim Kunden bis 2015
- Reduzierung Druckpapierverbrauch um 5 Prozent bis 2015

Demnach sind die Ziele der Unternehmen eher allgemein und situationsübergreifend formuliert. Es kann jedoch nicht davon gesprochen werden, dass die Haltungsebene angesprochen wird, denn Adressaten dieser Ziele sind keine direkten Personen.

Alle mittleren und großen Unternehmen arbeiten mit Nachhaltigkeitszielen, die messbar, erreichbar und in der Regel auch terminiert sind. Von Spezifität kann nur teilweise gesprochen werden, da die Ziele keine Akteure und konkreten Umsetzungsschritte enthalten bzw. nicht vorliegen. In den meisten Fällen sind diese mit diversen Managementsystemen gekoppelt und werden auf Mitarbeiterebene im Rahmen von Mitarbeitergesprächen mit deren Zielen gekoppelt. Dies ist sowohl in großen als auch kleinen Unternehmen der Fall. Die Ziele gehen in allen Fällen von der obersten Geschäftsleitung aus. Es gibt jedoch Unterschiede hinsichtlich der Einbindung von weiteren Hierarchieebenen wie beispielsweise zusammen mit dem mittleren Management bzw. Führungskräften der Abteilungen und Vertretern der Fachabteilungen (z. B. Energiemanagement, Qualitätsmanagement, Personalabteilung), auch hier wieder unabhängig davon, ob es sich um mittlere oder große Unternehmen handelt. Mitarbeiter werden in keinem Fall einbezogen.

Bei den kleinen Unternehmen gibt es einen Betrieb, der einzelne Nachhaltigkeitsziele ausformuliert hat. Die übrigen kleinen Unternehmen arbeiten nicht mit konkreten, ausformulierten Nachhaltigkeitszielen (einer der Vertreter der kleinen Unternehmen verwies auf seine Händlerrichtlinien).

Somit vertreten die mittleren und großen Unternehmen hauptsächlich das klassische Zielverständnis und arbeiten dementsprechend damit. Dies betrifft sowohl Unternehmens- als auch Mitarbeiterziele. Gleichzeitig kann bei einigen Untersuchungsteilnehmern beobachtet werden, dass diese zu einem geringen Grad eine Mischung zwischen klassischer und neuzeitlicher Zielformulierung anwenden, wenn man sich die weiteren Bedingungen des ZRMs betrachtet:

- Das Ziel sollte ein Annäherungsziel sein (kein Vermeidungsziel), da diese wirksamer und motivierender sind.
- Die Realisierung muss unter vollständiger Kontrolle der betreffenden Person liegen.
- Das Ziel muss durch einen „deutlich beobachtbaren positiven somatischen Marker“ erkennbar sein. Das heißt, Ziele müssen ein positives emotionales Gefühl bei der betreffenden Person erzeugen.

Tatsächlich sind alle ausformulierten Ziele (sofern einsehbar!) der Unternehmen, unabhängig der Unternehmensgröße, als positive Ziele und nicht als negative Aussagen formuliert, selbst wenn es um die Vermeidung von erhöhtem Ressourcenverbrauch geht (z. B. Reduzierung der Energiekosten um 20 Prozent). Im Sinne des ZRM kann jedoch nicht in jedem Fall von einem Annäherungsziel gesprochen werden, selbst wenn es sich um eine positive Aussage handelt. So ist die Einsparung von Ressourcen zum Teil mit einem Vermeidungsverhalten gekoppelt (wenn auch nicht durch jede Maßnahme). Zwei der großen und ein mittleres Unternehmen in der vorliegenden Untersuchung dienen an dieser Stelle als positives Beispiel, denn diese versuchen im Rahmen verschiedener Motivationsansätze, Nachhaltigkeit weniger mit Verzicht (Vermeidung) zu verbinden, sondern eher mit der Entdeckung von neuen Entwicklungen und Vorteilen (Annäherung). Wenngleich der Verzichtgedanke nicht vollständig verbannt werden kann, so sehen Vertreter beider Unternehmen die hohe Motivationskraft dieser Herangehensweise.

Neben der Formulierung von Annäherungszielen geht das systemische Verständnis der Zielmotivierung davon aus, dass die Erreichung eines Ziels unter vollständiger Kontrolle der betreffenden Person liegen muss. In diesem Zusammenhang gelingt es drei Unternehmen, die Verantwortung von Nachhaltigkeits-Teilprojekten an Mitarbeiter zu übertragen. Dies trifft auf zwei der Unternehmen von mittlerer Größe und auf eines der kleinen Unternehmen zu.

Die letzte Bedingung des neuzeitlichen Verständnisses betrifft die Forderung, dass Ziele ein positives emotionales Gefühl bei der betreffenden Person erzeugen müssen). Der Unterschied zu der positiven Formulierung als Annäherungsziel wie zuvor beschrieben ist der, dass im ersten Fall die Freude ein Hilfsmittel ist, das Ziel als Annäherungsziel zu verstehen. In diesem Fall löst die Vorstellung, das Ziel zu erreichen, ein positives Gefühl aus. Das heißt, hier ist es das Ziel selbst, das (auch ohne zusätzliche Späßelemente) positive Emotionen generiert. Dieser Aspekt wird von zwei großen und drei mittleren Unternehmen realisiert, indem diese versuchen, die Zielerreichung durch positive emotionale Erfahrungen zu koppeln und dadurch zu motivieren. Einer der Vertreter eines kleinen Unternehmens hat dies in Ansätzen ebenfalls in der Vergangenheit bereits eingesetzt, jedoch noch nicht in der Breite angewendet. An dieser Stelle wird der Zusammenhang mit der Aussage von zwei Unternehmern (jeweils mittlere Unternehmensgröße) deutlich, dass positive emotionale Erfahrungen bei der Absichtsbildung eine wichtige Rolle spielen.

Insofern liegt der Schwerpunkt der Arbeit mit Nachhaltigkeitszielen bei den beteiligten Unternehmen (vornehmlich mittlere und große Unternehmen) eher auf dem klassischen Verständnis und gleichzeitig gibt es vereinzelt Vertreter, die punktuelle Annahmen des systemischen Ansatzes in der Anwendung verankern und diese als motivationsfördernd einschätzen. Die kleineren Unternehmen verfolgen (noch) kein systematisches Zielmanagement, das sich entweder eher dem klassischen oder neuzeitlichen Verständnis (oder beidem) zuordnen lässt.

Hinsichtlich der Unterscheidung, ob ein Unternehmen eher einen geringen oder einen hohen Druck wahrnimmt, nachhaltig zu handeln, können keine Unterschiede festgestellt werden.

5.3.5 Ressourcen als Treiber des nachhaltigen Handelns (Forschungsfrage 5)

5. a. Welche Ressourcen werden als förderlich für nachhaltigkeitsintendierendes Verhalten wahrgenommen?
- b. Wodurch sind diese charakterisiert und wo werden diese lokalisiert?

Ressourcenverständnis der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre	Systemisches Ressourcenverständnis (Zürcher Ressourcen Modell)
Der Begriff der Ressource bezieht sich auf ein Unternehmen. Demnach entscheiden Unternehmen, was als Ressource verstanden werden kann.	Der Begriff der Ressource bezieht sich auf ein Individuum. Demnach entscheidet jedes Individuum, was als Ressource verstanden werden kann.
Ressourcen sind in der Umwelt verankert.	Ressourcen sind in der Person verankert.
Ressourcen erfüllen die Funktion, die Ziele des Unternehmens zu erreichen.	Ressourcen dienen dazu, individuelle gesetzte Ziele zu erreichen und auch neue, noch nicht definierte Ziele zu finden.

5. a.

Folgende Ressourcen werden von den Untersuchungsteilnehmern als förderlich für nachhaltigkeitsintendierendes Verhalten wahrgenommen:

- **Intrinsische Faktoren**
 - Persönliche Überzeugung
 - Freude an der Arbeit
 - Spaß am Thema Nachhaltigkeit

- Soziales Engagement als persönliche Leidenschaft im Rahmen der betrieblichen Nachhaltigkeit ausleben können
- **Bewusstsein der eigenen verantwortlichen Rolle**
 - Blick als Eltern
 - Nachrichten vermitteln Dringlichkeit, Nachhaltigkeit ist wichtiger denn je
- **Anreize aus der Arbeit heraus**
 - Interaktion mit anderen
 - Produkte erleichtern die Tätigkeit
- **Früchte der Arbeit**
 - Rückmeldungen der Beteiligten (inkl. Mitarbeiter) nach sozialen Aktionen machen Freude
 - Bisherige Erfolge motivieren
- **Unterstützung**
 - Oberste Leitung steht hinter dem Thema
 - Kooperationspartner / Verbündete
 - Zusammenarbeit mit der internen Stiftung
 - Breite organisationsinterne Unterstützung durch eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur

Ressourcen, die nur von Vertretern kleiner Unternehmen benannt wurden:

- Rückmeldungen der Beteiligten (inkl. Mitarbeiter) nach sozialen Aktionen machen Freude
- Soziales Engagement als persönliche Leidenschaft im Rahmen der betrieblichen Nachhaltigkeit ausleben können

Ressourcen, die nur von Vertretern mittlerer und großer Unternehmen benannt wurden:

- Die zuvor genannten Aspekte der Unterstützung

Ressourcen, die nur von kleinen und mittleren Unternehmen benannt wurden

- Nachrichten vermitteln Dringlichkeit, Nachhaltigkeit ist wichtiger denn je
- Spaß am Thema und Freude an der Arbeit
- Bisherige Erfolge motivieren

Es gab keine Ressourcen, die nur von Vertretern mittlerer Unternehmen benannt wurden.

Kleine Unternehmen, die einen geringen Druck verspüren, benennen im Vergleich zu kleinen Unternehmen, die einen hohen Druck verspüren, die Ressourcen wie

- Bisherige Erfolge motivieren
- Nachrichten vermitteln Dringlichkeit, Nachhaltigkeit ist wichtiger denn je

Mittlere Unternehmen, die einen hohen Druck verspüren, benennen im Vergleich zu mittleren Unternehmen, die einen geringen Druck verspüren, die Ressource wie

- Unterstützung (Oberste Leitung steht hinter dem Thema, es gibt Kooperationspartner / Verbündete)

Sowohl große Unternehmen, die einen geringen Druck verspüren, als auch große Unternehmen, die einen hohen Druck wahrnehmen, heben die Ressource Unterstützung hervor. Hier gibt es keine spezifischen Unterschiede.

5. b.

Das ZRM postuliert, dass das Ziel und das damit neu gebildete neuronale Netz an sich bereits eine Ressource sind. Im Falle der vorliegenden Untersuchung entspricht dies der Freude an dem Thema Nachhaltigkeit als intrinsischem Faktor.

Im Weiteren müssen laut ZRM die betreffenden Personen selbst ihre Ressourcen für die Umsetzung entsprechender Verhaltensweisen identifizieren. Gleichzeitig

scheint es erforderlich zu sein, sich geeignete Erinnerungshilfen zu setzen und in eine erste Planung der Umsetzung zu gehen. Eine häufige Beschäftigung mit den entsprechenden Verhaltensweisen unterstützt die Bildung neuronaler Netzwerke. Es scheint jedoch bedeutsam, dass die betreffenden Verhaltensweisen gerne ausgeführt werden (im Sinne positiv besetzter somatischer Marker). Im Zuge dessen kann es vorkommen, dass neue (in dem Fall nachhaltigkeitsförderliche) Verhaltensweisen oder Aktionen erschlossen werden, die ebenfalls gerne ausgeführt werden und an die vorher noch nicht gedacht wurde. Das Zuspätkommen von Ressourcen, die andere Personen für bedeutsam halten, entfaltet demnach wenig Wirkung. Mit Blick auf die genannten Ressourcen ist davon auszugehen, dass diese von den betreffenden Personen bewusst und wiederholt genutzt werden, da sich diese als hilfreich erwiesen haben. Gleichzeitig sind einige der benannten Ressourcen an die jeweilige Person gekoppelt und weniger von der Organisation vorgegeben bzw. vorgeschrieben. Dies trifft auch auf Ressourcen zu, die in der organisationalen Umwelt verankert sind wie beispielsweise Verbündete in der Organisation oder die Tätigkeit selbst. Wobei die Organisation diese Ressourcen zur Verfügung stellt und damit Ressourcen auch zuweist. Somit ist die Charakterisierung und Lokalisierung der benannten Ressourcen nicht eindeutig dem einen oder anderen Verständnis von Ressourcen zuzuordnen. Es handelt sich vielmehr um eine „Mischung“ aus beidem. Die Entscheidung, was als Ressource verstanden werden kann, trifft im vorliegenden Falle nicht allein das Unternehmen. Das jeweilige Unternehmen gibt zwar einen Rahmen vor und damit eine begrenzte Anzahl an Ressourcen, die Auswahl daraus treffen jedoch die jeweiligen Personen für sich selbst.

Die Lokalisierung der Ressourcen ist sowohl in der Person als auch in der Unternehmensumwelt verortet, wenngleich ein Teil der Ressourcen eher in der Person verankert ist. Das Entscheidende bei der Verankerung in der Person ist, inwiefern eine Ressource personenabhängig ist bzw. genutzt werden kann, auch wenn die betreffende Person nicht existieren würde. Im letzteren Falle würde es sich um eine Verankerung in der Umwelt handeln (personenunabhängig). Insofern sind folgende Ressourcen als personenverankerte Ressourcen zu sehen:

- **Intrinsische Faktoren**

- persönliche Überzeugung
- Freude an der Arbeit
- Spaß am Thema Nachhaltigkeit
- soziales Engagement als persönliche Leidenschaft im Rahmen der betrieblichen Nachhaltigkeit ausleben können

- **Bewusstsein der eigenen verantwortlichen Rolle**

- Blick als Eltern

Inwiefern die Ressourcen dazu dienen, die Ziele des Unternehmens oder selbst gewählte Ziele zu erreichen, ist insofern schwierig zu beantworten, da die Ziele der Nachhaltigkeit mit den Vorstellungen der jeweiligen Person verknüpft sind. In den Fällen, in denen die befragte Person jedoch nicht der Unternehmer ist, sondern (mindestens) eine weitere Hierarchieebene übergeordnet ist, entspricht das Ressourcenverständnis eher dem Charakteristikum des klassischen Verständnisses, dass die Ressourcen die Funktion erfüllen, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Dies trifft auf die mittleren und großen Unternehmen zu. Im Falle der kleinen Unternehmen sind die Ziele des Unternehmens auch die individuellen Ziele des jeweiligen Unternehmers. Neue, noch nicht definierte Ziele zu finden, ist in beiden Fällen möglich, die Entscheidung für die Weiterverfolgung obliegt jedoch in mittleren und großen Unternehmen wiederum nicht der alleinigen Entscheidung der jeweiligen Person. Dies trifft nur auf die Unternehmer in kleinen Unternehmen zu.

Zusammenfassend lassen sich im Rahmen des selektiven Kodierens die bisherigen Ergebnisse in ein paradigmatisches Modell überführen, dass anhand der Schlüsselkategorie „Nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Unternehmen“ Bedingungen, Kontextfaktoren, Handlungsstrategien und Konsequenzen aufgreift (siehe Tabelle 15). Die jeweiligen konkreten Unterbegriffe (z. B. zu unternehmerischen Gründen als ursächliche Bedingung) sind dem Kodierraster zu entnehmen, das in Anhang A6 aufgeführt wird.

Tabelle 15: Paradigmatisches Modell durch selektives Kodieren

Kategorie des paradigmatischen Modells	
Schlüsselkategorie	Nachhaltigkeitsförderliches Handeln in Unternehmen
Bedingungen	
<i>Ursächliche Bedingungen</i>	• Individuelle Gründe des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen / der Geschäftsleitung • Strategische Verankerung
<i>Intervenierende Bedingungen (fördernd / hemmend)</i>	<i>fördernd:</i> • Mitarbeiterführung • Sozialeffekte • Persönlichkeitsabhängige Einflussfaktoren • Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit • Messbarkeit und Controlling • Reputation verpflichtet • Bedeutung von Emotionen • Einpflegen in Standardprozesse • Eigener Nutzen • Außeneinflüsse • Begriff der Nachhaltigkeit • Faktor Zeit • Unterstützer • Motivationsfähigkeit der Mitarbeiter • Einbindung der Mitarbeiter • Naturbezogene Produkte triggern Nachhaltigkeit • Vielfalt der nachhaltigkeitsbezogenen Themen • Den Mehrwert von Nachhaltigkeit im Unternehmen und der entsprechenden Zielerreichung für Mitarbeiter herausstellen • Gedanken der Nachhaltigkeit an die Funktion des Mitarbeiters koppeln • Die Ziele des Mitarbeiters mit den Nachhaltigkeitszielen koppeln

	• Motivierende Arbeit mit Zielen • Ressourcen nutzen (Intrinsische Faktoren, Bewusstsein der eigenen verantwortlichen Rolle, Anreize aus der Arbeit heraus, Früchte der Arbeit, Unterstützung) <i>hemmend:</i> • Unzureichende Unterstützung durch die Mitarbeiter • Blockaden • Fehlende/ Unzureichende Ressourcen • Zielkonflikte • Begriff Nachhaltigkeit • Fehlende Offenheit der Mitarbeiter • Fehlende Ernsthaftigkeit des Themas Nachhaltigkeit • Kontraproduktivität gut gemeinter Umsetzungsbemühungen • anstrengende Aufrechterhaltung eines energiefressenden Themas • Wertevermittlung durch Emotionen bei älteren Mitarbeitern • Wenig Kontakt des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen mit Mitarbeitern in komplexen Strukturen • Unternehmerische Gründe • Druck aus dem Unternehmen heraus • Druck von außen
Kontext	• Interindividuelle, regionale oder sogar internationale Differenzierungen • Phase der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter • Größe des Unternehmens • Wahrgenommener Druck, als Unternehmen nachhaltig zu handeln
Handlungsstrategien	• Informationen geben • Beteiligung der Mitarbeiter an der Vorbereitung und Umsetzung • Mitarbeitern Verantwortung zu geben, motiviert dazu, eigene Ideen einzubringen • Positive emotionale Erfahrungen

	• Beweise der Notwendigkeit und / oder Wirksamkeit nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen • Aufrechterhaltung durch Lob des bisher Erreichten • Führungskräfte als Verantwortungsträger • als Geschäftsführung dranbleiben, indem immer wieder nachgefragt wird • Audits als leichtes Druckmittel, Dinge umzusetzen • Mitarbeitern den Sinn von Nachhaltigkeit vermitteln • Schulungen • Sustainability Champions (Vorbilder)
Konsequenzen <i>(positiv / negativ)</i>	<i>positiv:</i> • Maßnahmen zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit • Maßnahmen zur Förderung der ökonomischen Nachhaltigkeit • Maßnahmen zur Förderung der sozialen Nachhaltigkeit • Verändertes Wertebewusstsein der Mitarbeiter • Sensibilisierung des Verbrauchers durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen • Werbung für das Unternehmen • NH als Überzeugungsargument bei Kooperationen • Berührung mit dem Begriff Nachhaltigkeit • Bewusstseinsbildung bei Beschäftigten • Thema bei den Entscheidern besser etabliert • Preis-Nominierungen • Verleihung von Preisen
	<i>negativ:</i> • Blockierendes Verhalten von Mitarbeitern • Fehlende Unterstützung durch Mitarbeiter • Zusätzlicher Aufwand

Nachdem in diesem Kapitel die Ergebnisse deskriptiv vorgestellt wurden, wird das nächste Kapitel die Diskussion der Ergebnisse enthalten, die die Interpretation, mögliche Erklärungen der Ergebnisse und Restriktionen der Studie umfassen.

5.4 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die zuvor beschriebenen Ergebnisse näher erläutert und interpretiert. Zur besseren Übersichtlichkeit der einzelnen Befunde wird im Rahmen jeder Forschungsfrage am Ende des Teilkapitels ein Überblick über die wichtigsten Ergebnisse gegeben. Im Anschluss daran wird anhand möglicher Restriktionen der Untersuchung erörtert, inwiefern die Methodik die Ergebnisse beeinflusst haben könnte und die Erkenntnisse im Rahmen weiterer Forschungsbemühungen geschärft werden könnten.

5.4.1 Fördernde und hemmende Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens (Forschungsfrage 1)

Die erste Forschungsfrage fokussierte auf mögliche Einflussfaktoren, die sich hemmend bzw. fördernd auf nachhaltigkeitsförderliches Verhalten/nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen auswirken. Mit anderen Worten, welche Faktoren sich in der Vergangenheit für die jeweiligen Unternehmen als erfolgreich erwiesen haben, um nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten und welche Faktoren eher als hinderlich gesehen werden, um nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen anzustoßen und aufrecht zu erhalten.

Die Beantwortung dieser Fragestellung wurde dadurch vorgenommen, dass entsprechend einschlägiger Theorien ein erstes Modell entwickelt wurde (siehe Abbildung 14), anhand dessen eine qualitative Befragung konzipiert wurde. Im Rahmen dieser Erhebung wurden Unternehmer unterschiedlicher Unternehmensgrößen zu potentiellen Einflussfaktoren befragt. Anhand des Abgleiches zwischen den theoretischen Modellkomponenten und den benannten Einflussfaktoren aus der Erhebung konnte festgestellt werden, welche Modellkomponenten sich anhand der Praxiserfahrungen der Befragungsteilnehmer bestätigen ließen, welche Komponenten nicht Teil des theoretischen Modells waren bzw. nicht im theoretischen Modell zuvor benannt wurden.

Zahlreiche Modellkomponenten, die aus der Theorie abgeleitet wurden, waren auch in der Praxis wiederzufinden, wenngleich die Aussagen der Untersuchungsteilnehmer durch deren Kategorisierung durch leicht geänderte Begriffe beschrieben wurden. Einer der vielfach angesprochenen Modellkomponenten sind personale und interaktionale Einflüsse. So wurden im Rahmen der Erhebung zahlreiche Einflussfaktoren des personalen und sozialen Subsystems und Einflussfaktoren der Systemumwelt benannt (siehe Tabelle 16). Diese können sowohl förderlich als auch hemmend sein, werden jedoch überwiegend als förderlich wahrgenommen. Zwischenmenschliche Austauschprozesse wurden ausschließlich als förderliche Faktoren benannt.

Zum Teil konnten die identifizierten Einflussfaktoren die aus der Theorie abgeleiteten Modellkomponenten sogar explizieren: Beispielsweise der Aspekt der Mitarbeiterführung, der den interaktionalen Austauschprozessen zugeordnet werden kann, spielt eine bedeutende Rolle bei der fördernden Beeinflussung nachhaltigen Verhaltens. Weiterhin wurden als Erweiterung der sozialen Austauschprozesse Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortungsträgers für Nachhaltigkeit benannt, die deutlich darauf hinweisen, dass es für die Motivierung nachhaltigen Verhaltens eine Rolle spielt, mit welchem Engagement und welchen Fähigkeiten die verantwortliche Person das Thema vorantreibt.

Einige theoriegeleitete Einflussfaktoren wurden von den Untersuchungsteilnehmern nicht benannt: Technik, Technologie, wirtschaftliche und gesellschaftliche Einflüsse. Gleichzeitig wurden Einflussfaktoren identifiziert, die im theoretischen Modell nicht benannt wurden: Der Gegenstand der Nachhaltigkeit als Begriff und Botschaft spielte eine Rolle, inwiefern sich Mitarbeiter nachhaltig verhalten und kann sowohl förderlich als auch hemmend sein.

Vereinzelte theoriebasierte Modellkomponenten wurden von den Untersuchungsteilnehmern zwar durch einzelne Aussagen angesprochen, dies sind jedoch nur Bruchstücke dessen, was die jeweilige Modellkomponente ausmacht: Hierzu gehören Einflüsse des Marktes und der Politik, weitere hemmende und fördernde Einflüsse in der Umwelt sowie organisationale Systemkomponenten des techno-

logischen Subsystems wie Strukturen, Regelvorgaben und Prozesse. Es wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass die *benannten* Einflussfaktoren eine hohe Priorität haben, wahrscheinlich eine höhere als nicht benannte Komponenten.

In Tabelle 16 wird der Abgleich der theoretischen Modellkomponenten mit den identifizierten Einflussfaktoren wiedergegeben. Ein ausführlicher Abgleich mit den jeweiligen Kategorien und Subkategorien ist als erweiterte Tabelle im Anhang zu finden (siehe Anhang A7).

Die in Kapitel 5.3 benannte Kategorie „Das Thema Nachhaltigkeit nicht ernst genug nehmen“ als hemmender Einflussfaktor zieht sich anhand der Unterpunkte durch mehrere Modellkomponenten und muss deshalb aufgeteilt werden, um in das Modell integriert werden zu können. Da jeder der Unterpunkte zu einer der Kategorien zugeordnet werden kann, wird diese Kategorie aufgelöst.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die personalen und sozialen Systemkomponenten eine bedeutende Rolle spielen und gegenüber den weiteren Einflussgrößen der Systemumwelt und des technologischen Systems einen enormen Platz einnehmen. Technische Systemkomponenten wurden nicht angesprochen, organisationale Strukturen, Regelvorgaben und Prozesse spielen eine Rolle, wurden jedoch nicht in dem Detail von den Untersuchungsteilnehmern aufgegriffen und erläutert wie personale und soziale Systemkomponenten. Zu interaktionalen Komponenten zählt auch die Bedeutung des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit, dessen Rolle dann geschwächt wird, wenn dieser in komplexen Strukturen wenig Kontakt zu den Mitarbeitern hat. Hilfreich scheint hierbei zu sein, dass innerhalb der Strukturen weitere Verantwortungsträger installiert sind und auch Mitarbeiter eigene kleine Nachhaltigkeitsthemen bzw. -projekte betreuen und im Austausch mit der bzw. den Verantwortlichen für Nachhaltigkeit diese regelmäßig rückkoppeln. In einigen der Unternehmen gibt es sogar gute Beispiele, dass Auszubildende von Beginn an in das Thema Nachhaltigkeit einbezogen werden und hier eine aktive Rolle in der Organisation übernehmen.

Tabelle 16: Abgleich der theoretischen Modellkomponenten mit den identifizierten Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung⁶¹⁴

Theoretische Modellkomponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
Motivierende Faktoren <i>Bedürfnisse, individuelle Ziele</i>	• Persönlichkeitsabhängige Einflussfaktoren • Bedeutung des eigenen Nutzens	• Unzureichende Unterstützung durch die Mitarbeiter • Blockaden • Fehlende Offenheit von Mitarbeitern • Gut gemeinte Umsetzung kann andere Richtungen einschlagen als gedacht
Unbewusste Faktoren <i>kulturelle Prägung, Sozialisation</i>	• <i>Sozialisierung im Kindesalter bzw. Erziehung, eigene positive Haltung zu Nachhaltigkeit, Grundeinstellung der Mitarbeiter</i>	
Bewusste Faktoren <i>Wissen, Fähigkeiten, Kognition, Emotionen</i>	• <i>Persönliches Engagement im Privaten</i> • Bedeutung von Emotionen • Motivationsfähigkeit der Mitarbeiter	
Zwischenmenschliche Austauschprozesse	• Sozialeffekte • Mitarbeiterführung • Unterstützer • Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit	
Technik	[keine entsprechenden]	

⁶¹⁴ Die nicht-kursiv formatierten Einflussfaktoren sind eigene Kategorien, kursiv geschriebene Einflussfaktoren sind einzelne Aspekte, die von den Erhebungsteilnehmern benannt wurden oder als Unterpunkt aus einer Kategorie stammen.

	Nennungen]	
Technologie	[keine Nennungen]	
Strukturen, Regelvorgaben, Prozesse	• Einpflegen in Standardprozesse • Messbarkeit und Controlling	• Zusätzliche Ressourcen notwendig • Das Thema Nachhaltigkeit nicht ernst genug nehmen • <i>Fehlende Überprüfung der Zielerreichung</i>
Hemmende und fördernde Einflüsse in der Umwelt <i>Ressourcen</i>	• Außeneinflüsse • Faktor Zeit	• <i>Fehlender Druck von außen erschwert die Aufgabe des NH-Verantwortlichen</i>
Formelle und informelle Verhaltensregeln <i>Kultur, Werte, Normen</i>	• Reputation verpflichtet • Einbindung der Mitarbeiter	• <i>In komplexen Strukturen hat der Nachhaltigkeits-Verantwortliche wenig Kontakt mit Mitarbeitern</i>
Wirtschaft		
Gesellschaft		
Märkte	• <i>Marktentwicklungen fördert Nachhaltigkeits-Entscheidungen</i> • <i>Erwartungen von Kunden (Endkunden, Businesskunden als Teil der Lieferkette)</i>	
Politik	• <i>Gesetzgebung fördert Nachhaltigkeits-Entscheidungen</i>	
	• Begriff der Nachhaltigkeit • Vielfalt der nachhaltigkeitsbezogenen Themen, im Unternehmen propagiert	• Zielkonflikte • Begriff Nachhaltigkeit • Energiefressendes Thema muss dauerhaft bemüht werden

Unternehmen unterschiedlicher Unternehmensgröße im Vergleich

Im Vergleich der kleinen, mittleren und großen Unternehmen ist auffällig, dass bei kleinen Unternehmen im Gegensatz zu mittleren und großen Unternehmen persönliche Aspekte im Vordergrund stehen. Das heißt, dass die Nähe der Personen in kleinen Unternehmen als förderliche Faktoren für das Thema Nachhaltigkeit genutzt wird bzw. werden kann. Hierzu passt, dass in kleinen Unternehmen in der Regel der Unternehmer selbst für das Vorantreiben von Nachhaltigkeit verantwortlich ist und gleichzeitig häufig noch einen engen Kontakt zu seinen Mitarbeitern hat bzw. halten kann. Zusätzlich spielen in kleinen Unternehmen die Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortungsträgers eine wichtige Rolle, ein Aspekt, der in mittleren und großen Unternehmen nicht benannt wurde: Persönliche Überzeugung des Nachhaltigkeits-Verantwortungsträgers, Wissbegierde, ständige Selbstreflexion sensibilisiert und beeinflusst das eigene Verhalten, Werte, die durch die Familie vermittelt wurden und in Richtung Nachhaltigkeit gehen, Mut zum Risiko und Unternehmmergeist, werden nur von Vertretern kleiner Unternehmen angesprochen. Gleichzeitig wird von kleinen Unternehmen als hemmender Faktor die begrenzte Energie des Unternehmers angesprochen, der das Thema vorantreiben und sich Widersprüchen der Dimensionen der Nachhaltigkeit stellen muss. Vertreter kleiner Unternehmen benannten aber auch die Möglichkeit, bereits bei der Einstellung von Mitarbeitern darauf zu achten, inwiefern ein Bewerber nachhaltigkeitsorientierte Grundeinstellungen mitbringt. Das heißt, es können von vornherein Mitarbeiter ausgewählt werden, die nachhaltigkeitsaffin sind. Insbesondere in großen Unternehmen scheint diese Form der Prüfung, inwiefern Bewerber und organisationale Grundwerte zueinander passen, nicht im Vordergrund zu stehen. Damit ist zu vermuten, das kleine Unternehmen ihre „kleine Größe“ dazu nutzen können, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in der eigenen Organisation zu fördern. Gleichzeitig muss der Unternehmer jedoch darauf achten, mit seiner Energie zu „haushalten“ und ggf. das Thema Nachhaltigkeit durch Verteilung der Verantwortung auf zusätzliche Beschäftigte nicht allein zu tragen.

Die Verteilung von nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben an andere Akteure im Unternehmen wurde eindrucksvoll von Unternehmen mittlerer Größe benannt, die Auszubildende mit Teilaspekten der Nachhaltigkeit betraut haben, beispielsweise als „Kontrolleure des Ressourcensparens“, Schulungsteilnehmer und anschließende Workshop-Durchführende in puncto Nachhaltigkeitsthema.

Erstaunlich ist, dass obwohl personale Einflussfaktoren (Persönlichkeitseigenschaften) in kleinen Unternehmen im Vordergrund stehen und das stärker als in mittleren und großen Unternehmen, letztere Größenkategorien (mittlere und große) interaktionale Austauschprozesse als Einflussfaktoren benannt haben, kleine Unternehmen nicht. Das führt zu der Vermutung, dass in kleinen Unternehmen soziale Austauschprozesse zu Nachhaltigkeitsthemen nicht bewusst als Einflussfaktoren wahrgenommen geschweige denn gefördert bzw. genutzt werden. In mittleren und großen Unternehmen scheinen persönliche Eigenschaften nicht im Vordergrund zu stehen, dennoch werden interaktionale Aspekte als förderlich wahrgenommen: Hierzu zählen sich gegenseitig motivieren, begeisterte Mitarbeiter können andere begeistern, Mitarbeiter geben anderen Tipps für die Umsetzung, Sozialengagement im Privaten kann die Motivation anderer fördern und Gemeinschaft fördert Verantwortungsgefühl. Zusätzlich werden Nähe und Bekanntheit als emotionsförderlich und motivierend gesehen. Während demnach kleine Unternehmen berücksichtigen, mit welchen Eigenschaften einzelne Personen ausgestattet sind, um nachhaltig zu handeln, hierfür jedoch keine interaktionalen Austauschprozesse nutzen, scheinen in mittleren und großen Unternehmen personale Eigenschaften eine untergeordnete Rolle zu spielen, interaktionale Austauschprozesse werden jedoch als hilfreich erlebt. Es bleibt zu prüfen, inwiefern die stärkere Förderung interaktionaler Prozesse in kleinen Unternehmen bzw. die stärkere Berücksichtigung personaler Eigenschaften von Personen in mittleren und großen Unternehmen nachhaltigkeitsorientiertes Handeln noch verstärken können.

Die starke Wirkung von Emotionen wird ebenfalls nur von mittleren und großen Unternehmen benannt. In kleinen Unternehmen wurde dieser Einflussfaktor nicht

in der Deutlichkeit hervorgehoben. Auch dies ist ein Aspekt, der in kleinen Unternehmen möglicherweise noch gefördert werden und im Rahmen interaktionale Austauschprozesse aufgegriffen werden könnte.

Hinsichtlich der hemmenden Faktoren haben mittlere Unternehmen insbesondere damit zu kämpfen, dass sie aufgrund ihrer Größe nicht unbedingt mit jedem Mitarbeiter regelmäßig über Nachhaltigkeit in den Austausch treten können und ihnen zum Teil die Möglichkeiten fehlen, das Thema durch eine gesonderte Position oder Abteilung bearbeiten zu lassen. Das heißt, dass die Schere zwischen Komplexität des Betriebes, Komplexität des Themas Nachhaltigkeit und begrenzten Ressourcen finanzieller und personeller Art gemeistert werden muss. Dem Thema wird häufig vor dem Hintergrund des Alltagsgeschäfts keine ausreichende Priorität eingeräumt.

Große Unternehmen scheinen ebenfalls die Kluft zwischen der Komplexität des Themas und der Größe der Organisation überwinden zu müssen, was als hemmender Faktor benannt wurde: Das Florians-Prinzip (Verweigerungshaltung und Verweisen auf die Erledigung durch andere) kann vermutlich in komplexen Strukturen einfacher gelebt werden und kommt häufiger vor. Weitere Aspekte, die die Komplexität großer Unternehmen betreffen, sind die Schwierigkeit, das Thema Nachhaltigkeit allen Mitarbeitern nahezubringen, die Verselbständigung des Themas, indem Idealisten ein eigenes Verständnis von Nachhaltigkeit entwickeln und auch einfordern oder die Schwierigkeit, im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens nicht alle Ideen gleichermaßen aufnehmen zu können.

Ein hemmender Faktor, der von kleinen und großen (nicht von mittleren) Unternehmen benannt wurde, ist die Schwierigkeit, den abstrakten und komplexen Begriff der Nachhaltigkeit für Mitarbeiter verständlich zu machen. Möglicherweise fällt es kleinen Unternehmen schwer, den komplexen Begriff der Nachhaltigkeit in eher kleinen Strukturen aufzugreifen und die Bedeutung des Unternehmens im globalen Geschehen zu verdeutlichen. Große Unternehmen hingegen kämpfen möglicherweise mit der schweren Erreichbarkeit aller Mitarbeiter und

dem fehlenden regelmäßigen Kontakt mit diesen. Beides fällt Unternehmen mittlerer Größe möglicherweise leichter.

Unternehmen mit unterschiedlichem Druckerleben im Vergleich

Kleine Unternehmen mit einem eher hohen Druck⁶¹⁵ geben im Vergleich zu Unternehmen mit einem geringen Druck an, dass sie bei der Einstellung von Personen darauf achten, dass diese bereits eine nachhaltigkeitsaffine Einstellung haben. Insofern ist zu vermuten, dass erstere Unternehmen bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt darauf achten, mit entsprechenden Mitarbeitern dem wahrgenommenen Druck Stand halten zu können. Kleine Unternehmen mit einem eher geringen Druck setzen - den Aussagen zufolge - bei Faktoren an, die nach der Einstellung relevant sind. So sagen diese, dass nachhaltigkeitsorientiertes Handeln eine „Typ-Frage“ sei und Nachhaltigkeit für Mitarbeiter greifbar gemacht werden müsse, um diese zu motivieren, was wiederum von diesen Unternehmen, sollte es nicht gelingen, als hemmender Faktor wahrgenommen wird: Dies sind Eigenschaften, die bei kleinen Unternehmen unter hohem Druck bereits durch die Einstellung gewährleistet werden. Kleine Unternehmen, die unter geringem Druck stehen, benennen als zusätzliche hemmende Faktoren die begrenzte Energie des Unternehmers und die Herausforderungen der Zielkonflikte der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen. Möglicherweise sind dies zwei Aspekte, die Vertreter kleiner Unternehmen unter hohem Druck „irgendwie“ meistern und sich dieser Schwierigkeiten nicht in der Form bewusst sind wie die anderen Unternehmen.

Mittlere Unternehmen, die einen eher hohen Druck wahrnehmen, benennen im Vergleich zu mittleren Unternehmen mit einem geringen Druck Aspekte, die dabei unterstützen, den Druck an die beteiligten Organisationsmitglieder weiter-

⁶¹⁵ Der von den Untersuchungsteilnehmern benannte Druck ist immer ein subjektiv wahrgenommener. Das heißt, dass mit der Bezeichnung „mit einem geringen Druck“ immer gemeint ist, dass das betreffende Unternehmen den Druck als gering wahrnimmt und es sich hier um eine verkürzte Aussage handelt (es kann nicht von einem objektiven Druck ausgegangen werden). Der Einfachheit der Formulierung wegen wird zeitweise diese verkürzte Formulierungsform gewählt.

zugeben: Einpflegen der Nachhaltigkeit in Kern- und Standardprozesse, Kontrollen durch Vorgesetzte, Nutzung von Managementsystemen und äußerliche Einflüsse wie Marktentwicklungen und Gesetzgebungen. Möglicherweise sind die Druckmittel, denen sich kleine Unternehmen nicht bedienen können bzw. sich nicht bewusst sind, dass diese genutzt werden können (mit Ausnahme gesetzlicher Vorschriften, die eingehalten werden *müssen*). Im Falle kleiner Unternehmen könnte es möglicherweise hilfreich sein, Nachhaltigkeit stärker in den Arbeitsalltag einzupflegen und so dem Thema die Chance zu geben, in Kontrollmechanismen und Regelprozesse Eingang zu finden. Hinsichtlich hemmender Faktoren benennen mittlere Unternehmen mit einem hohen Druck Blockaden von Beschäftigten durch menschliches Verhalten (kleinere Böswilligkeiten, Verschieben von Sachzwängen, Angst und Skepsis gegenüber Neuem). Möglicherweise wird hier zu viel Druck ausgeübt, was diese Blockaden verursacht. Unternehmen mit geringem Druck benennen als Hemmfaktor, dass Mitarbeiter das Thema nicht als attraktiv genug wahrnehmen. Gegebenenfalls schaffen es diese aufgrund des geringen Drucks nicht, das Thema als interessant und vor allem notwendig zu vermitteln.

Im Falle großer Unternehmen sehen diejenigen, die einen eher geringen Druck wahrnehmen, die Zeit als Einflussfaktor, die sich diese nehmen können, im Vergleich zu denjenigen Unternehmen, die eher einen großen Druck verspüren. Letztere benennen auch wesentlich mehr positive Einflussfaktoren, die eingesetzt werden und zu denen sie die Mittel haben (im Vergleich zu kleinen und ggf. mittleren Unternehmen). Große Unternehmen mit wenig Druck benennen zudem monetäre Anreize für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen, ein Faktor, dem sich kleine (und ggf. mittlere) nicht bedienen können und den Unternehmen mit großem Druck möglicherweise nicht als ausreichend effektiv wahrnehmen. Gleichzeitig benennen große Unternehmen unter hohem Druck auch mehr hemmende Einflussfaktoren. Diejenigen mit geringem Druck sehen diese Tatsache (des geringen Drucks) zum Teil auch als Hemmfaktor, da dadurch nicht die Ernsthaftigkeit vermittelt werden kann: Es fehle der Druck von außen, was die Arbeit der Nachhaltigkeits-Verantwortlichen erschwere und es werden nur Klei-

nigkeiten angegangen, weniger bedeutende nachhaltigkeitsförderliche, komplexe Maßnahmen. Zudem beklagen diese die fehlende Verantwortungsbereitschaft von Mitarbeitern, die zum Teil eher eingefordert werden müsse. Somit kann nicht angenommen werden, dass die Realisierung von Nachhaltigkeit für große Unternehmen mit geringem Druck sehr viel leichter vonstatten geht als in großen Unternehmen mit hohem Druck.

Überblick der Ergebnisse zu Forschungsfrage 1

- Personale und interaktionale Einflüsse spielen eine herausragende Rolle und werden überwiegend als förderlich für die Motivierung nachhaltigen Verhaltens angesehen.
- Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit spielen eine bedeutende Rolle als förderlicher Faktor.
- Organisationale Systemkomponenten des technologischen Subsystems wie Strukturen, Regelvorgaben und Prozesse wurden als Einflussfaktoren nachrangig benannt.
- Kleine Unternehmen betonen persönliche Aspekte als förderlich.
- Große und mittlere Unternehmen erleben interaktionale Austauschprozesse als eher hilfreich, Eigenschaften von Personen werden nachrangig benannt.
- Mittleren Unternehmen scheint es im Vergleich zu kleinen und großen Unternehmen besser zu gelingen, in mäßig komplexen Strukturen möglichst viele Mitarbeiter mit einem komplexen Begriff (Nachhaltigkeit) zu erreichen.
- In kleinen Unternehmen beeinflusst die Höhe des Drucks möglicherweise den Zeitpunkt, ab wann darauf geachtet wird, dass Bewerber/ Mitarbeiter nachhaltigkeitsaffin eingestellt sind.
- Die Höhe des Drucks beeinflusst bei großen Unternehmen vermutlich die

Breite der förderlichen Einflussfaktoren, die genutzt werden.

- Ein fehlender bzw. geringer Druck von außen wird zum Teil als hemmender Faktor wahrgenommen.
- Monetäre Anreize werden eher in großen Unternehmen mit einem geringen Druckerleben angeboten.

5.4.2 Phasen der Veränderung und Strategien der Verhaltensmotivierung (Forschungsfrage 2)

Im Rahmen der Untersuchung von Forschungsfrage 2 stand zu Beginn im Fokus, inwiefern die Untersuchungsteilnehmer die einzelnen Phasen und den Verlauf dieser Phasen bestätigen konnten. Zehn von zwölf Teilnehmern stimmten diesem Modell grundsätzlich zu und konnten aus den eigenen Erfahrungen heraus den Verlauf bejahen. Darüber hinaus war zu eruieren, welche methodischen Ansätze die Teilnehmer in der jeweiligen Phase in der Vergangenheit bereits - bewusst oder unbewusst - genutzt hatten und hilfreich waren, damit die jeweilige Person sich von der einen Phase in die nächste weiterentwickelt.

Strategien in der Phase der Absichtslosigkeit

In der ersten Phase des Modells, der Absichtslosigkeit, hilft es nach Aussage des theoretischen Modells, das Problembewusstsein zu steigern und veränderungsförderliche Umweltbedingungen wahrzunehmen (siehe Tabelle 12 in Kapitel 4.2.4). Hierzu zählen kognitiv-affektive Strategien wie gezielte Rückmeldung zum Problemverhalten, Aufklärung, Konfrontation, Anbieten alternativer Interpretationen, vermitteln von Informationen über verschiedene Kommunikationskanäle und Identifizieren räumlicher Bedingungen oder Personen, die eine Veränderung begünstigen. Die Steigerung des Problembewusstseins wird von den Untersuchungsteilnehmern ebenfalls angesprochen, indem diese hauptsächlich Informationen an die betreffenden Personen geben. Mittlere und große Unternehmen nutzen hier vielfältige Wege der Kommunikation. Ziel ist die Sensibilisierung hinsichtlich des Themas Nachhaltigkeit, das in seiner Komplexität und

Intention vermittelt werden muss. Vereinzelte Teilnehmer sprachen auch Informationen für Mitarbeiter bzgl. diverser Handlungsmöglichkeiten an, wie Nachhaltigkeit gefördert werden kann. Dies kann dazu führen, dass veränderungsförderliche Umweltbedingungen identifiziert werden können, wurde jedoch von den Teilnehmern in der Form für die erste Phase nicht expliziert. Mit Blick auf die Motivationsansätze, die die Teilnehmer unabhängig von dem hypothetischen Phasenmodell benannten, ist festzustellen, dass in der Realität Motivationsansätze angewendet werden, die die Identifizierung veränderungsförderlicher Umweltbedingungen ermöglichen: Zum einen trifft dies auf das Hinzuziehen von anderen Personen (Unterstützern) zu, zum anderen sind dies Handlungsspielräume, die einer Person zugesprochen werden, wenn diese kleinere Projekte in Eigenverantwortung übernimmt. Ansätze der Beteiligung können ebenfalls hierzu dienen, wenn damit Mitarbeitern vermittelt wird, wie sie sich bei der Realisierung von Nachhaltigkeit einbringen können. Das heißt, dass die erste Stufe des Modells von Praxisvertretern durchaus genutzt wird, um Mitarbeiter zu sensibilisieren, die Ansätze auf dieser Stufe jedoch noch bewusster erweitert werden könnten, wenn bereits vorhandene Motivationsansätze gezielt in dieser Phase eingesetzt werden. Auch entsprechende Schulungen werden bereits zur Sensibilisierung eingesetzt, allerdings unabhängig der betreffenden Bereitschaft einer Person, sich auf das Thema einzulassen bzw. an der Umsetzung aktiv mitzuwirken. Es ist zu vermuten, dass dadurch die Wirkung zum Teil „verpufft“.

Strategien in der Phase der Absichtsbildung

In der zweiten Phase, der Absichtsbildung, ist es laut Modell hilfreich, kognitiv-affektive Techniken einzusetzen und dementsprechend emotionales Erleben zu fördern, sich selbst in Bezug auf das eigene Verhalten zu reflektieren (Selbstneubewertung) und die persönliche Umwelt neu zu bewerten. (siehe Tabelle 12 in Kapitel 4.2.4) Dies kann geschehen, indem die persönliche Betroffenheit formuliert wird, Medieneinsätze genutzt werden, die emotionale Inhalte hervorheben, persönliche Wertvorstellungen analysiert werden, sich Personen an Modellpersonen orientieren können, die das Zielverhalten bereits erreicht haben, Empathieer-

lebnisse unterstützt werden, Protokolle zur Selbstreflexion geführt werden oder Kommunikation mit Personen aus dem unmittelbaren Umfeld gefördert wird.⁶¹⁶ Zahlreiche dieser Ansätze wurden von einigen der Teilnehmer bereits als praktizierte Techniken benannt: Der Einsatz von Medien zur Vermittlung von Emotionen in puncto Umweltschutz oder soziale Verantwortung, Orientierung an Modellpersonen (Sustainability Champions), Empathieerlebnisse durch soziale Aktionen und Social Volunteering oder die Unterstützung der regelmäßigen Kommunikation in Arbeitskreisen, Internetforen oder kleineren „Kaffeeküchen-Runden“. Das heißt, dass auch für diese Phase zahlreiche methodische Ansätze verfügbar sind, die dem Modell zufolge in dieser Phase als geeignet benannt werden. Durch den Abgleich mit den Nennungen methodischer Möglichkeiten in dieser Phase wird deutlich, dass insbesondere zwei dieser Methoden auch hierfür angewendet werden: Untersuchungsteilnehmer benannten als hilfreiche Ansätze in dieser Phase Beteiligung und positive emotionale Erfahrungen. Darüber hinaus wurden auch Audits als leichtes Druckmittel und das Anführen von Beweisen für die Notwendigkeit und / oder Wirksamkeit nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen benannt. Beides sind Ansätze, die wahrscheinlich Mitarbeiter zum einen zwingen, zum anderen überzeugen sollen, hinsichtlich dieses Themas aktiv zu werden. Inwiefern diese beiden Ansätze tatsächlich nachhaltigkeitsförderliches Verhalten fördern, kann letztlich nicht eindeutig beantwortet werden. Es ist allerdings zu vermuten, dass die Anwendung von Zwangsmaßnahmen nur kurzfristig und nicht langfristig (weil nicht intrinsisch motivierend) wirksam werden. Die Methode der Beweisführung könnte möglicherweise dahingehend unterstützen, dass diese die Neubewertung der persönlichen Umwelt unterstützt, indem demonstriert wird, welche kognitiven und affektiven Auswirkungen nicht nachhaltiges und nachhaltigkeitsförderliches Verhalten auf das Umfeld haben könnte. Auch in dieser Phase ist wie in Phase 1 auffällig, dass die jeweiligen Unternehmen sehr viel mehr an

⁶¹⁶ Es werden im Rahmen des Modells auch Methoden benannt, die jedoch im organisationalen Kontext aufgrund ihrer Seltenheit und Umsetzung schwer vorstellbar sind wie beispielsweise Rollenspiele, Psychodrama oder Erleben von Trauer und Verlust. Deshalb werden diese hier nicht weiter aufgeführt.

Motivationsansätzen praktizieren als für Phase 2 benannt wird, sie dies jedoch in der Regel unabhängig der jeweiligen Bereitschaft entsprechend des Veränderungsmodells tun.

Strategien in der Phase der Vorbereitung

In Phase 3 (Vorbereitung) kommen dem Modell entsprechend erstmals verhaltensorientierte Techniken zum Einsatz, kognitiv-affektive Ansätze treten in den Hintergrund. Hilfreich sind hier die Nutzung unterstützender Beziehungen und Selbstverpflichtung (explizite Überzeugung und Äußerung, sich verändern zu wollen und dies auch in die Tat umzusetzen). Laut Modell fallen hierunter das Explorieren des sozialen Netzes, Aufbau sozialer Kontakte, öffentliches Bekunden der Änderungsabsicht, identifizieren mehrerer, wählbarer Handlungsalternativen und die Kopplung mit einer öffentlichen Verpflichtung. Dadurch wird der Veränderungsdruck erhöht. Von den Untersuchungsteilnehmern wurden folgende förderliche Maßnahmen in dieser Phase benannt: Audits als leichtes Druckmittel, Beteiligung der Mitarbeiter an der Vorbereitung und Beweise für die Notwendigkeit und / oder Wirksamkeit nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen. Das heißt, dass in dieser Phase Audits als quasi-öffentliche Verpflichtung (z. B. gegenüber den Auditoren) genutzt und als hilfreich erachtet werden. Das Explorieren und der Aufbau von sozialen Kontakten wird nicht benannt, was möglicherweise damit zusammenhängt, dass bereits viele Akteure und Unterstützer bekannt sind, zu denen der Kontakt nicht erst hergestellt werden muss. Die Beteiligung von Mitarbeitern an der Vorbereitung zählt hingegen möglicherweise als erste Kontaktaufnahme mit „Wegbereitern“, um die Realisierung von Maßnahmen vorzubereiten. Das Anführen von Beweisen für die Notwendigkeit bzw. Wirksamkeit nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen war bisher nicht explizit im hypothetischen Modell benannt, muss jedoch im Nachhinein aufgenommen werden. Denn mit Blick auf das Verständnis von Organisationen - hier insbesondere von privatwirtschaftlichen - und die Bedeutung ökonomischer Bemessungsgrößen kann diese Form der Beweisführung nicht außer Acht gelassen werden. Grund für die bisherige Nicht-Berücksichtigung innerhalb des Modells ist der, dass diese Art

der Argumentation im Transtheoretischen Modell als theoretischer Ausgangspunkt ebenfalls nicht berücksichtigt wurde. In organisationalen Kontexten und insbesondere in einem wirtschaftlichen Umfeld sind rationale, Kosten-Nutzen bezogene Entscheidungen und Beweise von hoher Bedeutung, im Vergleich zu dem individualpsychologischen Ansatz, der mit dem Einfluss aus der eigenen Person heraus und von anderen Personen arbeitet.

Strategien in der Phase der Handlung

Auch die Phase 4 (Handlung) bedient sich dem Modell entsprechend ausschließlich verhaltensorientierter Strategien. Hier geht es darum, durch Selbstverstärkung, Gegenkonditionierung und Kontrolle der Umwelt das Zielverhalten in Form von Maßnahmen zu realisieren. Das heißt, materielle und / oder immaterielle Anreize (Belohnungen) können gesetzt werden, ungünstige Verhaltensweisen werden durch günstige ersetzt bzw. positive Strategien werden eingesetzt, um unerwünschte Begleit-/Folgeerscheinungen zu reduzieren und Auslöser für das unerwünschte Verhalten werden eliminiert. Zu dieser Phase wurde vonseiten der Untersuchungsteilnehmer nur die Beteiligung der Mitarbeiter an der Realisierung benannt. Möglichkeiten, wie das gewünschte Verhalten verstärkt werden kann und ungünstige Bedingungen in der Umwelt kontrolliert werden können, wurden nicht benannt. Dabei fällt auch in dieser Phase wie in den ersten Phasen zuvor auf, dass bereits sehr ähnliche Strategien angewendet werden, allerdings unabhängig von dieser Phase. Materielle und auch immaterielle Anreize werden zum Teil gesetzt, wobei materielle eher in großen Unternehmen vorzufinden sind. Insbesondere das Feiern von kleinen Erfolgen kann als immaterieller Anreiz verstanden werden. Auch die Hervorhebung von Mitarbeitern, die beispielhaft nachhaltigkeitsorientierte Ziele erreicht haben bzw. eine vorbildliche Umsetzung vorweisen können, zählen zu dieser Art der Selbstverstärkung. Das Eliminieren von negativen Verhaltensweisen wurde von den Untersuchungsteilnehmern nicht explizit benannt.

Strategien in der Phase der Aufrechterhaltung

Die zuvor benannten Strategien der Phase 4 sind laut hypothetischem Modell auch in Phase 5 (Aufrechterhaltung) wirksam, indem das gewünschte Verhalten weiterhin bekräftigt und jede Verfestigung dieses Verhaltens gefördert wird. Auffällig ist, dass die Untersuchungsteilnehmer in dieser Phase sehr viel mehr Motivationstechniken als wirksam ansehen als in der Phase der Handlung, denn hier werden von diesen sehr viel mehr Strategien der Motivierung genannt. Während in der vorherigen Phase nur die Beteiligung von Mitarbeitern benannt wurde, wird hier eine Bandbreite eröffnet: Neben der Beteiligung wurde die Aufrechterhaltung durch Lob des bisher Erreichten, die Bedeutung der Führungskräfte als Verantwortungsträger, das Erleben von Wirksamkeit, die Bedeutung der Geschäftsführung (dranbleiben, indem immer wieder nachgefragt wird) und Beweise der Notwendigkeit und / oder Wirksamkeit nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen hervorgehoben. Einige dieser Ansätze wurden bereits in früheren Phasen aufgezählt, was vermuten lässt, dass zum Teil undifferenziert an die Motivierung von Organisationsmitgliedern herangegangen wird. Zur Aufrechterhaltung bisheriger erfolgreicher Maßnahmen für Nachhaltigkeit werden in den jeweiligen Unternehmen jedoch Strategien angewendet, die den Modellstrategien entsprechen: So dient Lob der Verstärkung, Controlling durch Vorgesetzte bzw. Geschäftsführung kann unerwünschtes Verhalten ansprechen und erwünschtes Verhalten durch weitere förderliche Bedingungen unterstützen (Kontrolle der Umwelt). Inwiefern Strategien der Gegenkonditionierung eingesetzt werden, also Auslöser für das unerwünschte Verhalten eliminieren oder Anreize für das erwünschte Verhalten oder alternative Verhaltensweisen schaffen, kann aus den Angaben der Untersuchungsteilnehmer nicht geschlossen werden. Umgekehrt entsprechen die genannten Strategien Erleben von Wirksamkeit und Anbringen von Beweisen nicht unbedingt den theoriebasierten Strategien, es sei denn, beides wird von den betreffenden Personen als immaterieller Anreiz wahrgenommen, nachhaltigkeitsförderliches Verhalten weiterhin aufrecht zu erhalten. Dies müsste von den betreffenden Personen in weiteren Untersuchungen verifiziert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die betreffenden Unternehmen bereits zahlreiche Strategien zur Motivierung anwenden, jedoch die meisten dieser Strategien eher unabhängig von verschiedenen Phasen der Veränderungsbereitschaft einsetzen. Wenige davon wurden in der Vergangenheit intuitiv in bestimmten Motivationslagen angewendet, die einzelnen Stufen des Modells entsprechen. So gab es wie in Kapitel 5.3 bereits vorgestellt bisher kaum eine bewusst spezifische Behandlung je nach Bereitschaft der Mitarbeiter. Ein Drittel der Untersuchungsteilnehmer konnte vereinzelte Beispiele von Situationen nennen, in denen sich Mitarbeiter oder Abteilungen auf einer bestimmten Stufe (im Nachhinein festgestellt) befanden, und die jeweiligen Mitarbeiter bzw. Abteilungen unterschiedlich motiviert wurden. Dies betraf insbesondere die Stufen Absichtslosigkeit, Absichtsbildung und Aufrechterhaltung. Es wären jedoch zahlreiche Motivationsansätze vorhanden, die man je nach Phase der Veränderungsbereitschaft gezielter einsetzen könnte.

Neben einzelnen phasenspezifischen Strategien sehen die Untersuchungsteilnehmer, dass es darüber hinaus förderliche Faktoren über die Phasen des Modells hinweg gibt:

Kommunikation unterstützt den gesamten Prozess der Veränderung. Je mehr Kommunikation über die Intentionen hinsichtlich des Themas Nachhaltigkeit sowie über Missverständnisse und Unklarheiten stattfinden, desto förderlicher für den Entwicklungsprozess. Es wurde auch benannt, dass emotionale Erfahrungen auf jeder Stufe des Modells hilfreich sind, vorausgesetzt die Zielperson ist dafür empfänglich. Der Einsatz emotionaler Erfahrungen sei ebenso davon abhängig, inwiefern die Person(en) der Geschäftsführung offen dafür sind.

Die Erfahrung zeige außerdem, dass sich Stufen wiederholen. Das heißt, dass eine Person auf eine vorherige Stufe zurückfallen kann und die ein oder andere Phase nochmals durchläuft (Rückkopplungsschleifen). Gründe konnten hierfür keine genannt werden.

Neben der grundsätzlichen Bestätigung betonten die Untersuchungsteilnehmer auch Grenzen des Modells, die in der Literatur zum Teil bereits zu finden sind:

Es gibt immer wieder Personen, die auf einer Stufe stehen bleiben und die keine Entwicklung durchlaufen, unvorhergesehene Einflüsse bzw. Vorkommnisse können die Entwicklung der Veränderung beeinträchtigen (z. B. plötzliche Fluktuation von Personen, Wirtschaftskrise, wegbrechende Ressourcen wie beispielsweise Finanzen), die Methoden sind je nach Person oder Situation unterschiedlich wirksam und die Entwicklung kann von Person zu Person unterschiedlich verlaufen (denn Emotionen sind interindividuell unterschiedlich wirksam und das persönliche Engagement in puncto Nachhaltigkeit ist unterschiedlich ausgeprägt). Darüber hinaus müssen in Organisationen Ressourcen vorhanden sein (z. B. Personen, Finanzmittel), um einen Veränderungsprozess zu begleiten.

Unternehmenstypen im Vergleich

Hinsichtlich der Differenzierungen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Unternehmen mit einer unterschiedlichen Wahrnehmung des Drucks nachhaltig zu handeln, sind nur wenige Unterschiede festzustellen. Eine Auffälligkeit ist, dass das Thema von Veränderungsprozessen in kleinen Unternehmen im Vergleich zu mittleren und großen Unternehmen eine untergeordnete Rolle zu spielen scheint. Es ist noch nicht in der Intensität im Bewusstsein von Kleinunternehmen, diesen Prozess bewusst anzustoßen, zu fördern und zu begleiten. Dabei hätten gerade kleine Unternehmen den Vorteil, dass Veränderungen durch eine hohe Nähe vieler Beteiligter intensiver begleitet werden können. Möglicherweise würden diese den Veränderungsprozess auch viel schneller durchlaufen als dies in mittleren und großen Unternehmen möglich ist. Eine weitere Auffälligkeit ist die Tatsache, dass mittlere Unternehmen, die einen eher hohen Druck verspüren, sehr viel mehr stufenspezifische Motivationsansätze benennen als mittlere Unternehmen mit einem geringen Druck. Wahrscheinlich müssen sich die unter hohem Druck stehenden Unternehmen „mehr einfallen lassen“, um entsprechende Erwartungen durch möglichst viele Organisationsmitglieder zu

erfüllen. Das heißt, dass die höchste Leitungsebene auf die Mitwirkung vieler angewiesen ist.

Für große Unternehmen mit unterschiedlichem Druckempfinden ist keine Differenz festzustellen. Grundsätzlich werden von Vertretern dieser Unternehmensgröße auch nicht die Bandbreite an unterschiedlichen Motivationsansätzen benannt. Ein Grund hierfür könnte sein, dass möglicherweise Ideen der Motivierung eher in den einzelnen Abteilungen bzw. Teams zu finden sind und die verantwortliche Person für Nachhaltigkeit (die interviewte Person) zu weit von den betreffenden Akteuren entfernt ist. Dagegen spricht, dass im Rahmen der ersten Forschungsfrage aufgezeigt wurde, dass große Unternehmen durchaus ihre Strategien der Motivierung haben, es fehlt jedoch an einer deutlichen Differenzierung je nach Veränderungsbereitschaft. Das heißt, Motivationsstrategien „kommen in der interviewten Verantwortungsebene an“, eine Differenzierung wie länder-, regionen- oder zielgruppenspezifische Anreizsetzungen wird vielleicht jedoch nur in den operativen Ebenen bzw. auf der mittleren Managementebene deutlich.

Demzufolge scheinen diese differenziellen Motivationsansätze auch auf individueller Ebene durchaus bewusst und auch bekannt zu sein. Inwiefern diese aber tatsächlich angewendet werden und erfolgreich sind, ist nicht bekannt. Insbesondere länderspezifische und regionale Spezifikationen können nur von großen überregionalen bzw. international verbreiteten Unternehmen wahrgenommen werden. Das heißt allerdings, dass ein „Gefühl“ für Differenzierungen durchaus vorhanden ist und in den unteren Ebenen des Hierarchiegefälles auf operativer Ebene intensiviert werden könnte. Wahrscheinlich jedoch mit der notwendigen Unterstützung der entsprechenden Führungsebenen, die hinsichtlich der Differenzierung je nach Motivationslage sensibilisiert und geschult werden könnten.

Unabhängig der Phasen der Veränderung wird deutlich, dass kleine Unternehmen sehr viel weniger Ansätze zur Motivation nutzen als große oder mittlere. Dies sind insbesondere kleine Unternehmen, die einen hohen Druck wahrnehmen, nachhaltig zu handeln. Möglicherweise setzt hier der Effekt ein, der in vielen kleinen Unternehmen zu beobachten ist, dass der Unternehmer sehr viele Aufga-

ben und Entscheidungen allein in der Hand hat und wenige, wichtige Aufgaben und Entscheidungen an Mitarbeiter abgibt. Dieser Effekt bezieht sich nach Aussagen der Interviewteilnehmer im Speziellen auf operative Aufgaben, die schnell erledigt werden müssen und wenig Diskussionszeit beanspruchen dürfen.⁶¹⁷ So auch Lawrence et al., nach denen ebenfalls in KMU häufig der Unternehmer der allein Verantwortliche ist, der sich Themen, die zusätzlich zum Alltagsgeschäft anfallen, widmet. Die Konzentration auf den Unternehmer kann als „Flaschenhals-Effekt“ beschrieben werden, denn sekundäre Entscheidungsprozesse (Entscheidungen neben dem Alltagsgeschäft) müssen durch ihn getroffen und die Realisierung muss von ihm vorangetrieben werden.⁶¹⁸

Es könnte durchaus sein, dass Unternehmer das Thema der Nachhaltigkeit nach wie vor steuern und gerade als Unternehmer unter hohem Druck nachhaltigkeitsbezogene Aufgaben und Entscheidungen selbst erledigen und damit Mitarbeiter nicht motivieren müssen. Möglicherweise könnte es den Unternehmer entlasten und mehr Nachhaltigkeitsaktivität hervorbringen, wenn er Teilaspekte der Nachhaltigkeit durch entsprechende Motivationsansätze auch an Mitarbeiter abgibt.

Nach Schröder und Wömpere sind die Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen knapper als in Großunternehmen.⁶¹⁹ So sehen von Hauff et al. hierin

⁶¹⁷ Vgl. hierzu auch Baumann, A.; Osranek, R.; Ritter, A.; Ihm, A.; Weber, H. (2015). Handwerksunternehmer zwischen allen Stühlen – Psychische Belastungen und Arbeitsfähigkeit von Betriebsinhabern vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. In: Jeschke, S.; Richter, A.; Hees, F.; Jooß, C. (Hrsg.). *Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Wiesbaden: Springer, S. 253-255.

Vgl. auch Lawrence, S. R.; Collins, E.; Pavlovich, K.; Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. In: *Business Strategy and the Environment*, 15(4), S. 242-257.

⁶¹⁸ Vgl. Menzel, D.; Günther, L. (2011). Nachhaltigkeit und strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Meyer, J.-A. (Hg.) *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011 in der Edition "Kleine und mittlere Unternehmen"*. Lohmar: Eul, S. 85-114, S. 90.

⁶¹⁹ Vgl. Schröder, T.; Wömpere, A. (2011). Kosten und Nutzen der Wertorientierung im Mittelstand. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.). *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011 in der Edition "Kleine und mittlere Unternehmen"*. Lohmar: Eul, S. 31-58, S. 35.

einen Grund, dass kleine Unternehmen nur schwer umfassende Nachhaltigkeitskonzepte durchsetzen können, wobei Zeitnot und Finanzknappheit die größten Hürden sind.⁶²⁰ Allerdings ist zu vermuten, dass kleine Unternehmen dennoch über Ressourcen verfügen, die sie nutzen könnten. Hierzu zählt auch die häufig sehr enge Verbindung zwischen Unternehmer und den Mitarbeitern, die zur Motivierung eingesetzt werden kann. Wie die vorliegende Untersuchung zeigt, werden darüber hinaus weitere Ressourcen von kleinen Unternehmen genannt. Auch die Vernetzung mit anderen Unternehmen in Form von Allianzen zum Austausch über Nachhaltigkeit und verwandte Themen könnte von kleinen Unternehmen genutzt werden, dies scheint allerdings nicht in ausgeprägtem Maße der Fall zu sein. Wie zuvor bereits angesprochen nutzen große Unternehmen grundsätzlich mehr Möglichkeiten der Motivation als kleine Unternehmen, wobei die unter großem Druck stehenden sich möglicherweise noch stärker gezwungen fühlen, diese auch zu nutzen. Das heißt, dass Nachhaltigkeit auch mehrere Schultern braucht, um in einem komplexen System getragen zu werden. Dabei ist es durchaus plausibel, dass kleine Unternehmen ebenso zahlreiche Motivationsansätze nutzen könnten, sie vertun allerdings ihre Chancen.

Zuletzt ist festzustellen, dass die Übertragung von Verantwortung für kleinere Nachhaltigkeitsprojekte an die Mitarbeiter eher von mittleren Unternehmen wahrgenommen zu werden scheint als von kleinen und großen Unternehmen. Während in kleinen Unternehmen der Unternehmer vieles selbst übernimmt, gibt es in großen Unternehmen eher Führungskräfte und Fachverantwortliche, die nachhaltigkeitsbezogene Teilprojekte übernehmen, weniger Mitarbeiter. Hier setzt die Komplexität eines großen Unternehmens womöglich Grenzen. Allerdings müsste auch hier wiederum versucht werden, derartige Verantwortlichkeiten in Bereichen bzw. Teams zu organisieren und am Leben zu halten. Führungskräfte der mittleren Ebene müssten als Unternehmer im Unternehmen Nachhaltigkeit als „ihr Thema verstehen“, damit sie das Thema verbindlicher an Mitar-

⁶²⁰ Hauff, M. v.; Kleine, A.; Jörg, A. (2005). Förderung der Wettbewerbsfähigkeit in Kleinunternehmen durch Ökoeffizienz. Sternenfels: Wissenschaft u. Praxis.

beiter richten, die Umsetzung konsequenter einfordern und Mitarbeitern Verantwortung in Sachen Nachhaltigkeit übertragen, abgestimmt mit dem jeweils Vorgesetzten. Mit dem Postulat, das Thema als das eigene zu verstehen, wird auch hier dem Sachverhalt gefolgt, dass Ziele, die sich eine Person zu eigen macht, hartnäckiger verfolgt werden als von außen vorgegebene Ziele.

Überblick der Ergebnisse zu Forschungsfrage 2

- Das Modell der Stufen der Verhaltensänderung wurde grundsätzlich überwiegend bestätigt.
- Unternehmen nutzen bereits zahlreiche Strategien zur Motivierung; auch solche, die das Modell der Verhaltensänderung postuliert.
- Die meisten dieser Strategien werden eher unabhängig von verschiedenen Phasen der Veränderungsbereitschaft eingesetzt. Wenige davon wurden in der Vergangenheit intuitiv in bestimmten Motivationslagen angewendet, die einzelnen Stufen des Modells entsprechen.
- Einzelne Mitarbeiter in der Phase der Absichtslosigkeit werden durch Informationen sensibilisiert, weniger durch emotionale Erfahrungen.
- In der Phase der Absichtslosigkeit könnten sehr viel stärker Strategien zur Wahrnehmung veränderungsförderlicher Umweltbedingungen eingesetzt werden.
- Im Vergleich zu einem individualpsychologischen Ansatz wird es in organisationalen Kontexten und insbesondere in einem wirtschaftlichen Umfeld als hilfreich erlebt, eine rationale, Kosten-Nutzen bezogene Beweisführung zur Stärkung der Absichtsbildung und Vorbereitung einzusetzen.
- Es werden Strategien zur Aufrechterhaltung angewendet, die auch schon zu einem früheren Zeitpunkt eingesetzt werden könnten (und zwar während der Handlung): Hierzu zählen beispielsweise das Loben des bisher Erreichten, die Bedeutung der Führungskräfte als Verantwortungsträger,

das Erleben von Wirksamkeit, die Bedeutung der Geschäftsführung (dranbleiben, indem immer wieder nachfragen) und Beweise der Notwendigkeit und / oder Wirksamkeit.

- Kommunikation wird als unterstützend für den gesamten Prozess der Motivierung erlebt.
- Emotionale Erfahrungen könnten ebenfalls den gesamten Prozess der Motivierung unterstützen, werden jedoch nur in Maßen eingesetzt.
- Grenzen des Modells werden durch unzureichende Ressourcen, veränderungsresistente Persönlichkeiten und unvorhersehbare Einflüsse von außen gesetzt.
- Veränderungsprozesse und unterschiedliche Motivationsansätze spielen in kleinen Unternehmen eine kleinere Rolle als in mittleren und großen Unternehmen.
- Insbesondere große Unternehmen sind sich der erforderlichen zielgruppenspezifischen, regionalen und nationalen Differenzierungen bewusst, nur wenige lassen diese aber in unterschiedliche Motivierungsansätze einfließen.

5.4.3 Steuerungsformen vor dem Hintergrund des vorhandenen Nachhaltigkeitsmanagements (Forschungsfrage 3)

Die in allen Unternehmensklassen identifizierte Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Prozessen zur Etablierung eines Nachhaltigkeitsmanagements kann verstanden werden als Mischung zwischen der Verantwortung der obersten Geschäftsleitung, dieses Thema zu protegieren und zu signalisieren, dass es gewollt ist und der „Erlaubnis“ für Mitarbeiter, eigene kognitive und auch physische Kräfte einzusetzen, um das von der Leitung gewünschte Thema mitzutragen. Das heißt, Top-down-Prozesse werden nicht als motivationshinderlich und möglicherweise vorschreibend oder kontrollierend verstanden, sondern eher unterstüt-

zend. Eine besondere Form der Verantwortungsübernahme ist in kleinen Unternehmen zu beobachten, in denen in der Regel der Unternehmer Hauptverantwortlicher für nachhaltigkeitsbezogene Aufgaben ist und dieses Thema zum größten Teil selbst schultert. Deshalb wird er in der Untersuchung auch als der „Treiber“ für das Thema benannt. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn der Unternehmer den Druck, nachhaltig zu handeln, als hoch einstuft. Es ist zu vermuten, dass die durch Top-down-Prozesse vermittelte Handlungssicherheit interindividuell unterschiedlich präferiert wird bzw. Bottom-up-Prozesse Ansporn für eigene Ideen und Aktivitäten liefert.

Tatsächliche grassrootähnliche Aktivitäten als reine Bottom-up-Vorgänge sind nur in wenigen Unternehmen zu finden gewesen und zwar in zwei großen und einem mittelständischen Unternehmen. In allen dreien existierte bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie und die jeweilige Grassroot-Initiative hat sich in diese eingefügt. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass es sich hier nur um begrenzte Themen innerhalb des vorgegebenen Rahmens von Nachhaltigkeit in den jeweiligen Unternehmen handelte. Originäre Grassroot-Aktivitäten würden sich auf das vollständige Nachhaltigkeitsverständnis der betreffenden Organisation beziehen. In kleinen Unternehmen ist dies nicht zu finden gewesen, obwohl vermutet werden könnte, dass aufgrund der kurzen Abstimmungswege mit der Unternehmensleitung Eigeninitiativen der Mitarbeiter sehr viel einfacher zu organisieren wären. Da es sich eher um größere Unternehmen handelte, kann spekuliert werden, ob Mitarbeiter in größeren Unternehmen mehr Ideen entwickeln und diese in Zusammenarbeit mit weiteren Mitarbeitern umsetzen können, weil diese nicht unter einem derartigen starken Einfluss der obersten Leitung stehen, wie Mitarbeiter in kleinen Unternehmen, die sehr dicht an dem Unternehmer und seinen Vorstellungen dran sind. Die Frage ist, warum es nicht mehr Grassroot-Bewegungen in diesen Unternehmen gibt. Alle drei Unternehmen weisen bereits eine große Bandbreite an nachhaltigkeitsbezogenen Initiativen auf, die vielleicht wenig Raum für zusätzliche Aktionen lassen, aber noch so viele Anregungen liefern, damit Mitarbeiter selbst kreativ werden können.

Inwiefern sich Mitarbeiter einen größeren Entscheidungs- und Handlungsspielraum wünschen und Top-down-Bemühungen zeigen möchten, ist nicht eindeutig zu sagen. Allerdings ist festzustellen, dass die Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer, in deren Unternehmen Mitarbeiter in Eigenverantwortung nachhaltigkeitsbezogene Teilprojekte bzw. Aufgaben bearbeiten, davon berichten, dass diese Eigenverantwortung tatsächlich wahrgenommen wird. Dies gilt nicht für alle Mitarbeiter, aber doch für einige. Selbst Mitarbeiter, die zuerst zu einer nachhaltigkeitsaffinen Aufgabe „zwangsverpflichtet“ wurden, finden mit der Zeit Freude an der Bearbeitung und die meisten behalten diese über den Erstauftrag hinaus. Nur wenige Untersuchungsteilnehmer (drei) berichten, dass die Übernahme von Verantwortung (im Sinne von selbständigen Entscheidungen) intensiv eingefordert werden muss.

Letztlich müsste eine Befragung der Mitarbeiter Aufschluss über deren Eindruck geben, in welchem Verhältnis Top-down- und Bottom-up-Prozesse stehen müssen und welche Verteilung dieser beiden Vorgehensweisen eher zu nachhaltigkeitsorientiertem Verhalten führt.

Die in der Untersuchung identifizierten Bottom-up-Prozesse beziehen sich im Wesentlichen auf die Generierung von Ideen und die Umsetzung der im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie möglichen Maßnahmen. Bei der Entwicklung der Strategie sind Mitarbeiter nicht beteiligt. Eine Ausnahme ist einer der kleinen Betriebe, in dem ein von dem Unternehmer aufgesetztes nachhaltigkeitsintegrierendes Leitbild und Maßnahmen der Umsetzung mit den Mitarbeitern in einem gemeinsamen Workshop finalisiert wurden. Aufgrund der Größe von kleinen Betrieben wäre dies auch in anderen möglich, wird allerdings kaum genutzt. Der betreffende Unternehmer benannte die Unterstützung durch einen Berater als absolut erforderlich, um diesen Schritt zu gehen. Der Berater sorgte dafür, dass den Mitarbeitern das Thema Nachhaltigkeit nahegebracht und in leicht verständliche, alltagsnahe Bilder und Beispiele übersetzt hat. Diesen Prozess hat der Unternehmer als Prozess der Begleitung erlebt. Ein einmaliger Termin sei hierfür nicht ausreichend gewesen. Insofern könnten Kleinunternehmer die Beteiligung

von Mitarbeitern an der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie stärker nutzen, mit entsprechender Unterstützung von außen, was möglicherweise wiederum die Bereitschaft von Mitarbeitern fördern könnte, längerfristig entsprechende nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten mitzutragen. Auch größere Unternehmen könnten dies in Form von Großgruppenkonzepten organisieren, wenngleich dies aufwändiger ist.

Die im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells postulierte Vorgehensweise, dass Motivation dann erfolgreich ist, wenn nachhaltigkeitsförderliches Verhalten als subjektiv bedeutsames Thema von Mitarbeitern verstanden wird, wurde nur von Großunternehmen und das auch nur in Ansätzen realisiert. Dies wurde allerdings als äußerst erfolgreich beschrieben. Diese Vorgehensweise erfordert ein hohes Maß an Kommunikation und kann insbesondere in großen Unternehmen nicht nur von den einzelnen Verantwortungsträgern für Nachhaltigkeit ausgehen, sondern jede Führungskraft muss hierzu in der Lage sein. Deshalb ist es umso erstaunlicher, dass die in der Untersuchung identifizierten Ansätze der subjektiven Bedeutsamkeit in großen Unternehmen vorgefunden wurden. Tatsächlich sind in diesen Fällen Führungskräfte als Kommunikationsorgan eingebunden. Es ist allerdings aus den Aussagen der Untersuchungsteilnehmer zu schließen, dass längst nicht ausreichend viele Führungskräfte hierbei unterstützen.

Einem der Unternehmen ist es sogar gelungen, den Gedanken der Nachhaltigkeit an die jeweilige Funktion des Mitarbeiters zu koppeln und dem Mitarbeiter damit deutlich zu machen, dass Nachhaltigkeit in seiner täglichen Arbeit eine zentrale Rolle spielt. Die Art und Weise, wie gut der betreffende Mitarbeiter seine Arbeit erledigt, hängt davon ab, wie sehr er nachhaltigkeitsförderliche Entscheidungen in sein tägliches Handeln einbezieht. Dies hat nach Aussagen des Untersuchungsteilnehmers zwar keine Auswirkungen auf seine Entlohnung oder Boni, wird aber trotzdem von den betreffenden Mitarbeitern zum großen Teil umgesetzt.

Weshalb diese Form der Motivierung (subjektive Bedeutsamkeit) gerade in großen Unternehmen angewendet wird und weniger in mittleren und kleinen Unter-

nehmen, ist nicht eindeutig festzustellen. Möglicherweise sind große Unternehmen als komplexe Strukturen auf diese Form der Motivation stärker angewiesen.

Gleichzeitig bedienen sich mittlere Unternehmen (ebenso wie einige Großunternehmen) einem Ansatz der persönlichen Nutzbarmachung, der weniger in die Richtung finanzieller Anreize oder funktionaler Aufgaben geht, sondern sich anderer persönlicher Vorteile bedient: Neben dem Vorteil, z. B. in Form von finanziellen Anreizen der Zielerreichung (in Großunternehmen) oder anderweitigen non-monetären Anreizen wird Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen mittlerer und großer Unternehmen mit „Spaßelementen“ gekoppelt. Auch dies kann als eigener Mehrwert verstanden werden und wird als sehr erfolgreich berichtet. Das in kleineren Unternehmen beobachtete Phänomen, dass diejenigen unter hohem Druck stehenden noch stärker Top-Down-Prozesse verfolgen und Nachhaltigkeit weitaus stärker „unternehmergetrieben“ organisiert wird, hängt vermutlich mit dem Bedürfnis nach Kontrolle und schnellen Entscheidungen bzw. Erledigungen zusammen. Unternehmer kleiner Unternehmen sind es aus der Vergangenheit zu Beginn ihrer Selbständigkeit gewohnt, Dinge selbst zu erledigen und dies bezieht sich möglicherweise auch auf das Thema Nachhaltigkeit, das originär als nicht mit dem Alltagsgeschäft zusammenhängend wahrgenommen wird, die Mitarbeiter sich jedoch dem Alltagsgeschäft widmen sollen und möchten.

In großen Unternehmen ist ein ähnliches Phänomen zu finden: In der Gruppe, die unter hohem Druck steht, wird stärker betont, dass die Intensität der Top-down-Prozesse sehr groß sein muss, um die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit hervorzuheben, eine Richtung vorzugeben und Mitarbeitern immer wieder einen Grund zu geben, täglich entsprechend der Richtlinien nachhaltig zu handeln. Auch hier kann das erhöhte Bedürfnis nach Kontrolle ein Grund sein, resultiert aber vermutlich nicht aus der Gewohnheit des Unternehmers, sondern aus der Komplexität der Organisation. Denn in mittleren und großen Unternehmen sind die entsprechenden verantwortlichen Personen gewohnt, nicht alle Aufgaben zu meistern und Verantwortlichkeiten zu teilen. Gleichzeitig sind diese nur für bestimmte Tätigkeiten bzw. eine Funktion eingestellt, sie leiten nicht das komplette

Unternehmen. Stattdessen muss die oberste Geschäftsführung hohen Erwartungen gerecht werden und mit ihr das komplette Unternehmen. Durch starke Top-down-Prozesse ist möglicherweise eher gewährleistet, dass diese Erwartungen möglichst genau und schnell erfüllt werden. Das lässt vermuten, dass in Unternehmen, die unter hohem Druck stehen, die oberste Ebene als starkes Steuerungselement agieren muss, um Nachhaltigkeit entsprechend der bestehenden hohen Anforderungen umzusetzen. Spielraum für ein „Ausprobieren“ an verschiedenen Wegen und gegebenenfalls ein Scheitern ist weniger zulässig. Inwiefern dies dennoch unter hohem Druck möglich wäre, kann aufgrund der Ergebnisse zum aktuellen Zeitpunkt nicht beantwortet werden.

Überblick der Ergebnisse zu Forschungsfrage 3

- In allen Unternehmensgrößen ist eine Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Prozessen zu finden.
- Top-down-Prozesse werden nicht als motivationshinderlich (vorschreibend oder kontrollierend) verstanden, sondern eher als unterstützend.
- Die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Prozessen wird verstanden als erforderliche Verbindung zwischen der notwendigen Verantwortungsübernahme der obersten Geschäftsleitung und der Möglichkeit für Mitarbeiter, einen Beitrag zu leisten.
- Die Übertragung von Teilprojekten und das Gewähren von Entscheidungsspielräumen in puncto nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten ist in kleinen Unternehmen weniger vorzufinden, stärker in mittleren und großen.
- In den wenigsten Unternehmen waren Mitarbeiter an der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie beteiligt.
- Es wurde eher in großen Unternehmen intensiv darauf hingearbeitet, dass nachhaltigkeitsförderliches Verhalten als subjektiv bedeutsames Thema von Mitarbeitern verstanden wird (z. B. Kopplung an die Funktion).

- In großen Unternehmen scheint die Höhe des wahrgenommenen Drucks die Intensität von Top-down-Prozessen zu verstärken.

5.4.4 Ansätze des Zielmanagements (Forschungsfrage 4)

Die vierte Forschungsfrage widmet sich der motivierenden Funktion von Zielen. Die Ziele der Unternehmen sind eher allgemein und situationsübergreifend formuliert, was auch das ZRM fordert, um damit die Haltungsebene zu fokussieren. Allerdings gehört hierzu auch, den Adressaten dieser Ziele zu benennen, was in den vorliegenden Zielbeschreibungen nicht bzw. nur äußerst selten der Fall ist. Aufgrund der sehr allgemeinen Zielformulierungen ist davon auszugehen, dass sich einige oder sogar viele Personen im Unternehmen nicht direkt angesprochen fühlen. Eine Empfehlung wäre, die vorhandenen Zielformulierungen mit konkreten Adressaten zu verknüpfen, erst auf der Ebene der Mitarbeiterziele eine allgemeine und situationsübergreifende Formulierung zu verwenden und in der Ausgestaltung wiederum mit der betreffenden Person konkrete Ziele zu vereinbaren. Damit fällt der Unterschied zwischen Unternehmens- und individuellen Mitarbeiterzielen ins Gewicht. Denn daraus kann der Schluss gezogen werden, dass dieses Postulat des Modells nicht für Ziele eines Unternehmens geeignet ist, sondern sich immer noch auf individuelle Ziele (Mitarbeiterziele) beziehen muss. Eine individualpsychologische Betrachtung muss demnach auch hier immer noch eingehalten werden.

Hinsichtlich der Ausformulierung von und der Arbeit mit Zielen liegt bei den beteiligten Unternehmen (vornehmlich mittlere und große) der Schwerpunkt eher auf dem klassischen Verständnis. Gleichzeitig gibt es vereinzelt Vertreter, die punktuelle Annahmen des systemischen Ansatzes in der Anwendung verankern und diese als motivationsfördernd einschätzen: Zum ersten ist dies der Ansatz, in der Formulierung von Zielen weniger mit Verzicht (Vermeidung) zu arbeiten, sondern eher mit der Entdeckung von neuen Entwicklungen und Vorteilen (Annäherung). Zum zweiten ist dies die Erreichung eines Ziels unter vollständiger

Kontrolle der betreffenden Person. In diesem Zusammenhang gelingt es drei Unternehmen, die Verantwortung von Nachhaltigkeits-Teilprojekten an Mitarbeiter zu übertragen. Und zum dritten sollten Ziele ein positives emotionales Gefühl bei der betreffenden Person erzeugen, indem die Zielerreichung durch positive emotionale Erfahrungen gekoppelt wird.

Ziele als Annäherungsziele zu gestalten und in Verbindung dessen mit der Entdeckung von Neuem und Vorteilen zu verbinden, wurde nur von zwei großen Unternehmen und einem mittleren Unternehmen realisiert. Dies ist allerdings verwunderlich, denn auch andere Unternehmen schaffen es, durch Freude bringende Motivationsansätze Spaßelemente in die Arbeit mit Nachhaltigkeit einzubringen. Die Kopplung mit Zielen scheint allerdings nur diesen dreien gelungen zu sein (unabhängig, wie stark der Druck nachhaltig zu handeln empfunden wurde). Möglicherweise verbinden viele Unternehmen die Setzung von positiven Anreizen mit kostspieligen Preisen, Events und weiteren Anstrengungen, denen sie sich nicht gewachsen fühlen. Es ist jedoch stark zu vermuten, dass schon wenige, kostenarme Anreize in Kombination mit der Erreichung diverser Ziele motivieren und mehr Verbindlichkeit schaffen können. So hat beispielsweise der Mittelständler sportliche Aktivitäten mit Gesundheitszielen gekoppelt. Anreize waren hier Sachpreise regionaler Anbieter, die dadurch gleichzeitig wieder unterstützt wurden. Hierbei muss es sich nicht um eine kostspielige Hi-Fi-Ausstattung oder eine Urlaubsreise handeln. Dies war im Falle des mittelständischen Unternehmens auch nicht gegeben. Und dennoch beteiligen sich mehr und mehr Mitarbeiter schon seit einigen Jahren an dieser Art der Zielerreichung.

Die Erreichung eines Ziels unter vollständiger Kontrolle der betreffenden Person zu halten, ist hauptsächlich mittleren Unternehmen gelungen (unabhängig des empfundenen Drucks). Möglicherweise ist in dieser „mittleren Komplexität“ eine geeignete Balance zwischen Freiraum für die Mitarbeiter und Kontrollmöglichkeit durch den Verantwortlichen für Nachhaltigkeit bzw. die Geschäftsleitung möglich. In kleineren Unternehmen übernimmt vieles der Unternehmer, in großen Unternehmen bräuchte es nachhaltigkeitsaffine Führungskräfte, die diese Art

von Freiraum ermöglichen und gleichzeitig als Kontrollinstanz aus dem Hintergrund unterstützen. Dies scheint in großen Unternehmen sehr schwierig zu sein. Vermutlich ist es auch hier wieder notwendig, Führungskräfte als Mitunternehmer in Sachen Nachhaltigkeit stärker zu fördern und diese intensiver an die Verantwortungsübernahme heranzuführen.

Der dritte Aspekt, dass Ziele ein positives emotionales Gefühl bei der betreffenden Person erzeugen, indem die Zielerreichung durch positive emotionale Erfahrungen gekoppelt wird, wurde in Unternehmen aller Größenklassen realisiert. Am ehesten in mittleren und großen Unternehmen, da in kleinen Unternehmen vieles der Unternehmer selbst übernimmt und dadurch wenig Chancen auf eigene positive emotionale Erfahrungen der Mitarbeiter bei einer Zielerreichung zulässt. In allen Unternehmen waren dies beispielsweise soziale Aktionen, sowohl intern als auch mit regionalen Beteiligten. Dies zeigt, dass diese Art der Zielarbeit in Unternehmen aller Größen möglich ist. Insbesondere kleine Unternehmen müssten hierfür allerdings mehr Verantwortung in Sachen Nachhaltigkeit an Mitarbeiter abgeben und eine stärkere Zielarbeit einfordern. Möglicherweise ist die Herausforderung, dass die positiven Gefühle mit persönlichem Interesse gekoppelt sein müssen.

Überblick der Ergebnisse zu Forschungsfrage 4

- Die Ziele der Unternehmen sind eher allgemein und situationsübergreifend formuliert.
- Die formulierten Ziele sprechen nicht die Verhaltensebene an und kaum die Haltungsebene, da die wenigsten Ziele konkrete Adressaten ansprechen. Damit schwächt die Unpersönlichkeit die Motivation.
- Hinsichtlich der Ausformulierung von und der Arbeit mit Zielen liegt bei den beteiligten Unternehmen (vornehmlich mittlere und große Unternehmen) der Schwerpunkt eher auf dem klassischen Verständnis.
- In vereinzelten Fällen werden punktuelle Annahmen des systemischen

Ansatzes angewendet und als motivationsfördernd erlebt: Diese sind die bewusste Formulierung von Annäherungszielen, die Erreichung eines Ziels durch die vollständige Kontrolle der betreffenden Person und die Erzeugung eines positiven emotionalen Gefühls bei der Zielerreichung

- Ziele mit der Entdeckung von Neuem und eigenen positiven Vorteilen zu verbinden, nutzen eher nur mittlere und große Unternehmen.
- Die Erreichung eines Ziels unter vollständiger Kontrolle der betreffenden Person zu halten, ist hauptsächlich mittleren Unternehmen gelungen.
- Durch Ziele ein positives emotionales Gefühl bei der betreffenden Person zu erzeugen, indem die Zielerreichung durch positive emotionale Erfahrungen gekoppelt wird, wurde am ehesten in mittleren und großen Unternehmen realisiert.

5.4.5 Möglichkeiten der Erschließung und Nutzung von Ressourcen (Forschungsfrage 5)

Im Kontext der fünften Forschungsfrage wird deutlich, dass das Ziel an sich als Ressource wahrgenommen wird, da das Thema Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit der Notwendigkeit der Realisierung als Ressource auch benannt wird. Insofern wurde diese Aussage des ZRM bestätigt. Dies verweist darauf, dass es sich hier um eine intrinsische Motivation des Nachhaltigkeitsverantwortlichen handelt und damit vermutlich bestimmte Persönlichkeitsmerkmale in Verbindung stehen. Insofern wird dadurch erneut auf die bedeutende Rolle der Person verwiesen, die diese Funktion ausübt.

Alle weiteren Annahmen hinsichtlich der Ressourcen sind eine Mischung aus dem eher traditionellen und dem systemischen Ressourcenverständnis, was möglicherweise daraus resultiert, dass sich die betreffenden Individuen in dem System Organisation bewegen und Teil dessen sind: Die Organisation gibt einen

Rahmen an Ressourcen vor, innerhalb dessen die jeweilige Person entscheidet, welche Ressourcen diese nutzt und weiterhin nutzen möchte. Demnach entscheiden sowohl Unternehmen als auch (in letzter Instanz) die jeweilige Person selbst, was als Ressource verstanden werden kann. Die Ressourcen sind sowohl in der Umwelt als auch in der Person verankert.

Wenn davon auszugehen ist, dass im Falle der Unternehmer kleiner Unternehmen eher individualpsychologische Sachverhalte vorliegen, die eher dem systemischen Ressourcenverständnis entsprechen, könnte der Schluss gezogen werden, dass sich Unternehmer nur personenverankerten Ressourcen bedienen. Dies kann allerdings nicht bestätigt werden. Auch hier ist es eine Mischung von Ressourcen in der Person und der Umwelt, wobei sich letztere auf Rückmeldungen der eigenen Mitarbeiter beziehen. Kleine Unternehmen, die eher einen geringen Druck verspüren, benennen im Vergleich zu kleinen Unternehmen unter hohem Druck Ressourcen wie die bisherigen Erfolge und die Nachrichten als Antreiber, die die Dringlichkeit des Themas vermitteln. Möglicherweise lässt ein hoher Druck (und diesem gerecht zu werden) das „Auskosten“ von Erfolgen und ein intensiver Blick nach außen sowie die Reflexion der externen Geschehnisse für den eigenen Betrieb nicht zu. Das würde bedeuten, dass kleine Unternehmen unter hohem Druck sehr viel mehr Freiraum bräuchten, um sich dem Thema der Nachhaltigkeit zu widmen. Ergebnisse diverser Studien im Bereich des Handwerks bestätigen, dass sich beispielsweise Unternehmer von Handwerksbetrieben (die in der Regel eher kleine Betriebe sind) getrieben fühlen und ihnen dadurch wenig Zeit bleibt, sich Dingen außerhalb des Tagesgeschäfts zu widmen. Gleichzeitig ist auffällig, dass nur mittlere Unternehmen unter hohem Druck und große Unternehmen (unabhängig des Drucks) die Ressource der Unterstützung durch andere benennen, obwohl diese für kleine Unternehmen wahrscheinlich sehr hilfreich wäre. Entweder lehnen Unternehmer kleiner Unternehmen diese bewusst ab oder (und das ist wahrscheinlicher) es ist keine Routine, Kontakte zu Unterstützern für „Rand-Themen“ aufzubauen und diese wahrzunehmen (Themen, die nur indirekt mit der Leistungserstellung zu tun haben). Für mittlere und große Unternehmen scheint es eher möglich zu sein, weil die verantwortlichen Personen vielleicht

nicht unter einem derartigen hohen Zeitdruck stehen wie Unternehmer kleiner Unternehmen. Andere Gründe könnten sein, dass mittlere und große Unternehmen leichter Kontakte zu Kooperationspartnern herstellen oder sich eher aus dem operativen Tagesgeschäft zurückziehen können, um Unterstützungsleistungen wahrzunehmen. Diese Bedingungen scheinen in großen Unternehmen vorhanden zu sein, unabhängig des Drucks, der empfunden wird. Bei mittleren Unternehmen nutzen eher diejenigen die Ressource Unterstützung, die unter hohem Druck stehen, weil diese möglicherweise eher die Notwendigkeit sehen (im Vergleich zu denjenigen mit niedrigem Druck). Hier wird insbesondere die Unterstützung durch die oberste Leitung benannt, die als besonders hilfreich wahrgenommen wird, wenn das Thema gegenüber Beschäftigten eingefordert werden muss.

Überblick der Ergebnisse zu Forschungsfrage 5

- Dem ZRM entsprechend wird das Ziel „Nachhaltig Wirtschaften“ als eigene Ressource wahrgenommen.
- In den überwiegenden Fällen liegt eine Kombination aus dem eher traditionellen und dem systemischen Ressourcenverständnis vor.
- Die Ressourcen sind in der Umwelt als auch in der Person verankert.
- Nur mittlere (unter hohem Druck) und große Unternehmen (unabhängig des Drucks) benennen die Ressource der Unterstützung durch andere. Kleine Unternehmen nutzen diese nicht.
- Kleine Unternehmen mit einem geringen Druck benennen im Vergleich zu kleinen Unternehmen unter hohem Druck Ressourcen wie die bisherigen Erfolge und Nachrichten als Antreiber, die die Dringlichkeit des Themas vermitteln. Möglicherweise lässt ein hoher Druck (und diesem gerecht zu werden) das „Auskosten“ von Erfolgen und ein intensiver Blick nach außen sowie die Reflexion der externen Geschehnisse für den eigenen Betrieb nicht zu.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Kritische Würdigung der Studie und weiterer Forschungsbedarf

Anhand der Ergebnisse der vorliegenden Studie konnten Einzelaspekte gefunden werden, wie nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen initiiert und stabilisiert werden kann, diese bedürfen jedoch einer Konkretisierung durch weitere Forschungsbemühungen. An welchen Punkten angesetzt werden kann, wird im Folgenden näher beschrieben.

Absicherung der Ergebnisse

Entsprechend des qualitativen Ansatzes wurden in der Untersuchung einzelne Fälle ausgewählt, die der Eruierung eines Erkenntnisinteresses dienen und weniger durch eine repräsentative Stichprobe eine statistisch signifikante Beweisführung als objektives Ergebnis herbeiführen sollen. Die Anzahl der Fälle in der vorliegenden Untersuchung mit zwei Organisationen pro Kategorie ist eher als begrenzt anzusehen. Zur stärkeren Absicherung der Ergebnisse könnte in weiteren Forschungsbemühungen entweder durch eine höhere Anzahl an Fällen eine tiefergehende Analyse und eine Kontrastierung vorgenommen werden. Gleichzeitig wäre es denkbar, die Ergebnisse zur Reflexion innerhalb eines ausgewählten Expertenkreises (beispielsweise in Kombination mit einer Zweitcodierung) näher zu beleuchten und markante Ergebnisse herauszufiltern, die in zusätzlichen quantitativen Erhebungen stichhaltiger untersucht werden könnten. Hierbei handelt es sich nicht um eine bessere methodische Alternative, sondern um eine Ergänzung der Methodik.

Differenzierung durch unterschiedliche Branchen

An vorheriger Stelle wurde erläutert, dass der wahrgenommene Druck von Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften, auch in Zusammenhang mit der jeweiligen

Branche stehen kann. Zur Operationalisierung des wahrgenommenen Drucks ist dies jedoch nur ein indirektes Kriterium, weshalb in der vorliegenden Arbeit die direkte Einschätzung der Interviewpersonen herangezogen wurde. In weiteren Untersuchungen könnte durch die zusätzliche Berücksichtigung der Branche eine stärkere Differenzierung des wahrgenommenen Drucks vorgenommen werden, um genauere Unterscheidungsstufen zwischen einzelnen Branchen innerhalb einer Kategorie (hoher bzw. niedriger Druck) vorzunehmen. Gleichzeitig unterscheiden sich Branchen gegebenenfalls nicht nur hinsichtlich des wahrgenommenen Drucks, sondern auch in Bezug auf weitere Merkmale wie das Nachhaltigkeitsmanagement oder die Motivierungsansätze von Mitarbeitern. Beispielsweise könnte es ausschlaggebend sein, ob ein Unternehmen Kontakt mit Endverbrauchern (Business-to-Customer) im Bereich Konsumgüter unterhält oder es sich um Investitionsgüter im Business-to-Business-Bereich handelt. Dabei könnten unterschiedliche Druckmechanismen eine Rolle spielen, nachhaltig wirtschaften zu *müssen*. Denkbar ist auch, dass unterschiedliche Motivationsansätze wirksam werden, wenn Mitarbeiter direkt mit Kunden zu tun haben, die nachhaltiges Wirtschaften erwarten. Das Merkmal der Branche, der das jeweilige Unternehmen angehört, wurde in der vorliegenden Fragestellung nicht berücksichtigt, um möglichst breit an die jeweiligen Forschungsfragen heranzugehen und eine Vielfalt an unterschiedlichen Branchen nutzen zu können.

Weitere Möglichkeiten zur Operationalisierung des wahrgenommenen Drucks

Der wahrgenommene Druck der Unternehmen, nachhaltig zu handeln, wurde von den jeweiligen Untersuchungsteilnehmern während des Interviews (Post-hoc Kriterium) anhand einer Skala von 0 bis 10 eingeschätzt. Die Einstufung des Drucks als hoch bzw. niedrig wurde anhand des Skalenwertes festgemacht und (Zahlen zwischen 0 und 5 stehen für einen niedrigen Druck, Zahlen zwischen 6 und 10 stehen für einen hohen Druck), wobei sich die Interviewerin bei dem Interviewteilnehmer rückversicherte, ob die jeweilige Zahl für einen hohen bzw. niedrigen Druck steht. Mit Blick auf die Einstufungen der Interviewteilnehmer

(siehe Tabelle 13) wird deutlich, dass sich einer der zwölf Fälle in einem Grenzbereich bewegt. So wird der Skalenwert 5 noch dem niedrigen Druck zugeordnet, der Skalenwert 6 wurde jedoch bereits dem Kategorienbereich hoher Druck zugeordnet. Dadurch ergeben sich sicherlich in 3 Fällen Unschärfen in der Interpretation der Ergebnisse. In weiteren Untersuchungen könnten, nur eindeutige Fälle in die Untersuchung aufgenommen werden. Gleichzeitig wäre es möglich, das Urteil weiterer Personen hierfür hinzuzuziehen und nicht nur den Eindruck des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit entscheiden zu lassen, beispielsweise Personen, die mit Anspruchsgruppen (z. B. mit Kunden) deutlich stärker in Kontakt stehen.

Die alleinige subjektive Einschätzung des wahrgenommenen Drucks durch den Nachhaltigkeitsverantwortlichen kann kritisiert werden, denn möglicherweise würden andere Personen im Unternehmen diesen Druck unterschiedlich einstufen. Der Grund für die vorliegende Vorgehensweise war die starke Vermutung, dass die jeweilige Person am ehesten einen Überblick über das Thema Nachhaltigkeit hat und auch am ehesten einschätzen kann, inwiefern Druck von unterschiedlichen Anspruchsgruppen besteht. Diese Person ist (womöglich neben der Geschäftsführung) diejenige, die von internen und externen Personen Aussagen darüber erhält, welche Erwartungen hinsichtlich nachhaltigen Wirtschaftens gestellt werden. In weiteren Forschungsbemühungen könnte eine zusätzliche Einschätzung durch weitere Personen vorgenommen werden.

Einbindung der Sicht von Mitarbeitern

Da es sich bei dem vorliegenden Thema um Fragestellungen handelt, die nicht nur die oberste Unternehmensleitung betreffen, sondern sich auch auf Fragestellungen des Mitarbeiterverhaltens beziehen, wäre es sinnvoll, in weiteren Forschungsarbeiten die Sicht der Mitarbeiter zu erheben. Das heißt, dass beispielsweise gefragt werden könnte, wodurch Mitarbeiter motiviert werden, nachhaltig zu handeln, inwiefern Top-down- bzw. Bottom-up-Prozesse unterstützen und welche Ressourcen hilfreich sind. In Kapitel 5.1 wurde explizit erläutert, weshalb von einer breiten Befragung innerhalb eines Unternehmens Abstand genommen

wurde. Dennoch ist kritisch anzumerken, dass Mitarbeiter im Rahmen der Studie nicht zu Wort kamen Aufgrund der Machbarkeit, Mitarbeiter zu einem komplexen Thema wie Nachhaltigkeit und Motivation zu befragen, wird empfohlen, möglichst alle Mitarbeiter oder zumindest eine breite Auswahl zu befragen. Dies ist nur mit einem quantitativen Ansatz möglich. Andernfalls würden hierbei wieder nur Einzelmeinungen in die Untersuchung aufgenommen. Ein quantitatives Vorgehen benötigt allerdings zuvor identifizierte Hinweise auf ein Portfolio an Fragestellungen, das die vorliegende Untersuchung hiermit liefert.

Einbindung der Sicht von Führungskräften

Ähnlich wie mit mitarbeiterorientierten Fragestellungen verhält es sich mit Aspekten, die im Detail von Führungskräften spezifiziert werden können bzw. müssten. Teil der Untersuchung war es, erfolgreiche Motivationsstrategien zu identifizieren. Inwiefern Mitarbeiter dadurch motiviert werden können, wurde von den Interviewteilnehmern beurteilt. In großen und auch einigen mittleren Unternehmen besteht hier jedoch die Herausforderung, dass die interviewte Person - die verantwortliche Person für Nachhaltigkeit - nicht täglich mit allen Mitarbeitern in Kontakt steht. Deshalb wäre es im Weiteren sinnvoll, in diesen Unternehmen zusätzlich zu Mitarbeitern die betreffenden Führungskräfte, die in täglichem Kontakt mit den jeweiligen Mitarbeitern stehen, zu befragen, welche Möglichkeiten der differenzierten Motivation von Mitarbeitern praktiziert werden und welche davon als erfolgreich einzustufen sind.

Identifizierung und Charakterisierung der einzelnen Modellstufen

Ziel der Arbeit war es nicht, die einzelnen Stufen des Veränderungsmodells von den Untersuchungsteilnehmern im Detail und trennscharf beschreiben zu lassen, um die Modellstufen exakt charakterisieren zu können. Hierfür gibt es bereits zahlreiche Untersuchungen wie in Kapitel 4.2.4 erläutert. Es ging vielmehr darum, das bereits gut beschriebene Modell durch die Untersuchungsteilnehmer beurteilen zu lassen, was erfolgreich durchgeführt werden konnte. Dennoch könnte in einer späteren Studie eine exakte Identifizierung und Charakterisierung

der einzelnen Modellstufen hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Verhaltensweisen untersucht werden. Empfehlenswert wäre hierfür eine quantitative Untersuchung, die im Gegensatz zu einem qualitativen Ansatz eine größere Stichprobe berücksichtigen kann.

Nachweis der Wirkungsrichtungen

Im Rahmen der Validierung konnte keine eindeutige Wirksamkeit der einzelnen Motivationsansätze je nach Stufe nachgewiesen werden. Es handelt sich vielmehr um subjektive Einschätzungen der Untersuchungsteilnehmer. Aufgrund der Tatsache, dass eindeutige Wirkungsrichtungen nur sehr schwer nachweisbar sind, da es zahlreiche weitere Einflussfaktoren gibt, wurde zu Beginn des Untersuchungsdesigns diese Schwäche qualitativer Ansätze in Kauf genommen. Eine exakte Trennung der verschiedenen Einflussfaktoren zur Nachweisbarkeit der Wirkungsrichtungen würde sehr begrenzte Fragestellungen benötigen. Das heißt, dass nur mit sehr wenigen Variablen gearbeitet werden könnte. Dadurch müssten die Forschungsfragen drastisch reduziert werden, was im vorliegenden Falle zu Lasten der Vielfalt der Untersuchungsthemen gegangen wäre. Intention der Untersuchung war jedoch, eine möglichst breite Basis an Fragestellungen zu bearbeiten. Im Rahmen weiterer Untersuchungen könnten die hier identifizierten Motivationsstrategien je Stufe durch einen quantitativen Ansatz weiter eruiert werden.

Erfolgsmessung als valides Entscheidungskriterium

Neben der rein subjektiven Einschätzung des Erfolges von Motivationsansätzen, wie sie im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vorgenommen wurde, könnte die Wirksamkeit der verschiedenen Motivationsansätze auch dadurch untersucht werden, indem die Ansätze erfolgreicher Unternehmen mit denen weniger erfolgreicher Unternehmen verglichen worden wären. Die Herausforderung hierbei ist die Operationalisierung des Erfolges: Denkbar wären die Anzahl der Nachhaltigkeitsaktivitäten, die Breite der Nachhaltigkeitsaktivitäten, Auszeichnungen und Preise oder die Anzahl der Jahre, seitdem sich das Unternehmen mit Nachhaltig-

keit beschäftigt. Hierfür gäbe es jedoch keine stichhaltigen Begründungen zur Beurteilung der Erfolgskriterien für das jeweilige Unternehmen und die Vergleichbarkeit wäre kaum gegeben. Zumal die jeweiligen Nachhaltigkeitsaktivitäten hinsichtlich der Ernsthaftigkeit der Durchführung hätten überprüft werden müssen, was selbst bei der begrenzten Anzahl von zwölf Unternehmen aufgrund des hohen Aufwandes kaum durchführbar wäre. Daraus lässt sich der Forschungsbedarf ableiten herauszufinden, ob es stichhaltige, eindeutig identifizierbare Erfolgskriterien gibt, die einen Vergleich zwischen Unternehmen zulassen. Beispielsweise könnte die Verankerung des Themas in der täglichen Arbeit als Nachweis erhoben werden, was sich anhand konkreter Verknüpfungen mit regulären Aktivitäten und Prozessen überprüfen lässt - zum Beispiel die Einbindung von Anforderungskatalogen in der Beschaffung zur Auswahl von Lieferanten, die Verwendung von Entscheidungskriterien im Rahmen der Leistungserstellung oder Planung von Produktionsabläufen oder Personalentwicklungsmaßnahmen.

6.2 Erste Empfehlungen für die praktische Umsetzung

Für die Umsetzung des Ansatzes, wie er durch vorherige theoretische Erläuterungen und empirische Ergebnisse erarbeitet wurde, müssen in einer Organisation zahlreiche Akteure mit unterschiedlichen Funktionen und Zuständigkeiten einen Beitrag leisten: Dies sind neben der obersten Unternehmensleitung vor allem Führungskräfte als weitere Funktionsträger der Personalführung, Nachhaltigkeits-Verantwortliche sowie Vertreter der Organisationsentwicklung und des Personalmanagements. Je nach Größe und Aufbau des Unternehmens sind diese Funktionen und Zuständigkeiten in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden, gegebenenfalls müssen die hier beschriebenen Aufgaben von anderen Personen übernommen oder neue Funktionen geschaffen werden.

Die oberste Unternehmensleitung spielt insofern eine bedeutende Rolle, da sie dafür verantwortlich ist, die komplette Organisation auf ein übergeordnetes Ziel auszurichten und damit auch ein Verständnis von Nachhaltigkeit zu liefern.

Dadurch wird von der Unternehmensleitung der Rahmen vorgegeben, innerhalb dessen alle Aktivitäten zu manifestieren sind. Das heißt, dass neben einem Leitbild, das Nachhaltigkeit als normative Größe aufgreift, auch eine strategische Ausrichtung mit entsprechenden Zielvorgaben gegeben sein muss. Je stärker das Thema Nachhaltigkeit in ein allgemeines Unternehmensleitbild und eine Unternehmensstrategie eingebunden ist, desto eher wird sie als Bestandteil des organisationalen Handelns verstanden und nicht als zusätzliches Thema, dass „on top“ gesetzt wird.⁶²¹ Letztlich muss damit zumindest eine Nachhaltigkeitsstrategie vorhanden sein, die top-down vermittelt wird. Die konkrete Ausgestaltung mit einzelnen Zielen und Maßnahmen auf jeder Hierarchieebene kann verschiedenen Akteuren überlassen werden - je nach organisationalem Anspruch an die Einbindung nachgeordneter Ebenen. Nach den vorherigen Erläuterungen ist die Wahrscheinlichkeit einer intrinsischen Akzeptanz und konsequenten Ausführung von Aktivitäten im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie durch Mitarbeiter höher, wenn Mitarbeiter in Form von Großgruppenkonzepten in die Entwicklung eingebunden sind. Denn in der Regel ist die Identifikation von Mitarbeitern mit erforderlichen Verhaltensweisen im Unternehmen höher, je stärker ihnen die Gelegenheit gegeben wird, sich in die Entwicklung von Aktivitäten oder sogar Grundsätzen einzubinden.⁶²² Dabei ist es empfehlenswert, wenn vor der Einbindung von Mitarbeitern ein fachlicher Input über das Thema Nachhaltigkeit und ein erster Entwurf der Nachhaltigkeitsstrategie von der Unternehmensleitung vorgegeben wird. Nach einer Reflexion mit Beteiligten obliegt der finale Beschluss der Unternehmensleitung. An dieser Stelle muss jedoch auch darauf verwiesen werden, dass die Einbindung von Mitarbeitern und damit eine Mischung aus Bottom-up- und Top-down-Prozessen Grenzen hat: Nicht jeder Mitarbeiter kann dazu motiviert werden, sich in Entwicklungsprozesse einzubringen und nicht jede Unternehmensleitung lebt eine partizipative Unternehmenskultur.

⁶²¹ Vgl. beispielsweise Erläuterungen zur Vorgehensweise im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements in Kapitel 2.3.3.

⁶²² Vgl. Erläuterungen in Kapitel 4.1.6 und 4.2.4.1.

In erstem Falle ist dennoch eine Top-down-Vorgehensweise möglich, in letzterem Falle nicht.

Neben der obersten Leitung nehmen die jeweiligen Führungskräfte eine Schlüsselrolle ein, die sowohl direkt (durch interaktionelle Personalführung) als auch indirekt (durch strukturelle Personalführung) verhaltenssteuernd auf Mitarbeiter einwirken. Wurde insbesondere in Kapitel 4.1.6 darauf verwiesen, dass die Berücksichtigung individueller Veränderungsbereitschaft und Maßnahmenplanung im Mittelpunkt des erarbeiteten Ansatzes steht und gleichzeitig die Frage aufwirft, wie dies in einem komplexen System wie einer Organisation umzusetzen ist, so soll an dieser Stelle nochmals auf die große Bedeutung der Arbeit von Führungskräften verwiesen werden, die Nachhaltigkeit als Teil ihrer Führungsaufgabe verstehen und damit eine zuvor formulierte Nachhaltigkeitsstrategie umsetzen müssen. Wie eine individuelle Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte üblich ist, so sollen diese auch hier die Individualisierung von Veränderung ermöglichen. Um einen gewissen Verantwortungsdruck zu erzeugen, wäre es denkbar, dass deren Funktion explizit mit dem Auftrag der Umsetzung der vorliegenden Nachhaltigkeitsstrategie verknüpft ist und sich daraus konkret Verhaltensweisen ableiten lassen, wie diese Strategie umgesetzt werden kann. Ziel ist, Nachhaltigkeit nicht als zusätzliches Thema zu verstehen, sondern es in das Rollenverständnis einer Führungskraft zu integrieren und damit Nachhaltigkeit mit dem täglichen Handeln der Führungskräfte und letztlich der Mitarbeiter zu verknüpfen. Zu diesen Verhaltensweisen könnte auch zählen, mit den eigenen Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten, inwiefern die eigene Abteilung oder das Team einen Beitrag zum organisationalen Verständnis von Nachhaltigkeit leisten kann. Maßgeblich wird - entsprechend der zuvor erläuterten Ausführungen - sein, dass jede Führungskraft ein Bild über die Bereitschaft eines jeden Mitarbeiters hat, sich hinsichtlich des Themas einzubringen. Damit obliegt der Führungskraft die Verantwortung, die jeweilige Stufe der Veränderungsbereitschaft im Dialog mit jedem Mitarbeiter im Sinne eines Mitarbeitergespräches zu identifizieren, dementsprechend Maßnahmen anzubieten und mit ihm abzustimmen und die Entwicklung in Richtung des gewünschten Ziels zu verfolgen. In der Vergangen-

heit wurden bereits Erhebungsinstrumente, insbesondere Fragebögen, entwickelt, um die jeweilige Stufe des Modells identifizieren zu können. Es ist davon auszugehen, dass es möglich ist, diese eher starre und formelle Vorgehensweise der Stufenidentifizierung in eine dialogische Gesprächsform zu überführen. Mit der Zeit wird eine Führungskraft ein Gespür für die Anwendung erhalten, ebenso wie Führungskräfte mit der Zeit Erfahrungen darüber sammeln, wie Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter einzuschätzen sind. Ist sich die Führungskraft über die Bereitschaft (und auch die Fähigkeit) des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiter bewusst, kann diese differenzierter an die Auswahl der Maßnahmen herangehen und pointierter Veränderungen begleiten. Dabei kann es auch vorkommen, dass sich mehrere Mitarbeiter durch gleiche Stufen der Bereitschaft auszeichnen, auf die mit gleichen Maßnahmen der Motivierung reagiert werden kann. Das Anbieten von Maßnahmen zur Förderung organisationaler Nachhaltigkeit sollte auch unterstützende Rahmenbedingungen berücksichtigen. Denn Führung wirkt nicht nur über interaktionelle, sondern auch strukturelle Prozesse. Insbesondere in der Phase der Vorbereitung und eigentlichen Handlung werden diese hilfreich sein, um das gewünschte Verhalten zu erzielen. Die zuvor angesprochene Verankerung des Themas Nachhaltigkeit mit täglichem Handeln der Organisationsmitglieder muss durch strukturelle Vorgaben stattfinden, beispielsweise indem es vorab definierte Kriterien gibt, anhand derer Entscheidungen getroffen werden können, die die Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen. Dies können Entscheidungen für die Auswahl von Kooperationspartnern, zukünftigen Mitarbeitern oder auch internen Planungsprozessen wie Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, Produktionsprozesse oder die Durchführung von Personalentwicklungskonzepten sein. Insbesondere durch die Integration von nachhaltigkeitsförderlichen Entscheidungskriterien in tägliche Entscheidungsprozesse wird das Thema Nachhaltigkeit stärker „in der Linie“ verankert.

Wird davon ausgegangen, dass in Organisationen mehrere Führungskräfte arbeiten, wird es sinnvoll sein, eine übergeordnete, steuernde Instanz zu implementieren, die die unterschiedlichen Aktivitäten und Ausrichtungen der Abteilungen koordiniert. Das heißt, es muss eine steuernde Funktion geben, die die jeweiligen

Führungskräfte in ihrem nachhaltigkeitsbezogenen Verhalten stützt, Aktivitäten untereinander abstimmt und diese koordiniert, um widersprüchliche Aktivitäten zu vermeiden. Denn wie bereits durch Ehnert und auch Müller-Christ angesprochen, kann es im Rahmen der Umsetzung von Nachhaltigkeit zu Paradoxien kommen, die nur im Austausch mit Fachvertretern und Vertretern der Unternehmensführung behoben werden oder zumindest durch Entscheidungen bearbeitet werden können.⁶²³ Diese steuernde Funktion könnte eine gemeinsame Aufgabe des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen zusammen mit Vertretern des Bereichs Organisationsentwicklung bzw. des Change Managements, sofern es in der Organisation eine solche Funktion gibt, und je nach Bedarf der Unternehmensführung sein. Dabei dürfen Steuerung und operatives Geschäft nicht „aneinander vorbei“ agieren: Für die Verzahnung der Steuerungsfunktion mit dem operativen Geschäft, in dem das Thema Nachhaltigkeit verankert sein muss, ist zum einen ein regelmäßiger Austausch zwischen Mitgliedern des Steuerungsgremiums und den Führungskräften von hoher Bedeutung. Zum anderen sind Führungskräfte dafür verantwortlich, dass Richtlinien zur Umsetzung von Nachhaltigkeit innerhalb der Linie explizit gemacht und eingehalten werden. Dabei ist die Unterstützung durch das Steuerungsgremium insofern hilfreich, dass das Gremium das Verständnis dieser Richtlinien und die Kommunikation über diese vermitteln kann. Somit muss Steuerung auch innerhalb der Linie durch die jeweiligen Führungskräfte stattfinden, indem diese den Rahmen, der von der Unternehmensleitung vorgegeben wird, an die Mitarbeiter weitergeben. Im Hinblick auf bekannte Ansätze des Managements ist der Unterschied zu dem hier vorgestellten Ansatz der, dass die Einbindung von Mitarbeitern in die jeweilige Entwicklung von strategischen Zielen und Maßnahmen stärker betont wird. In diesem Kontext ist die Bereitschaft von Mitarbeitern und ein dementsprechendes spezifisches Vorgehen der Motivierung maßgeblich - jedoch immer noch innerhalb eines top-down-vorgegebenen Rahmens. Damit ist es Aufgabe von Führungskräften, Aktivitäten, die von den Mitarbeitern vorgeschlagen werden, mit diesen anhand der Nachhal-

⁶²³ Vgl. Müller-Christ, G. (2014). Vgl. auch Ehnert, I. (2009).

tigkeitsstrategie zu reflektieren und wiederum im Austausch mit dem Steuerungsgremium zu ermöglichen, dass diese in die Breite getragen werden können, um sie anderen Abteilungen - falls geeignet - an die Hand zu geben. Die Hierarchie spielt insofern eine Rolle, da diese zur Stabilisierung der Umsetzung beitragen kann. Denn wie auch anhand der Fallstudie gezeigt wurde, sind in vielen Unternehmen Top-down-Vorgehensweisen zu finden, was als weitgehende Akzeptanz dieser Organisationsform verstanden werden kann. Gleichzeitig sollte der jeweilige Vorgesetzte Spielraum für Ideen der Mitarbeiter lassen, sogar neue Ideen innerhalb des Rahmens für organisationale Nachhaltigkeit einfordern und entsprechend der jeweiligen Bereitschaft zu diesen auch motivieren. Da es sich bei dem hier vorgestellten Ansatz ebenfalls um eine Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Prozessen handelt, ist dieser dem Catch-Ball-Prinzip sehr ähnlich. Durch die stärkere Berücksichtigung individueller Einstellungen und Beiträge kann hier von einer erweiterten Form gesprochen werden.

Neben den Aufgaben der Steuerung ist es außerdem sinnvoll, wenn das Gremium das Portfolio an Maßnahmen zusammenträgt und ggf. weiterentwickelt, um Führungskräften eine Bandbreite an Maßnahmen an die Hand zu geben und diese zukünftig vielfältiger gestalten zu können. Dabei sollten auch länder- bzw. regionspezifische Unterschiede berücksichtigt werden, wobei jedes Land oder jede Region vertreten sein muss, entweder innerhalb dieses Gremiums oder es muss in jedem Land bzw. in jeder Region eine Einheit vorhanden sein, die diese Funktion innehat. Im Sinne einer Forderung nach Bottom-up-Aktivitäten wäre es möglich, interessierten Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen anzubieten, eigene Ideen der Förderung von Nachhaltigkeit einzubringen und ggf. die Umsetzung zu begleiten und zu koordinieren. Verschiedene Beispiele aus den Fallstudien haben gezeigt, dass dies möglich ist auch genutzt wird.

Ein wichtiges Grundelement der Umsetzung ist die Befähigung der jeweiligen Akteure, insbesondere der Führungskräfte, die als Aufgabe der Personalführung die Bereitschaft der Mitarbeiter feststellen und Veränderungen begleiten sollen. Dabei nimmt das Personalmanagement eine wesentliche Rolle ein, das vor allem

im Bereich der Führungskräfteentwicklung unterstützen kann. Als verantwortliche Stelle für Personalentwicklung könnte es in Zusammenarbeit mit dem Bereich für Nachhaltigkeit und für Organisationsentwicklung ein Schulungskonzept erstellen, die die Identifikation der Veränderungsstufen durch eine dialogische Gesprächsführung vermittelt und eine entsprechende Motivierung als Teil der Personalführung schult, ebenso wie Mitarbeiterführung, Kommunikation und Zielmanagement reguläre Teile einer klassischen Führungskräftebildung sind.

Neben diesen Inhalten könnten in der Schulung die Arbeit mit Zielen und der Umgang mit Ressourcen als weitere Lehrinhalte aufgegriffen werden. Es wäre den Führungskräften zu vermitteln, wie sie ihre eigenen Ressourcen identifizieren können und wie Mitarbeiter dabei unterstützt werden, eigene Ressourcen zu entdecken. Hierzu gibt es bereits Ansätze der systemischen Beratung, die auf den organisationalen Kontext adaptiert werden könnten. Eine Führungskraft wäre nach der Schulung in der Lage, im Rahmen jährlicher Klausurtagungen bzw. Strategiegespräche mit den Mitarbeitern im kompletten Team Methoden anzuwenden, die der Identifizierung von Ressourcen dienen, ggf. mit Unterstützung von Mitarbeitern aus dem Personalmanagement oder der Organisationsentwicklung. Darüber hinaus könnte in die Schulung auch integriert werden, wie eine motivierende Zielformulierung aussieht, inwiefern innerhalb eines allgemeinen Rahmens an Zielen (top-down) die Haltungsebene angesprochen wird und Mitarbeiter innerhalb dessen eigene Ziele zur Adressierung der Verhaltensebene formulieren können. Hierzu zählt auch, Ziele so zu formulieren, dass es sich um Annäherungsziele handelt, dass die Erreichung eines Ziels unter (weitgehend) vollständiger Kontrolle der betreffenden Person steht und die Erzeugung eines positiven emotionalen Gefühls bei der Zielerreichung hervorrufen kann.

Zusätzlich zur Befähigung von Führungskräften muss auch die Befähigung von Mitarbeitern in den Blick genommen werden. Denn wenn bisher eher von der Veränderungsbereitschaft gesprochen wurde, so steht Veränderung auch immer mit der *Fähigkeit* zur Veränderung in Zusammenhang. Implizit wurde dieser Aspekt mit Interventionsmaßnahmen des Transtheoretischen Modells aufgegrif-

fen, indem in den ersten beiden Phasen Informationen über das jeweils erwünschte bzw. unerwünschte Verhalten gegeben werden und Möglichkeiten der Umsetzung vermittelt werden sollen. Beide Aspekte wurden in einzelnen Unternehmen der Fallstudie bereits berücksichtigt, wobei es sich eher um Informationen handelte, die in einzelnen Abteilungen oder der gesamten Organisation verbreitet wurden und nicht um individuenspezifische, was aus Gründen des geringeren Aufwands nachvollziehbar ist. Gleichzeitig könnten unterstützende Qualifizierungseinheiten für Mitarbeiter konzipiert werden, die Inhalte aufgreifen, was im Detail unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist und wie diese umgesetzt werden kann. Dies ist zwar in gewissem Maße auch Aufgabe der Führungskraft, kann aber mit Sicherheit nicht in der Breite aufgegriffen werden wie es im Rahmen einer fachlichen Qualifizierung stattfinden kann. Dem Modell zufolge greifen diese Schulungsansätze allerdings nur in den ersten beiden Phasen, wenn es im Rahmen der Absichtslosigkeit und der Absichtsbildung um eine Steigerung des Problembewusstseins, das Wahrnehmen förderlicher Umweltbedingungen oder eine Selbstneubewertung geht. Das heißt, dass eine Führungskraft nur Mitarbeiter in diese Schulung entsenden sollte, wenn deutlich wird, dass sich Mitarbeiter auch in einer dieser Phasen befinden.

Der Auftrag des Personalmanagements ist unter anderem auch eine adäquate Personalbedarfsplanung, wozu in der Regel die Formulierung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen gehört. Deshalb wäre es denkbar, diese insofern mit dem Thema Nachhaltigkeit zu koppeln, als Aufgaben der jeweiligen Person - falls möglich - nachhaltigkeitsförderlich gestaltet und an nachhaltigkeitsförderlichen Zielen gemessen werden. Damit wäre gewährleistet, dass die jeweilige Person durch ihre Arbeit einen Beitrag zu Nachhaltigkeit leistet.

Aufgabe des Personalmanagements muss es im Sinne einer Personalbedarfsplanung bzw. -beschaffung ebenso sein, einen Verantwortlichen für Nachhaltigkeit zu finden, der ein entsprechendes Anforderungsprofil vorweisen kann, das neben fachlichem Wissen und Handlungskompetenzen auch Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigt, wie sie zuvor benannt wurden.

Es wird offensichtlich, dass die drei organisationalen Kernbereiche Personalmanagement, Organisationsentwicklung bzw. Change Management und Nachhaltigkeit kooperieren müssen, um nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen zu initiieren und zu stabilisieren. Fraglich ist die Abgrenzung dieser drei Bereiche: Der Bereich der Nachhaltigkeit ist insbesondere für die themenbezogene Ausgestaltung von Nachhaltigkeit verantwortlich und agiert als Fachexperte in puncto Nachhaltigkeit. Die Organisationsentwicklung bzw. das Change Management hingegen wird aktiv, wenn es um die Begleitung von Maßnahmen der Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit geht. Das Personalmanagement wiederum ist verantwortlich, wenn die Bildung und Entwicklung von nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzen relevant wird. Alle drei Verantwortungsbereiche müssen zusammenkommen, um nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen zu realisieren.

Insbesondere die Organisationsentwicklung als übergeordneter Ansatz wird dann aktiv, wenn neue nachhaltigkeitsförderliche Maßnahmen und Aktivitäten entstehen, die eine strategische Weiterentwicklung des Themas Nachhaltigkeit und damit der kompletten Organisation bedeuten könnten. Techniken des Change Managements werden zur konkreten Umsetzung von Veränderungsprozessen herangezogen, wenn es um die Verbreitung neuer Ansätze im Unternehmen geht. Alleingänge einzelner Abteilungen sind hier nicht sinnförend. Deshalb wird auch hier die unabdingbare Verzahnung mit der Steuerung durch die Unternehmensleitung bzw. in Koordination mit dem Steuerungsgremium deutlich.

In kleineren Unternehmen, in denen diese Bereiche nicht immer als eigenständige Abteilungen vorhanden oder sogar überhaupt nicht vertreten sind (bis auf das Personalmanagement), müssen Entscheidungen getroffen werden, inwiefern der jeweilige Verantwortungsbereich zu bereits bestehenden Funktionsträgern zugeordnet werden oder neue Funktionen etabliert werden müssen.

Kritische Würdigung des vorgestellten Ansatzes und weiterer Forschungsbedarf der Umsetzung

Die an dieser Stelle vorgestellte Einbettung in den organisationalen Kontext wurde anhand der Ergebnisse der Fallstudie abgeleitet und könnte in weiteren Arbeiten durch die Umsetzung konkretisiert und verfeinert werden.

Die vorliegende Arbeit wurde zu Beginn in einen privatwirtschaftlichen Kontext gestellt und damit adressiert auch der daraus abgeleitete Ansatz als solcher Unternehmen aus diesem Wirtschaftssegment. In diese Abgrenzung sind Organisationen unterschiedlicher Größe eingeschlossen. Auch die Fallstudie umfasste die Spannbreite von sehr kleinen Unternehmen bis hin zu international agierenden Konzernen. Im Anschluss an die Ergebnisse ist festzuhalten, dass der Ansatz zu diesem Zeitpunkt nach wie vor für jede Organisation gedacht ist, die sich an einem nachhaltigkeitsorientierten Leitbild und einer dementsprechenden Strategie ausrichten will und eine partizipative Vorgehensweise wählt. Je größer die Organisation und damit die Stellenhierarchie ist, desto herausfordernder wird jedoch die Koordination der Rückkopplungsprozesse sein und desto bedeutender ist die Arbeit der Steuerung. In Kleinst- und Kleinunternehmen wird dieser Ansatz ebenfalls möglich sein, sobald Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren erforderlich sind, um Nachhaltigkeit zu definieren und umzusetzen. Allerdings existieren hier in der Regel keine gesonderten Abteilungen für Nachhaltigkeit, Personal- oder Organisationsentwicklung. Die entsprechenden Aufgaben müssten entweder in Personalunion ausgeführt oder als externe Unterstützungsleistung eingekauft werden. Letzteres ist beispielsweise über zuständige Handwerks- bzw. Industrie- und Handelskammern zu realisieren. Im Falle der Konzeption von Schulungen zur Befähigung von Führungskräften oder Mitarbeitern im Sinne des vorgeschlagenen Konzeptes wird es allerdings bis zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Fachberatung geben. Insofern wäre es Aufgabe weiterer Forschungs- und Beratungsbemühungen, Instrumente und dementsprechende Schulungskonzepte zu entwickeln, durch die die oben angesprochenen Inhalte Unternehmen vermittelt werden können. Gleichzeitig bleibt - entsprechend der zuvor formulierten

Forschungsfragen - die Umsetzung in jeweils unterschiedlichen Unternehmensgrößen zu prüfen, um eine detaillierte Aussage über die Machbarkeit des Ansatzes treffen zu können.

Dabei ist insbesondere darauf zu achten, inwiefern es zu einer Überforderung von Führungskräften und Mitarbeitern kommen kann: Im Falle der Führungskräfte wäre zu eruieren, inwiefern die Identifikation der Veränderungsstufen der eigenen Mitarbeiter im Dialog mit diesen und eine entsprechende Auswahl an Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit möglich ist. Mitarbeiter könnten hingegen überfordert werden, wenn diese eigene Ideen und Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit entwickeln sollen, wobei im Zuge dessen darauf zu achten wäre, dass die jeweilige Führungskraft nicht eine Stufe der Bereitschaft bedient, die der jeweilige Mitarbeiter noch nicht erreicht hat. Denn andernfalls könnte dadurch Überforderung entstehen. Dieses Vorgehen ist allerdings nur dann möglich, wenn es sich tatsächlich um Verhaltensweisen handelt, die nicht zwangsläufig gezeigt werden müssen, sondern es sich eher um freiwillige Aktionen handelt.

Der Ansatz ist darauf ausgelegt, möglichst viele Mitarbeiter in die Umsetzung und gegebenenfalls auch normative Entwicklung des organisationalen Verständnisses von Nachhaltigkeit einzubeziehen, indem durch die jeweiligen Führungskräfte auf die Bereitschaft eines Mitarbeiters eingegangen wird. Aber auch hier muss von der Einschränkung ausgegangen werden, dass letztlich nicht alle Mitarbeiter zu motivieren sind und nicht jeder Mitarbeiter über das notwendige Maß hinaus freiwillige Beiträge zur Förderung der unternehmerischen Nachhaltigkeit leisten wird. Damit ist nicht jeder Mitarbeiter durch diesen Ansatz einzubinden.

Wird davon ausgegangen, dass der Ansatz Führungskräften und Mitarbeitern innerhalb des Rahmens kreative Spielräume gewährt, so muss dennoch kontinuierlich durch Reflexion darauf geachtet werden, dass Ideen aufgrund einer fehlenden Passung zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens oder anderweitigen Vorstellungen der Unternehmensleitung abgelehnt werden müssen. Dadurch

kann Frust entstehen, der sich wiederum negativ auf die Bereitschaft auswirkt, einen Beitrag zu leisten.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, inwiefern der hier vorgestellte Ansatz auch auf andere Verhaltensweisen als Nachhaltigkeit übertragbar ist. In Anbetracht der Tatsache, dass dessen Ursprünge bereits aus anderen Anwendungsbereichen kommen und auf unterschiedliche Themen angewandt wurden (siehe beispielsweise Anhang A3), ist es ebenso denkbar, dass im organisationalen Kontext damit anderweitige Verhaltensweisen aufgegriffen werden können: Beispielsweise könnte Verhalten zur Förderung der Qualität, der Gesundheit oder auch des Energiemanagements bearbeitet werden. Letztlich fokussiert der Ansatz auf Verhaltensweisen, die nicht erwünscht sind bzw. in erwünschtes Verhalten unter Einbeziehung der betreffenden Personen und des Umfeldes zu transferieren. Voraussetzung für den Erfolg des Ansatzes ist, dass insbesondere zwischen denjenigen, die motiviert werden sollen sowie Ideen einbringen und denjenigen, die diese motivieren und deren Ideen in Reflexion zur Unternehmensausrichtung begutachten, in regelmäßigem Austausch stehen.

6.3 Zusammenfassung und Fazit

Ziel der Arbeit war es, anhand theoretisch fundierter Vorarbeiten und einer anschließenden qualitativen Erhebung als empirische Validierung, die Frage zu beantworten, wie nachhaltigkeitsförderliches Verhalten in Organisationen induziert werden kann. Damit stand die Frage in Zusammenhang, welche potentiellen und tatsächlichen Einflussfaktoren dabei wirksam im Sinne von förderlich oder auch hinderlich sind. Hier konnte entsprechend psychologischer und organisationstheoretischer Theorien und Befunde gezeigt werden, dass zahlreiche Einflussfaktoren in Frage kommen, die in jeweiligen Subsystemen verankert sind: im personellen und sozialen Subsystem, im technologischen Subsystem und auch in der Systemumwelt. Neben einem allgemeinen hypothetischen Modell der Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens wurde mit der Annahme gearbeitet, dass diese Einflussfaktoren zu unterschiedlichen Phasen der Veränderungsbereitschaft

der betreffenden Person unterschiedlich stark wirksam sind. Grundlage dieser Annahme war die Sichtung motivationspsychologischer Modelle und einschlägiger Befunde zu Möglichkeiten der Veränderung von Verhalten. Das heißt, es wurde vermutet, dass die zuvor postulierten Einflussfaktoren nicht immer wirksam sind. In diesem Zusammenhang konnte das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung einen Prozessverlauf liefern, anhand dessen unerwünschtes Verhalten in erwünschtes Verhalten transferiert werden kann. Gleichzeitig wurde das Zürcher Ressourcen Modell herangezogen, das ebenfalls zu den Phasenmodellen gehört und ergänzend die Einflussfaktoren emotionale Erfahrungen, unbewusste Prozesse und die Bedeutung von Ressourcen hinzufügte. Die Annahmen des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) als Modell aus der psychologischen und systemischen Beratung stehen zum Teil kontrovers zu Annahmen der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. So geht das ZRM eher von einem zu Beginn breiten, unkonkreten Zielbegriff aus, um Ziele als motivierend wirken zu lassen und sieht Ressourcen rein als in der Person verankerte Kraftquellen. Darüber hinaus fordert das ZRM eher eine Bottom-up- und weniger eine Top-down-Steuerung.

Nach der theoretischen Herleitung der potentiellen Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens, der phasenabhängigen Motivierung, der Nutzung von Steuerungsprozessen und Zielen sowie dem motivationsförderlichen Ressourcenverständnis wurden daraus Forschungsfragen abgeleitet und im Rahmen einer qualitativen Erhebung untersucht. Die Methodik der Wahl waren hierbei problemzentrierte Interviews mit verantwortlichen Personen für Nachhaltigkeit aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Neben einer allgemeinen Überprüfung der Forschungsfragen wurde durch einen Kontrastvergleich geprüft, inwiefern die Größe des Unternehmens und der von der interviewten Person wahrgenommene Druck, nachhaltig wirtschaften zu müssen, die Ergebnisse beeinflussen und damit eine Rolle als moderierende Effekte spielen.

Anhand der Untersuchungsergebnisse hat sich gezeigt, dass die personalen und sozialen Systemkomponenten für die Untersuchungsteilnehmer eine bedeutende Rolle spielen und gegenüber den weiteren Einflussgrößen der Systemumwelt und

des technologischen Systems einen enormen Platz einnehmen. Technische Systemkomponenten wurden kaum angesprochen, organisationale Strukturen, Regelvorgaben und Prozesse spielen eine Rolle, wurden jedoch nicht in dem Detail von den Untersuchungsteilnehmern aufgegriffen und erläutert wie personale und soziale Systemkomponenten. Hierbei spielt auch die Person des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit eine große Rolle, dessen Position in komplexen Strukturen nicht dadurch geschwächt werden darf, indem er für zu viele Mitarbeiter zuständig ist und den Kontakt nicht mit allen halten kann. Hilfreich scheint hierbei zu sein, dass innerhalb der Strukturen weitere Verantwortungsträger installiert sind und auch Mitarbeiter eigene kleine Nachhaltigkeitsthemen bzw. -projekte betreuen und im Austausch mit der bzw. den Verantwortlichen für Nachhaltigkeit diese regelmäßig rückkoppeln. Auch Auszubildenden wurde in einigen Unternehmen Verantwortung übertragen, um nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten im Unternehmen aufrecht zu erhalten.

Das heißt, dass die Förderung nachhaltigen Verhaltens vermutlich im Wesentlichen von zwischenmenschlichen Austauschprozessen zu profitieren scheint und erst in zweiter Linie durch strukturelle Rahmenbedingungen. Die Person des Nachhaltigkeitsverantwortlichen sollte nicht nur kommunikationsstark sein, Netzwerke auf- und ausbauen sowie pflegen können, sondern auch die Fähigkeit haben, andere Mitarbeiter immer wieder von dem Thema überzeugen zu können. Darüber sollte die Person eine starke eigene positive Einstellung zu Nachhaltigkeit haben und auch gegenüber der obersten Unternehmensleitung durchsetzungsstark zu sein, beispielsweise um Interessen, die nachhaltiges Wirtschaften fördern, und Beiträge der Mitarbeiter vertreten zu können.

Neben der Rolle des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen darf die Bedeutung von Führungspersonen nicht unterschätzt werden. Diese können sogar Antreiber sein, wenn (!) diese das Thema Nachhaltigkeit in ihrer Verantwortung als „Mitunternehmer“ übernehmen, dies nicht als eine Aufgabe von vielen in Form eines Pflichtprogramms ansehen und Nachhaltigkeit in das tägliche Handeln integrieren. Führungskräfte müssen es ebenso wie der Nachhaltigkeitsverantwortliche

schaffen, Nachhaltigkeit durch verschiedene Motivationsansätze - so auch emotionale Erfahrungen - zu transportieren. Dies schließt mit ein, dass diese verschiedenen Zustände der Bereitschaft an Veränderung bei ihren Mitarbeitern erkennen, und mit entsprechenden Motivationsansätzen darauf reagieren. Die Vielfalt an möglichen Ansätzen ist in vielen Unternehmen durchaus vorhanden, wird jedoch zum Teil unspezifisch eingesetzt. Die Funktion von Multiplikatoren muss jedoch nicht nur von Führungskräften übernommen werden, sondern beispielsweise auch von Mitarbeitern (ggf. auch von Auszubildenden). Möglicherweise ist es deshalb hilfreich, in allen Ebenen zwischenmenschliche Austauschprozesse über Nachhaltigkeit anzustoßen und in jeder Ebene Personen als „Treiber“ des Themas zu installieren. Aus gruppendynamischer Sicht bzw. aus der Sicht der Theorie des Sozialkapitals sollte jedoch kritisch betrachtet werden, inwiefern interaktionelle Austauschprozesse Druck ausüben können und negative Einflüsse auf Personen bewirken. Es könnte beispielsweise sein, dass der Einfluss einer kleinen Gruppe von Personen von anderen derart stark wahrgenommen wird, dass diese durch Protestverhalten versuchen, die ursprünglich positiv gemeinte Intention der kleinen Gruppe (in Richtung Nachhaltigkeit) zu boykottieren. Auch hier braucht es wiederum aufmerksame Verantwortungsträger (z. B. Führungskräfte), die die Bereitschaft von Mitarbeitern, nachhaltigkeitsorientiert zu handeln, im Blick haben und entsprechend intervenieren bzw. vermitteln.

Die aus den Ergebnissen resultierende Vermutung, dass die stärkere Förderung von interaktionalen Prozessen in kleinen Unternehmen bzw. die stärkere Berücksichtigung personaler Eigenschaften von Personen in mittleren und großen Unternehmen nachhaltigkeitsorientiertes Handeln verstärken könnte, gibt Hinweise auf zukünftige unternehmerische Maßnahmen. Im Falle kleiner Unternehmen bedarf es einer stärkeren Betonung, inwiefern Nachhaltigkeit durch zwischenmenschliche Austauschprozesse gefördert werden kann. Ansprechpartner hierbei sind die jeweiligen Unternehmer, die sich in Interessenverbänden oder Veranstaltungen, beispielsweise von Handwerk oder Industrie, über derartige Themen informieren oder austauschen wollen. Längst ist es in Organisationen wie Handwerkskammern oder Industrie- und Handelskammern die Praxis, Mitgliedern

projekt- bzw. themenbezogene Arbeitskreise anzubieten, in denen Erfahrungen ausgetauscht und Informationen über Fachberater eingespeist werden. Eine befristete Begleitung durch Unternehmensberater kann die Einführung neuer Praktiken im Betrieb unterstützen. Hinsichtlich der Berücksichtigung personaler Eigenschaften von Personen in mittleren und großen Unternehmen wären die Personalverantwortlichen gefragt, Stellenprofile und Ausschreibungen bewusst stärker daran zu orientieren, wie neue Mitarbeiter noch stärker einen Beitrag zur unternehmerischen Nachhaltigkeit beitragen können und welche Interessen diese mitbringen. Auch im Rahmen der Personalentwicklung kann das Thema Nachhaltigkeit stärker verpflichtend eingebunden werden, wenn (!) das Unternehmen eine dementsprechende Nachhaltigkeitsausrichtung wünscht.

Der wahrgenommene Druck von Unternehmern kleiner Betriebe scheint einen Einfluss darauf zu haben, welche Faktoren als hemmend bzw. förderlich wahrgenommen werden und welche Lehren für das unternehmerische Handeln daraus gezogen werden. Bei kleinen Unternehmen beeinflusst der wahrgenommene Druck die Frühzeitigkeit, wann darauf geachtet wird, dass Mitarbeiter Nachhaltigkeit mit unterstützen. Je höher der Druck, desto früher und zwar schon bei der Einstellung von Mitarbeitern. Gleichzeitig beklagen sich diese weniger darüber, zu wenig Energie zu haben und das Thema als schwieriges wahrzunehmen: Je geringer der Druck, desto eher wird die Energie des Unternehmers und die zu lösenden Zielkonflikte als hemmend benannt. Möglicherweise haben diese eher noch den Eindruck, sich für bzw. gegen Nachhaltigkeit entscheiden zu müssen und dies anhand dieser Faktoren abzuwägen. Entweder könnte Unternehmern ein hoher Druck vermittelt werden, damit diese bei der Auswahl von Mitarbeitern möglichst frühzeitig und genauer darauf achten, inwiefern Mitarbeiter zu einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung passen und um Unternehmer die fehlende Energie hierfür und entsprechende Zielkonflikte nicht spüren. Oder es wäre auch möglich, Unternehmern aus der Herausforderung „alles selbst tun zu müssen“ herauszuhelfen und sie dabei zu unterstützen, dass sich diese eher der strategischen nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung widmen können und wie sich Mitarbeiter einbinden lassen, um den Gedanken der Nachhaltigkeit

zu unterstützen. Gleichzeitig wäre es im Falle kleiner Unternehmen vermutlich hilfreich, Nachhaltigkeit stärker in den Arbeitsalltag einzupflegen und so dem Thema die Chance zu geben, in Kontrollmechanismen und Regelprozesse Eingang zu finden.

Diejenigen mit geringem Druck sehen diese Tatsache des geringen Drucks zum Teil auch als Hemmfaktor, da dadurch nicht die Ernsthaftigkeit vermittelt werden kann: Es fehle der Druck von außen, was die Arbeit des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen erschwere und es werden nur Kleinigkeiten angegangen, weniger bedeutende nachhaltigkeitsförderliche, komplexe Maßnahmen. Zudem beklagen diese die fehlende Verantwortungsbereitschaft von Mitarbeitern, die zum Teil eher eingefordert werden müsse. Somit kann nicht angenommen werden, dass die Realisierung von Nachhaltigkeit für große Unternehmen mit geringem Druck sehr viel leichter vonstatten geht als in großen Unternehmen mit hohem Druck. Das heißt, dass zu einem gewissen Teil wohl der von außen wahrgenommene Druck die Ernsthaftigkeit des Themas vermitteln und eher motivieren kann. Wird davon ausgegangen, dass jedes noch so kleine Unternehmen einen Beitrag zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung leisten kann, wäre es sinnvoll, selbst bei geringem Druck herauszuarbeiten, wie ein solcher Beitrag geleistet werden kann und welche positiven Auswirkungen je nach nachhaltigkeitsorientiertem Unternehmertum erreicht werden können. Möglicherweise werden dadurch eher motivationale Kräfte freigesetzt. Deutlich ist aber auch, dass es gleichzeitig die Verbindung zu einem persönlichen Nutzen von Mitarbeitern braucht. In Kombination könnten positive Auswirkungen und persönlicher Nutzung den wahrgenommenen Druck substituieren. Lawrence et al. verweist in diesem Zusammenhang auf Barrieren, denen sich insbesondere KMU bei ökologischer Nachhaltigkeit stellen müssen: Zum einen zweifeln KMU daran, dass sie die Umwelt beeinflussen können, zum anderen mangle es KMU an einer umfassenden Erfahrung mit Nachhaltigkeit und drittens würden begrenzte Ressourcen (wie bereits zuvor

schon genannt) als weitere Restriktionen gesehen.⁶²⁴ Diese erlebte Hilflosigkeit müsste durch beratende Fachexperten aufgegriffen und durch entsprechende Erklärungen minimiert werden.

Ansätze wie sie durch das Modell der Verhaltensänderung formuliert werden, können hinsichtlich der Motivierung nachhaltigen Verhaltens in Unternehmen durchaus Anwendung finden, was zum Teil bereits auch schon rudimentär getan wird. Die Ergebnisse zeigen allerdings, dass Verantwortliche in Unternehmen motivierende Maßnahmen noch stärker auf die Phasen der Veränderungsbereitschaft anpassen könnten. Bezweifelt wird nicht, dass Führungskräfte die Fähigkeit besitzen, die unterschiedlichen Grade der Bereitschaft der Mitarbeiter wahrzunehmen. Vielmehr wurde darüber vermutlich noch nicht ausreichend reflektiert oder sich im Laufe des Alltagsgeschäfts nicht genügend Zeit gelassen, hierfür eine Routine zu entwickeln. Wäre es möglich, Nachhaltigkeitsverantwortliche und insbesondere Führungskräfte dahingehend zu schulen, entsprechend der Bereitschaft von Mitarbeitern bestimmte Maßnahmen zur Motivation anzusetzen, könnte möglicherweise nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten effektiver und gegebenenfalls auch effizienter generiert werden. Denn in diesem Falle würde nicht im Sinne eines „Gießkannenprinzips“ jeder Mitarbeiter durch jede Maßnahme angesprochen werden. Zu Beginn erfordert dies mit Sicherheit etwas mehr Aufwand, mit der Zeit stellt sich jedoch vielleicht auch hier eine Routine der Verantwortlichen ein, was im Endeffekt weniger aufwändig ist.

Die Vorbereitung zum tatsächlichen nachhaltigen Handeln muss im privatwirtschaftlichen Arbeitskontext wohl eher durch eine Selbstverpflichtung gewährleistet werden, die nicht nur von anderen Personen oder einem selbst ausgeht, sondern vor allem durch Fakten und Beweise der Wirkung nachhaltigkeitsorientierten Handelns entsteht. Dies ist ein deutlicher Unterschied zum individualpsychologischen Modell, womit zu Buche schlägt, dass es sich insbesondere in der Pha-

⁶²⁴ Vgl. auch Lawrence, S. R.; Collins, E.; Pavlovich, K.; Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. In: Business Strategy and the Environment, 15(4), S. 242-257.

se der Vorbereitung um gruppenpsychologische Ansätze drehen muss, weniger um die Betrachtung einzelner Personen, die einer Selbstverpflichtung bedürfen.

Vergleicht man die praktizierten Motivationsansätze in der Phase der Handlung und der Aufrechterhaltung, so fällt auf, dass zahlreiche Ansätze in der Aufrechterhaltung eingesetzt werden, die jedoch schon zu der Phase der Handlung eingesetzt werden könnten. Das heißt, dass einige Motivationsansätze schon sehr viel früher ansetzen und dadurch möglicherweise mehr nachhaltigkeitsförderliches Handeln unterstützen könnten. Mitarbeiter, die nur sporadisch mit ihrem Verhalten in diese Richtung gehen, geben möglicherweise zu früh auf und werden nicht ausreichend bestärkt. Auch hier wäre empfehlenswert, wenn Nachhaltigkeitsverantwortliche und insbesondere verantwortliche Vorgesetzte ein wachsames Auge auf Verhalten von Mitarbeitern haben, das in Richtung Nachhaltigkeit tendiert und dies bestärken.

Eine besondere Sensibilisierung könnte kleinen Unternehmen zuteil werden, die die Begleitung von Veränderungsprozessen bisher eher wenig nutzen. Auch hier könnten Berater von Handwerkskammern bzw. Industrie- und Handelskammern beratend aktiv werden und zusätzlich Erfahrungsaustausch zwischen kleinen Betrieben anstoßen. Dabei wäre es mit Sicherheit förderlich, die Nähe alle im Betrieb Arbeiteten (inkl. des Unternehmers) als Vorteil zu kommunizieren und diese Chance bewusst im Rahmen des Veränderungsprozesses zu nutzen.

Zur Steuerung von Nachhaltigkeit ist der Top-down-Ansatz bisher vorherrschend. Nur wenige Ansätze gehen in Richtung des Bottom-up-Ansatzes, insbesondere mit steigender Größe des Unternehmens und steigendem wahrgenommenem Druck, nachhaltig handeln zu müssen. Gleichzeitig zeigen einige wenige Ansätze, dass der Einfluss von Mitarbeitern in nachhaltigkeitsorientierten strategischen Entscheidungen und das Gewähren eines breiteren Entscheidungs- und Handlungsspielraums von Mitarbeitern angenommen wird, wenn sich ihnen diese Möglichkeit bietet. Diese Form der Bereitschaft, Mitverantwortung zu übernehmen, scheint sich durch zusätzliche Anreize zu vergrößern: Beispielsweise wenn Nachhaltigkeit nicht als „Du darfst nicht“ (Verzicht), sondern eher als „Du

darfst“ (Ermöglichung) vermittelt wird oder wenn das Thema mit der Ausübung der eigenen Funktion gekoppelt wird. Letzteres ist ein vielversprechender Ansatz, der allerdings erfordert, dass sich Unternehmensverantwortliche die Mühe machen, in zahlreichen Funktionen nachhaltiges Handeln zu integrieren (z. B. in Stellenprofilen, Positionsbeschreibungen) und den Grad der Erfüllung regelmäßig thematisieren. In kleinen Unternehmen ist die Erledigung häufig noch Aufgabe des Unternehmers.

Die Übertragbarkeit des systemischen Zielverständnisses und eine entsprechende Arbeit mit Zielen stößt bis dato in der Praxis noch an seine Grenzen, die sich durch die lange Tradition des klassischen Verständnisses ergeben. Die Kraft von Zielen als Annäherung (und nicht als Verzicht) und die vollständige Kontrolle der eigenen Ziele sind als „Splitter“ des systemischen Ansatzes allerdings bereits in der Praxis vorzufinden. Dies gelingt – nach den Ergebnissen zufolge – jedoch eher mittleren bzw. großen Unternehmen. Es ist zu vermuten, dass auch kleine Unternehmen hierzu ermutigt werden könnten, weil es sich motivierend auf Mitarbeiter auswirken kann. Das müsste allerdings bedeuten, dass den Mitarbeitern das Thema Nachhaltigkeit dementsprechend vermittelt wird (als Annäherung) und Aufgaben an Mitarbeiter mit eigenem Verantwortungsbereich abgegeben werden müssten. Damit steht wiederum die Entlastung des Unternehmers und das Gewähren von Freiraum für nachhaltig-strategische Fragestellungen im Raum. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass sich Klein-Unternehmer damit bisher auch die Chance nehmen, durch entsprechende Ziele emotionale Erfahrungen zur Motivation bei den Mitarbeitern zu generieren. Wenngleich dies in mittleren und großen Unternehmen realisiert wird, so ist dies möglicherweise in vielen Unternehmen (größenüberreifend) noch zu intensivieren.

Die systematische Erschließung und Ausweitung eines breiten Ressourcenportfolios hinsichtlich der Realisierung von Nachhaltigkeit ist insbesondere in kleinen Unternehmen kein vordergründiges Thema. Diejenigen Ressourcen, die als hilfreich benannt werden, sind eher zufällig entstanden, zusätzliche *potentielle* Ressourcen wie etwa die Unterstützung durch andere Betriebe, Nachhaltigkeitsexper-

ten oder Interessensvertretungen, die grundsätzlich möglich wären, werden nicht in Anspruch genommen. Mittlere und große Unternehmen nutzen hingegen sehr viel mehr Ressourcen. Teilweise steht das Wahrnehmen von Druck in Zusammenhang mit der Nutzung von Ressourcen. Darüber hinaus würde es möglicherweise auch Unternehmen mit geringem Druckerleben die Realisierung von Nachhaltigkeit erleichtern, wenn Ressourcen (sowohl personenbezogene als auch umweltbezogene) systematisch identifiziert und erschlossen werden würden.

6.4 Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat eindrücklich gezeigt, dass sich in der betrieblichen Realität bereits vielsprechende Ansätze finden lassen, um Nachhaltigkeit in bestehende Systeme einzubinden und es keiner Etablierung völlig neuer Systeme bedarf.

Während in den letzten Jahrzehnten durch die stetige konzeptionelle Weiterentwicklung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung das „Was“ im Vordergrund stand (und wohl bis heute nicht abgeschlossen ist), wäre es wichtig, zukünftig stärker das „Wie“ durch Überlegungen des dazugehörigen konkreten Verhaltens zu bedienen. Das wurde zwar schon in der Vergangenheit getan, müsste jedoch intensiviert werden. Insbesondere kleinere und zum Teil mittelständische Unternehmen stehen oft vor der Frage, wie unternehmerische Nachhaltigkeit auch für deren Organisationsform umsetzbar ist.

Wenngleich das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung normativ und aus einer globalen Sicht formuliert wurde, wird spätestens auf der Verhaltensebene deutlich, dass es von Menschen im täglichen Leben umgesetzt wird, deren Verhalten durch die jeweilige Sozialisation, Normen, Werte und eigenen Erfahrungen geprägt ist. Damit ist nachhaltigkeitsförderliches Verhalten nicht unabhängig von deren jeweiligem gesellschaftlichen Kontext zu betrachten. Die vorliegende Studie wurde in Deutschland durchgeführt, mit Unternehmen, die im Wesentlichen durch mitteleuropäische, westliche Gepflogenheiten geprägt sind. Insofern ist es notwendig

zu prüfen, inwiefern die identifizierten Ergebnisse und Schlussfolgerungen auf andere Kulturkreise und Unternehmen in anderen Ländern übertragbar sind. Untersuchungsteilnehmer international tätiger Organisationen wiesen im Rahmen des Interviews bereits darauf hin, unterschiedliche personelle Anreizstrukturen und mentalen Modelle von Personen in Europa, Nord- und Südamerika sowie in China auch unterschiedliche Strategien der Motivation erfordern.

Neben dem kulturellen Kontext könnte auch die Organisationsform unterschiedliche Ergebnisse generieren, beispielsweise wenn es sich um Non-profit-Organisationen handelt, die bestimmten lebensschützenden Werten folgen und durch ein kooperatives Miteinander entsprechende Vorstellungen durch das eigene Verhalten eher leben als Profit-Organisationen. Möglicherweise greifen hier andere Motivationsmechanismen und es ist leichter, Mitarbeiter von bestimmten Verhaltensweisen überzeugen zu können.

Zu Beginn der Arbeit wurde der ethische Aspekt der vorliegenden Fragestellung diskutiert. Ziel der Arbeit war es, durch das Integrieren psychologischer und systemischer Ansätze diesen normativen Grundsätzen gerecht zu werden. Die Legitimation des Vorhabens wurde dadurch begründet, dass die Art und Weise der Ausgestaltung des Vorhabens entscheidend ist: Das Recht auf Selbstbestimmung (zumindest im Rahmen der organisationalen Vorgaben), Transparenz des Vorhabens nachhaltigen Wirtschaftens und ein kooperatives Miteinander für eine „gemeinsame Sache“ sind hier wesentliche Eckpfeiler, die auch zukünftig Berücksichtigung finden sollten, wenn es darum geht, ein Unternehmen nachhaltig auszurichten. Die Intention der Veränderungsansätze und der Vorteil für die Beteiligten muss immer wieder aufgezeigt werden. Nur dadurch besteht die Möglichkeit, von der Idee der Nachhaltigkeit zu überzeugen.

*„Es ist nicht gesagt, dass etwas besser wird, wenn es anders wird,
aber wenn es besser werden soll, muss es anders werden.“*
(Georg Christoph Lichtenberg)

7 Literaturverzeichnis

- AccountAbility (2008). AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES STANDARD 2008. <http://www.account-ability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf> (12.10.2016).
- Achtziger, A., Gollwitzer, P. M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, H., Heckhausen, J. (Hrsg.). *Motivation und Handeln*. 4. Auflage. Berlin: Springer, S. 309 - 335.
- Adams, J. S. (1968). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.). *Advances in experimental social psychology*, Band 2. New York: Academic Press, S. 267 - 299.
- Addison, J. T., Belfield, C. R. (2001). Updating the Determinants of Firm Performance. Estimation Using the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey. In: *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), S. 341 - 366.
- Adler, P.S., Kwon, S.W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. In: *Academy of Management*, 27(1), S. 17 - 40.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: Kuhl, J., Beckmann, J. (Hrsg.). *Action control, from cognition to behavior*. Berlin, New York: Springer-Verlag, S. 11 - 39.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York, Free Press.
- American Psychological Association. (2010). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. <http://www.apa.org/ethics/code/principles.pdf> (12.10.2016).
- Andres, A., Gomez, J., Saldana, C. (2008). Challenges and Applications of the Transtheoretical Model in Patients with Diabetes Mellitus. In: *Disease Management: Health Outcomes*, 16(1), S. 31 - 46.

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping: New perspectives on mental and physical well-being*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Appley M. H., Trumbull, R. (Hrsg.) (1986). *Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives. The Plenum series on stress and coping*. New York: Springer.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. Oxford: Harpers.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. In: *Psychological Review*, 64(6), S. 359 - 372.
- Bachmann, N. (1998). *Die Entstehung von sozialen Ressourcen abhängig von Individuum und Kontext: Ergebnisse einer Multilevel-Analyse*. Band 3. Münster: Waxmann.
- Baedeker, C., Heuer, P., Klemisch, H., Rohn, H. (2002). *Handbuch zur Anwendung von SAFE - Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung*. WuppertalSpezial 25.
- Baedeker, C., Meier, S., Rohn, H. (2005). SAFE - Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung. In: kompakt (Hg.), *Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft*.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. In: *American Psychologist*, 37(2), S. 179 - 211.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Bandura, A., Walters, R. H. (1963). *Social Learning and personality development*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Barbier, E. B. (1987). The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*, 15. Jg. (1987), Nr. 2, S. 101 - 110.
- Barbuto, J. E., Scholl, R. W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. In: *Psychological Reports*, 82(3), S. 1011 - 1022. doi:10.2466/pr0.1998.82.3.1011
- Bargh, J. A. (2006). What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious behavior. In: *European Journal of Social Psychology*, 36, S. 147 - 168.
- Barney, J. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4. Auflage. Boston, MA: Pearson.
- Barney, J. (1991). Firm resources and competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17, S. 99 - 120.
- Bauer, T. K. (2004). *High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Baumann, A., Osranek, R., Ritter, A., Ihm, A., Weber, H. (2015). Handwerksunternehmer zwischen allen Stühlen – Psychische Belastungen und Arbeitsfähigkeit von Betriebsinhabern vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. In: Jeschke, S.; Richert, A.; Hees, F.; Jooß, C. (Hrsg.). *Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer, S. 253-255.
- Baumast, A., Pape, J. (2012). *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*. Stuttgart: UTB.
- Baumgartner, R. J. (2010). *Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung: Modell, Strategien und Managementinstrumente*. 1. Auflage. München, Meining: Hampp.
- Bea, F. X., Göbel, E. (2010). *Organisation: Theorie und Gestaltung*. 4., neu bearb. u. erw. Auflage. Stuttgart: UTB GmbH.

- Becker, M. H. (1974). *The health belief model and personal health behavior*. Thorofare, N.J.: C. B. Slack.
- Becker, P., Schulz, P., Schlotz, W. (2004). Persönlichkeit, chronischer Stress und körperliche Gesundheit. In: *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 12(1), S. 11 - 23. doi:10.1026/0943-8149.12.1.11
- Beer, S. (1981). *Brain of the firm: The managerial cybernetics of organization*. 2. Auflage. Chichester, New York: J. Wiley.
- Bengel, J. (2008). *Handbuch der Gesundheitspsychologie und Medizinischen Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Bertalanffy, L. v. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: Braziller.
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (2005). *Ethische Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e.V. und des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. zugleich Berufsordnung des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.* http://www.bdp-verband.org/bdp/verband/clips/BDP_Ethische_Richtlinien_2005.pdf (12.10.2016).
- Beschorner, T., Linnebach, P., Pfriem, R., u.a. (2007). *Unternehmensverantwortung aus kulturalistischer Sicht*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Bieker, T., Gminder, C. U., Hahn, T., Wagner, M. (2002). Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Erfahrungen aus einem Praxisprojekt. In: *Ökologisches Wirtschaften: Informationsdienst*, No. 6 (2002), S. 27-28.
- Birkinshaw, J. M., Hood, N. (1998). Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. In: *Academy of Management Review*, 23(4), S. 773 - 795.
- Bleicher, K. (Hg.). (2011). *Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme*. 8. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Bogner, A. (Hg.). (2009). *Experteninterviews: Theorie, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften.

- Bogner, A., Menz, W. (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A. (Hg.). *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften, S. 61 - 98.
- Bortz, J., Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Brandstätter, V., Lengfelder, A., Gollwitzer, P. M. (2001). Implementation intentions and efficient action initiation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, S. 946 - 960.
- Breuer, F. (2010). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In: Mey, G., Mruck, K. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 35 - 49.
- Bridle, C., Riemsma, R. P., Pattenden, J., Sowden, A. J., Mather, L., Watt, I. S., Walker, A. (2005). Systematic review of the effectiveness of health behavior interventions based on the transtheoretical model. In: *Psychology and Health*, 20(3), S. 283 - 301. doi:10.1080/08870440512331333997
- BUND, Miserior (1996). *Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung*. Studie des Wuppertal-Instituts für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Basel: Birkhäuser.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2011). *Die DIN ISO 26000 - Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: Ein Überblick*. https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000__Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf (12.10.2016).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (1992). *Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro: Dokumente; Klimakonvention, Konvention über die Biologische Vielfalt, Rio-Deklaration, Walderklärung*. Bonn.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2015). *Der Weg zur Zukunftscharta Stimmen und Bilder zum Prozess*.

- https://www.zukunftscharta.de/files/upload/daten_bilder_zukunftscharta/Der_Weg_zur_Zukunftscharta.pdf (12.10.2016).
- Burkart, C. (2014). *Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen: Empirische Befunde zu einem Projekt der Organisationskulturentwicklung eines Großunternehmens. Band 35.* München, Mering: Hampp.
- Burschel, D., Daamen, U., Kremers, S., Wiendl, A. (2003). Vom Badischen Forstgesetz bis zum Gipfel von Johannesburg. In: *Umweltwirtschaftsforum*, 11. Jg., Heft 1, S. 60 - 66.
- Carlowitz, H. C. von, Irmer, K. (2000). *Sylvicultura oeconomica: Anweisung zur wilden Baum-Zucht* (Reprint der Ausg. Leipzig, Braun, 1713, Nr. 135). Freiberg: TU, Bergakad., Akad. Buchh.
- Carter, C.R., Jennings, M. (2004). Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A structural equation analysis. In: *Journal of Business Logistics*, 25(1), S. 145-186.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control-Theory Approach to Human Behavior*. New York, NY: Springer New York.
- Clausen, J., Mathes, M. (1998). Ziele für das nachhaltige Unternehmen. In: Fichter, K., Clausen, J. (Hrsg.). *Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 27 - 44.
- Coenen, R., Grunwald, A. (2003). *Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland: Analyse und Lösungsstrategien. Band 5.* Berlin: Edition Sigma.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap.
- Corbin, J. M., Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research, grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Cramer, J. (2005). Company learning about corporate social responsibility. In: *Business Strategy and the Environment*, 14(4), S. 255 - 266. doi:10.1002/bse.432
- Cunha, M. P. E. (2005). *Serendipity: Why Some Organizations are Luckier than Others. Working Paper No. 472.*

- Damasio, A. R. (2012). *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. Band 60443. München: List.
- Damasio, A. R. (2011). *Der Spinoza-Effekt: Wie Gefühle unser Leben bestimmen*. Band 60494. Berlin: List.
- Daniels, S. E., Walker, G. B. (1996). Collaborative learning: Improving public deliberations in ecosystem-based man-agement. In: *Environmental Impact Assessment Review*, 16, S. 71 - 102.
- Deci, E. L. (Hg.). (1996). *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. New York: Penguin.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (Hg.). (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, S. 238. In: *Psychological Inquiry* 11(4), S. 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Degenhardt, L. (2002). Sustainable Lifestyle Pioneers. In: Schmuck, P., Schultz, W. P. (2002). *Psychology of Sustainable Development*. Dordrecht: Kluwer, S. 123 - 147.
- Dell, C. (2012). *Die improvisierende Organisation: Management nach dem Ende der Planbarkeit*. Bielefeld: transcript.
- Dell, C. (2004). Möglicherweise Improvisation In: Knauer, W. (Hrsg). *Improvisieren*. Darmstädter Beiträge zur Jazzforschung. Band 8. Hofheim: Wolke.
- Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (1994). *Für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung*. Drucksache 12/6995. http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/12/069/12_06995.pdf (12.10.2016).
- Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU). (2002). *Umweltgutachten 2002. Für eine neue Vorreiterrolle*. http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2002_Umweltgutachten_Bundestagsdrucksache.pdf?__blob=publicationFile (12.10.2016).

- Deutsche Börse (2015). *Leitfaden zum Global Challenges Index der BÖAG*. http://www.gcindex.com/de/pdf/Leitfaden_GCX.pdf (12.10.2016).
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V. (Hrsg.) (2012). *Ethik-Richtlinien der DGSF*. <http://www.dgsf.org/service/download-bereich/dgsf-rili-ethik.END.pdf/view> (12.10.2016).
- Deutscher Corporate Governance Kodex (2015). Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 5. Mai 2015 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 5. Mai 2015) http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf (12.10.2016).
- Deutsches Institut für Normung. (2011). *Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000*. 1. Auflage. Berlin: Beuth.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. In: *Journal of Business Venturing*, 24(4), S. 287 - 309. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.02.002
- DiClemente, C. C. (2003). *Addiction and change: How addictions develop and addicted people recover*. New York: Guilford.
- DiClemente, C. C., McConaughy, E. A., Norcross, J. C. (1986). Integrative dimensions for psychotherapy. In: *International Journal of Eclectic Psychotherapy*, 5, S. 256 - 274.
- DiClemente, C. C., Prochaska, J. O., Fairhurst, S. K., Velicer, W. F., Velasquez, M. M., Rossi, J. S. (1991). The process of smoking cessation: An analysis of precontemplation, contemplation, and preparation stages of change. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59, S. 295 - 304.
- DiClemente, C. C., Hughes, S. O. (1990). Stages of change profiles in outpatient alcoholism treatment. In: *Journal of Substance Abuse*, 2(2), 217 - 235.
- DiClemente, C. C., McConaughy, E. A., Norcross, J. C., Prochaska, J. O. (1986). Integrative dimensions for psychotherapy. In: *International Journal of Eclectic Psychotherapy*, 5, S. 256 - 274.

- DiClemente, C. C., Prochaska, J. O., Fairhurst, S. K., Velicer, W. F., Velasquez, M. M., Rossi, J. S. (1991). The process of smoking cessation: An analysis of Precontemplation, contemplation and preparation stages of change. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59(2), S. 295 - 304.
- Die Bundesregierung (2014). *Bericht der Bundesregierung: Eine Agenda für den Wandel zu nachhaltiger Entwicklung weltweit. Die deutsche Position für die Verhandlungen über die Post 2015-Agenda für nachhaltige Entwicklung*. https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/grundsaeetze_und_ziele/2014_12_03_BerichtPost_2015-Agenda_komplett.pdf (12.10.2016).
- Die Bundesregierung (2012a). *Nationale Nachhaltigkeitsstrategie: Fortschrittsbericht 2012*. http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2012-05-21-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (12.10.2016).
- Die Bundesregierung (2012b). *10 Jahre Nachhaltigkeit „made in Germany“: Die Nationale Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*. http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2012-05-09-kurzpapier-zum-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (12.10.2016).
- Die Bundesregierung (2002). *Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*. http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/perspektiven-fuer-deutschland-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (12.10.2016).
- Diefenbacher (2001). Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Zum Verhältnis von Ethik und Ökonomie, Darmstadt S. 70 ff. Vgl. auch Turner, R. K. (1993). Sustainability: Principles and Practice. In: Turner, R. K. (Hrsg.). *Sustainable Environment Economics and Management: Principles and Practice*. Chichester: John Wiley & Sons, S. 3 - 36.
- Döring, R. (2004). *Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit?* <http://www.econ-stor.eu/handle/10419/22095> (12.10.2016).
- Dresner, S. (2008). *The principles of sustainability*. 2. Auflage. London, Sterling, VA: Earthscan.

- Drücke, B. (1998). Zwischen Schreibtisch und Straßenschlacht?: Anarchismus und libertäre Presse in Ost- und Westdeutschland. Ulm: Klemm & Oelschläger.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Dubs, R. (2012). *Das St. Galler Management-Modell: Ganzheitliches unternehmerisches Denken*. Linz: Trauner.
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. London, New York: Routledge.
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: *Business Strategy and the Environment*, 11(2), S. 130 - 141.
- Dyllick, T., Schaltegger, S. (2001). Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard. *Umweltwirtschaftsforum*, 9(4), S. 68 - 73.
- Eberhardt, D. (2012). *Like it - lead it - change it: Führung im Veränderungsprozess*. Berlin: Springer.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Berlin, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. In: *California Management Review*, Spring 1994(2), S. 90 - 100.
- Elliot, A., Sheldon, K. (1997). Avoidance achievement motivation: A personal goal analysis. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), S. 171-185.
- Empacher, C., Wehling, P. (2002). *Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren*. ISOE-Studentexte Nr. 11, Frankfurt am Main.

- Enders, E., Radke, V. (1998). *Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung. Elemente ihrer wirtschaftswissenschaftlichen Fundierung*. Volkswirtschaftliche Schriften. Heft 479. Berlin: Duncker und Humblot.
- Engelkamp, J. (1997). *Das Erinnern eigener Handlungen*. Göttingen, Seattle: Hogrefe.
- Enquete-Kommission (2013). „*Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität - Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft*“: *Schlussbericht*. Berlin. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/133/1713300.pdf> (12.10.2016).
- Enquete-Kommission (1998). *"Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung"*. *Abschlussbericht. Konzept Nachhaltigkeit.: Vom Leitbild zur Umsetzung* (Sachgebiet 1101, Drucksache 13/11200). <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf> (12.10.2016).
- Enquete-Kommission (1994). *Die Industriegesellschaft gestalten. Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen.: Bericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Die Bewertungskriterien und Perspektiven für umweltverträgliche Stoffkreisläufe in der Industriegesellschaft"*. Drucksache 12/8260. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/12/082/1208260.pdf> (12.10.2016).
- Erhard, L. (1957). *Wohlstand für Alle*. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Ethikkommission der Universität Zürich (Hg.). (2006). *Ethische Verantwortung in den Wissenschaften*. Zürich: Vdf Hochschulverlag AG and der ETH.
- Etter, J., Perneger, T., Ronchi, A. (1997). Distributions of smokers by stage: international comparison and association with smoking prevalence. In: *Preventive Medicine*, 26(4), S. 580 - 585.
- Europäische Kommission (2011). *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. <http://www.csr-in->

- deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads /ueber_csr/CSR-Mitteilung /Mitteilung_der_Kommission.pdf (30.03.2016).
- Europäische Kommission (2006). *Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Luxemburg: EUR-OP.
- Europäische Kommission (2001). *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Grünbuch. [http://www.csr-germany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/\\$file/greenpaper_de.pdf?open](http://www.csr-germany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/$file/greenpaper_de.pdf?open) (12.10.2016).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997). *New Forms of Work Organisation: European Research Report. Can Europe Realise its Work Potential? Results of a survey of Employee Direct Participation in Europe Report*. Luxembourg.
- European Foundation of Quality Management (EFQM) (2004). *The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*. Brüssel: EFQM.
- Evers, K. E., Harlow, L. L., Redding, C. A., LaForge, R. A. (1998). Longitudinal changes in stages of change for condom use in women. In: *American Journal of Health Promotion*, 13(1), S. 19 - 25.
- Ewen, C. (Hg.). (1997). *Hoechst nachhaltig: Sustainable development - vom Leitbild zum Werkzeug*. Freiburg [Breisgau]: Öko-Institut.
- Faschingbauer, M., Baierl, R., Grichnik, D. (2013). Effectuation: Gestalten statt Vorhersagen. In D. Grichnik und O. Gassmann (Hrsg.), *Das unternehmerische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3 - 21.
- Fava, J. L., Velicer, W. F., Prochaska, J. O. (1995). Applying the transtheoretical model to a representative sample of smokers. In: *Addictive Behavior*, 20(2), S. 189 - 203.
- Fecht, J., Heidenreich, T., Hoyer, J., Lauterbach, W., Schneider, R. (1998). Veränderungsstadien bei stationärer Alkoholentwöhnungsbehandlung - Probleme der Diagnostik. In: *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 30, S. 403 - 419.

- Fernie, S., Metcalf, D. (1995). Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain. In: *Journal of Industrial Relations*, 33(1), S. 379 - 415.
- Fichter, K. (2005). *Interpreneurship: Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums*. Band 33. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Fichter, K. (1998). Schritte zum nachhaltigen Management - Anforderungen und strategische Ansatzpunkte. In: Fichter, K., Clausen, J. (Hrsg.). *Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 3 - 26.
- Fichter, K., Noack, T., Beucker, S., Bierter, W., Springer, S. (2006). Nachhaltigkeitskonzepte für Innovationsprozesse. no-va-net Werkstattreihe. In: *Innovation in der Internetökonomie*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Fifka, M. S. (2014). *CSR und Reporting*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Figge, F., Hahn, T. (2004). Sustainable Value Added - Ein neues Maß des Nachhaltigkeitsbeitrages von Unternehmen am Beispiel der Henkel KGaA. In: *Vierteljahresshefte zur Wirtschaftsforschung*, 73(1), S. 126 - 141.
- Fischer, C., Schophaus, M., Trénel, M., Wallentin, A. (o.J.). *Die Kunst, sich nicht über den Runden Tisch ziehen zu lassen: Ein Leitfaden für BürgerInneninitiativen in Beteiligungsverfahren*. http://alps-knowhow.cipra.org/main_topics/decision_making/pdfs/kunst.pdf (12.10.2016).
- Fishbein, M., Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Flick, U., Kardorff, E. v., Steinke, I. (2009). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verlag.
- Floyd, D. L., Prentice-Dunn, S., Rogers, R. W. (2000). A Meta-Analysis of Research on Protection Motivation Theory. In: *Journal of Applied Psychology*, 30(2), S. 407 - 429.
- Franzen, A., Pointner, S. (2007). Sozialkapital: Konzeptualisierung und Messungen. In: Franzen, A., Freitag, M. (Hrsg.). *Sozialkapital*. Grundlagen und An-

- wendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 47/2007, S. 66 - 90.
- Frick, B. (2002). High Performance Work Practices“ und betriebliche Mitbestimmung: Komplementär oder substitutiv? Empirische Befunde für den deutschen Maschinenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 9(1), S. 79 - 102.
- Galavotti, C., Cabral, R. J., Lansky, A., Grimley, D. M., Riley, G. E., Prochaska, J. O. (1995). Validation of measures of condom and other contraceptive use among woman at high risk for HIV infection and unintended pregnancy. In: *Health Psychology*, 14(6), S. 570 - 578.
- Garavan, T. N., Heraty, N., Rock, A., Dalton, E. (2011). Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions. In: *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), S. 587 - 613. doi:10.1177/1523422310394779
- Gawrilow, C., Gollwitzer, P. M. (2008). Implementation intentions facilitate response inhibition in children with ADHD. In: *Cognitive Therapy and Research*, 32, S. 261 - 280.
- Geibler, J. v., Kuhndt, M., Seifert, E. K., Luca, R., Lorek, S., Bleischwitz, R. (2004). Sustainable business and consumption strategies. In: Bleischwitz, R., Hennicke, P. (Hrsg.). *Eco-efficiency, regulation, and sustainable business. Towards a governance structure for sustainable development*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 116 - 164.
- Gerlach, K., Hübler, O., Meyer, W. (1998). *Ökonomische Analysen betrieblicher Strukturen und Entwicklungen: Das Hannoveraner Firmenpanel*. Frankfurt: Campus.
- Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses (Hrsg.) (2015). *In 10 Schritten zu EMAS. Ein Leitfaden für Umwelt-managementbeauftragte*. Laserline, Online-Publikation. http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/EMAS-Leitfaden-Umweltmanagementbeauftragte.pdf (12.10. 2016).
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. (2000). *Die Zukunft der Arbeit erforschen: Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. zum Strukturwandel der Arbeit*. Stuttgart: Ergon.

- Geßner, C. (op. 2008). *Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien: Konzeption und Evaluation*. Band 3. Frankfurt a. M., Bern: P. Lang.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. London: Macmillan.
- Giesel, K. D. (2007). *Leitbilder in den Sozialwissenschaften: Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glanz, K., Rimer, B. K., Viswanath, K. (2008). *Health behavior and health education: Theory, research, and practice*. 4. Auflage. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gläser, J., Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Global Reporting Initiative. (2013). *Frequently Asked Questions*. Amsterdam.
- Global Reporting Initiative. (2013). *Implementation Manual*. Amsterdam.
- Global Reporting Initiative. (2013). *Reporting Principles and Standard Disclosures*. Amsterdam.
- Gminder, C. U., Bieker, T., Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard. In: S. Schaltegger (Hg.), *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler, S. 95 - 147.
- Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: The role of intentions. In: *European Review of Social Psychology*, (4), S. 141 - 185.
- Gollwitzer, P. M. (1991). *Abwägen und Planen*. Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P. M. (1990). Action Phases and Mind-Sets. In: Higgins, T., Sorrentino, R. M. (Hrsg.). *Handbook of motivation and cognition: foundations of social behavior*. New York: Guilford Press, S. 53 - 92.

- Gollwitzer, P. M., Moskowitz, G. (1996). Goal effects on action and cognition. In: Higgins, E., Kruglanski, A. (Hrsg.). *Social Psychology. Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press, S. 361 - 399.
- Gollwitzer, P. M., Oettingen, G. (2011). Planning Promotes Goal Striving. In: Vohs, K. D., Baumeister, R. F. (Hrsg.). *Handbook of self-regulation. Research, theory, and applications*. 2. Auflage. New York: Guilford Press, S. 162 - 185.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Greene, G. W., Rossi, S. R. (1998). Stages of change for reducing dietary fat intake over 18 month. In: *Journal of the American Dietetic Association*, 98, S. 529 - 534.
- Griesinger, D. W., Livingston, J. W. (1973). Toward a model of interpersonal motivation in experimental games. In: *Behavioral Science*, 18(3), S.173 - 188.
- Griffin, R. W., Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior*. Mason: South-Western/Cengage Learning.
- Grimley, D. M., Prochaska, G. E., Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Galavotti, C., Cabral, R. J., Lansky, A. (1996). Cross-validation of measures assessing decisional balance and self-efficacy for condom use. In: *American Journal of Health behavior*, 20(6), S. 406 - 416.
- Grimley, D. M., Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Prochaska, G. E. (1995). Contraceptive and condom Use Adoption and Maintenance: A Stage Paradigm Approach. In: *Health Education Behavior*, 22(1), S. 20 - 35.
- Grimley, D. M., Riley, G. E., Bellis, J. M., Prochaska, J. O. (1993). Assessing the stages of change and decision making for contraceptive use for the prevention of pregnancy, sexually transmitted diseases, and acquired immunodeficiency, syndrome. In: *Health Education Quarterly*, 20, S. 455 - 470.
- Grimley, D., Prochaska J.O., Velicer, W.F., Blais, L.M. & DiClemente, C.C. (1994). The transtheoretical model of change. In: Brinthaup, T. M., Lipka, R.

- P. (Hrsg.). *Changing the self: Philosophies, techniques, and experiences*. SUNY series, studies the self, Albany, NY: State University of New York Press, S. 201 - 227.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (1949). *Artikel 20a, Fassung aufgrund des Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes (Staatsziel Tier-schutz)*. <http://www.gesetze-im-internet.de/bun-desrecht/gg/gesamt.pdf> (12.10.2016).
- Grunwald, A., Kopfmüller, J. (2012). *Nachhaltigkeit*. 2., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Haas, M. (2012). *Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter: Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen*. Leibniz-Informations-zentrums Wirtschaft. Diskussions-Papier Nr. SP I 2012-302, S. 3 f.
- Habisch, A., Schmidpeter, R., Neureiter, M. (2007). *Handbuch Corporate Citizenship. CSR für Manager*. Heidelberg: Springer.
- Hahn, T., Liesen, A. (2007). *Nachhaltig erfolgreich wirtschaften. Eine Untersuchung der Nachhaltigkeitsleistung deutscher Unternehmen mit dem Sustainable-Value-Ansatz*. Berlin: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.
- Hahn, T., Wagner, M. (2001). *Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung*. Lüneburg: CSM.
- Hall, K. L., Rossi, J. S. (2008). Meta-analytic examination of the strong and weak principles across 48 health behaviors. In: *Preventive Medicine*, 46(3), S. 266 - 274. doi:10.1016/j.ypmed.2007.11.006
- Hammond, D., Fong, G. T., Borland, R., Cummings, K. M., McNeill, A., Driezen, P. (2007). Text and Graphic Warnings on Cigarette Packages. Findings from the International Tobacco Control Four Country Study. In: *American Journal of Preventive Medicine*, 32(3), S. 202 - 209.
- Harlow, L. L., Prochaska, J. O., Redding, C. A., Rosi, J. S., Velicer, W.F., Snow, M. G., Schnell, D., Glavotti, C., O'Reilly, K., Rhodes, F. (1999). Stages of

- condom use in a high HIV-risk sample. In: *Psychology and Health*, 14, S. 143 - 157.
- Harris, L. C., Crane, A. (2002). The greening of organizational culture. In: *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), S. 214 - 234. doi:10.1108/09534810210429273
- Hasenmüller, M.-P. (2013). *Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement: Der Beitrag der Pfadforschung zur Erklärung von Implementationsbarrieren*. Wiesbaden: Imprint: Springer Gabler.
- Haslinger, S., Beiglböck, W. (2001). Phasen der Veränderungsbereitschaft und Veränderungsprozesse bei Alkoholabhängigen in Therapie. In: *Wiener Zeitschrift für Suchtforschung*, 24(2), S. 11 - 22.
- Hauff, M. v., Kleine, A., Jörg, A. (2005). *Förderung der Wettbewerbsfähigkeit in Kleinunternehmen durch Ökoeffizienz*. Sternenfels: Verl. Wiss. und Praxis.
- Hauff, M. v., Kleine, A. (2014). *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung*. 2., aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg.
- Hauff, M. v., Kleine, A. (2009). *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg.
- Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft*. Greven: Eggenkamp Verlag.
- Hauser, J. R., Clausing, D. (1988). Wenn die Stimme des Kunden bis in die Produktion vordringen soll. In: *Harvard Manager*, 10(4), S. 57 - 70.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. In: *Motivation and Emotion*, 11, S. 101 - 120.
- Hediger, W. (2000). Sustainable development and social welfare. In: *Ecological Economics*, 32(3), S. 481 - 492.
- Heidenreich, T., Hoyer, J. (1998). Stadien der Veränderung in der Psychotherapie: Modell, Perspektiven, Kritik. In: *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis: VPP*, 30(4), S. 381 - 402.

- Heinrichs, H., Kuhn, K., Newig, J. (2011). *Nachhaltige Gesellschaft: Welche Rolle für Partizipation und Kooperation?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Hempel, C. G., Oppenheim, P. (1936). *Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik: wissenschaftstheoretische Untersuchungen zur Konstitutionsforschung und Psychologie*. Leiden: Sijthoff.
- Higgins, E. T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. In: Higgins, E., Kruglanski, A. (Hrsg.). *Social Psychology. Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press, S. 133 - 168.
- Hoering, W. (2009). Wegmarken für einen Kurswechsel: eine Zusammenfassung der Studie "Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt" des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. In: Evangelischer Entwicklungsdienst; Brot für die Welt (Hrsg.). *Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt*. http://www.zukunftsfahiges-deutschland.de/fileadmin/zukunftsfahiges-deutschland/PDFs/ZDII-Kurzfassung_090422.pdf (12.10.2016).
- Hoffmann, M., Maaß, F. (2009). Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008*. Wiesbaden: Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF, S. 1 - 51.
- Hunecke, M. (2013). *Psychologie der Nachhaltigkeit: Psychische Ressourcen für Postwachstumsgesellschaften*. München: oekom verlag.
- Hüther, G. (2012). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. 11. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Ilmarinen, J., Tempel, J. (2010). Was können wir tun, damit sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) (2002). *Nachhaltigkeitsberichterstattung: Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- International Bank for Reconstruction and Development (2003). *Nachhaltige Entwicklung in einer dynamischen Welt: Institutionen, Wachstum und Lebensqualität verbessern*. Bonn: UNO-Verlag.
- Internationale Arbeitsorganisation (ILO) (2006). *Dreigliedrige Grundsatzerklärung: Über multinationale unternehmen und sozialpolitik*. Genf: IAA.
- Jäkle, C., Keller, S., Baum, E., Basler, H.-D. (1999). Skalen zur Selbstwirksamkeit und Entscheidungsbalance im Prozess der Verhaltensänderung von Rauchern. In: *Diagnostica*, 45(3), S. 138 - 146.
- Janis, I. L., Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Jantsch, E. (1973). Unternehmung und Umweltsysteme. In: Hentsch, B., Malik, F. (Hrsg.). *Systemorientiertes Management*. Bern/Stuttgart: Haupt, S. 27 - 46.
- Jochum, E. (2002). Hoshin Kanri. Management by Policy: Grundlagen eines effizienten Ziel-Management-Systems. In: Bungard, W., Kohnke, O. (Hrsg.). *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen*. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 67- 90.
- John, U., Hapke, U., Rumpf, H.-J., Meyer, Ch., Schumann, A., Bischof, G. (1999). Das TTM als Instrument in der gesundheitlichen Versorgung der Bevölkerung – der Ansatz der Community Medicine. In: Keller, S. (Hrsg.). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus, S. 45 - 55.
- Jonuschat, H., Baranek, E., Behrendt, M., Dietz, K., Schlußmeier, B., Walk, H., Zehm, A. (2007). *Partizipation und Nachhaltigkeit: Vom Leitbild zur Umsetzung*. München: Oekom-Verl., Ges. für Ökologische Kommunikation.
- Joseph, J., Breslin, C., Skinner, H. (1999). Critical Perspective on the Transtheoretical Model and Stages of Change. In: Tucker, J. A., Donovan, D. M., Marlatt, G. A. (Hrsg.). *Changing Addictive Behavior. Bridging Clinical and Public Strategies*. New York [u.a.]: The Guilford Press, S. 160 - 190.
- Juárez-Nájera, M., Rivera-Martínez, J. G., Hafkamp, W. A. (2010). An explorative socio-psychological model for determining sustainable behavior: Pilot

- study in German and Mexican Universities. In: *Journal of Cleaner Production*, S. 686 - 694.
- Kales, E., Maes, J. (2002). Sustainable Development and Emotions. In: Schmuck, P., Schultz, W. P. (2002). *Psychology of Sustainable Development*. Dordrecht: Kluwer, S. 95 - 122.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997). *Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kelle, U., Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. 2., überarb. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, S. (1999). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus.
- Keller, S. (1998). Implications of the Stages of Change Model for medication compliance. In: *European Respiratory Review*, 8, S. 260 - 266.
- Keller, S., Basler, H. D. (1999). Stufen der Verhaltensänderung für gesunde Ernährung – Probleme und mögliche Lösungen. In: Keller, S. (Hrsg.). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus, S. 159 - 174.
- Keller, S., Kaluza, G., Basler, H.-D. (2001). Motivierung zur Verhaltensänderung: Prozessorientierte Patientenedukation nach dem Transtheoretischen Modell der Verhaltensänderung. In: *Psychomed: Zeitschrift für Psychologie und Medizin*, 13(2), S. 101 - 111.
- Kienle, R., Knoll, N., Renneberg, B. (2006). Soziale Ressourcen und Gesundheit: Soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In: Renneberg, B., Hammelstein, P. (Hrsg.) *Gesundheitspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 107 - 121.
- Kieser, A., Ebers, M. (2014). *Organisationstheorien*. Wiesbaden: Kohlhammer.
- Kieser, A., Ebers, M. (2006). *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A., Walgenbach, P. (2010). *Organisation*. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Knolle, M. (2011). Nachhaltiges Wirtschaften durch Kooperation und Partizipation. In: Heinrichs, H., Kuhn, K., Newig, J. (Hrsg.). *Nachhaltige Gesellschaft. Welche Rolle für Partizipation und Kooperation?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 80 - 97.
- Kochinka, A. (2010). Beobachtung. In: Mey, G., Mruck, K. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 448 - 461.
- Kollmuss, A., Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? In: *Environmental Education Research*, 8(3), S. 239 - 260. doi:10.1080/13504620220145401
- König, E., Volmer, G. (2008). *Handbuch Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden*. 1. Auflage. Weinheim: Beltz.
- König, E., Volmer, G. (2000). *Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Beltz.
- Koole, S. L., Kuhl, J. (2003). In search of the real self: A functional perspective on optimal self-esteem and authenticity. In: *Psychological Inquiry*, 14, S. 43 - 48.
- Kopfmüller, J. (1994). (Umwelt-)Technik und zukunftsfaehige Entwicklung. In: *Informationsdienst IOEW Institut fuer oekologische Wirtschaftsforschung und VOWE*, 9(5), S. 9 - 11.
- Kopfmüller, J., Brandl, V., Jörisen, J., Paetau, M., Banse, G., Coenen, R., Grunewald, A. (2001). *Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet: Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren*. Berlin: Edition Sigma.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing strategies for change*. ftp://202.65.212.175/HMM11_ENG_change_management/change_management/base/resources/ChoosingStrategiesForChange.pdf (12.10.2016).

- Kreibich, R. (Hrsg.). (1996). *Nachhaltige Entwicklung: Leitbild für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft. Nachhaltige Entwicklung: Leitbild für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Kreuter, M. W., Farrell, D., Olevitch, L., Brennan, L. (2000). *Tailoring health messages: Customizing communication with computer technology*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kuckartz, U. (2010). Typenbildung. In: Mey, G., Mruck, K. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 553 - 568.
- Kuhl, J. (2010). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In: Heckhausen, J., Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation und Handeln*. 4. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 337 - 363.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J., Beckmann, J. (1985). *Action control, from cognition to behavior*. Berlin, New York: Springer-Verlag.
- Kuhndt, M., Liedtke, C. (1999). *Die COMPASS-Methodik. Unternehmen und Branchen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit*. Wuppertal: Wuppertal-Institut.
- Küpper, D. (2010). *Die Erfolgswirkung von Effectuation im Kontext von F & E-Projekten: Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Lam, C. S., Chan, F., McMahon, B. T. (1991). Factorial structure of the Change Assessment Questionnaire for individuals with traumatic head injuries. In: *Rehabilitation Psychology*, 36(3), S. 189 - 199. doi:10.1037//0090-5550.36.3.189
- Latané, B., Williams, K. D., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), S. 822 - 832.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1986). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lawrence, S. R., Collins, E., Pavlovich, K., Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. In: *Business Strategy and the Environment*, 15(4), S. 242 - 257. doi:10.1002/bse.533
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1986). Cognitive theories and the issue of circularity. In: Appley, M. H., Trumbull, R. (Hrsg.). *Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives. The Plenum series on stress and coping*. New York: Springer, S. 63 - 80.
- LeDoux, J. E., Griesse, F. (2012). *Das Netz der Gefühle: Wie Emotionen entstehen*. Band 36253. München: Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Lefrançois, G. R. (2006). *Psychologie des Lernens*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lengfelder, A., Gollwitzer, P. M. (2001). Reflective and reflexive action control in patients with frontal brain lesions. In: *Neuropsychology*, 15, S. 80 - 100.
- Lesser, E. L. (2000). *Knowledge and social capital*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Levesque, D. A., Gelles, R. J., Velicer, W. F. (2000). Development and validation of a stages of change measure for men in batterer treatment. In: *Cognitive Therapy and Research*, 24(2), S. 175 - 199.
- Levy, D. T., Ellis, J. A., Mays, D., Huang, A. (2013). Smoking-related deaths averted due to three years of policy progress. In: *Bullet of World Health Organization*, 91, S. 509 - 518.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Hans Huber.
- Lin, Ch.-P. (2011). Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations. In: *Computers in Human Behavior*, Jg. 27 (2011), S. 15 - 923.
- Lippke, S., Renneberg, B. (2006). Theorien und Modelle des Gesundheitsverhaltens. In: Renneberg, B., Hammelstein, P. (Hrsg.). *Gesundheitspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 35 - 60.

- Lippke, S., Ziegelmann, J. P. (2008a). Theory-Based Health Behavior Change: Developing, Testing, and Applying Theories for Evidence-Based Interventions. In: *Applied Psychology*, 57(4), S. 698 - 716. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00339.x
- Lippke, S., Ziegelmann, J. P. (2008b). Health Behavior and Health Behavior Change Theories and Evidence. In: *Applied Psychology*, 57(4), S. 541 - 543. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00338.x
- Lippke, S., Ziegelmann, J., Schwarzer, R. (2005). Stage-specific adoption and maintenance of physical activity: testing a three-stage model. In: *Psychology of sport and exercise*, 6(5), S. 585 - 603.
- Löbel, J., Schröger, H.-A., Closhen, H. (2005). *Nachhaltige Managementsysteme: Sustainable development durch ganzheitliche Führungs- und Organisationssysteme - Vorgehensmodell und Prüflisten*. 2., neu bearb. Auflage. Berlin: Erich Schmidt.
- Longmuß, J., Schröder, D., Steimle, U. (2015). Beteiligung gestalten, wenn alles schon festzustehen scheint. In: Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. J. (Hrsg.). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. 2. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 146 - 158.
- Lotter, D., Braun, J. (2010). *Der CSR-Manager: Unternehmensverantwortung in der Praxis*. München: Altop-Verlag.
- Lübke, V. (2003). Informationskonzepte für einen nachhaltigen Konsum. In: Linne, G., Schwarz, M. (Hrsg.). *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen: Leske und Budrich, S. 107-118.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. 1. Auflage, Band 1360. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Lülf, R., Hahn, R. (2014). Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models. In: *Organization and Environment*, 27(1), S. 43 - 64. doi:10.1177/1086026614522631

- Luszczynska, A., Tryburcy, M. (2008). Effects of a Self-Efficacy Intervention on Exercise: The Moderating Role of Diabetes and Cardiovascular Diseases. In: *Applied Psychology*, 57(4), S. 644 - 659. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00340.x
- Luthar, S., Zelazo, L. (2003). Research on resilience: An integrative review. In: Luthar, S. (Hg.). *Resilience and vulnerability: Adaption in the context of childhood adversities* (S. 510 - 549). New York: Cambridge University Press.
- Maaß, F., Chlosta, S., Icks, A., Welter, F. (2014). *Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien Nr. 227.
- Mackowiak, K., Lauth, G. W., Spieß, R. (2008). *Förderung von Lernprozessen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Macnee, C., McCabe, S. (2004). The transtheoretical model of behavior change and smokers in southern Appalachia. In: *Nursing Research*, 53(4), S. 243 - 250.
- Malik, F. (2008). *Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. Neuausgabe, 10. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Marcus, B. H., Rakowski, W., Rossi, J. S. (1992). Assessing motivational readiness and decision making for exercise. In: *Health Psychology*, 11(4), S. 257-261.
- Marcus, B. H., Rossi, J. S., Selby, V. C., Niaura, R. S., Abrams, D. B. (1992). The stages and processes of exercise adoption and maintenance in a worksite sample. In: *Health Psychology*, 11(6), S. 386 - 395.
- Marcus, B. H., Selby, V. C., Niaura, R. S., Rossi, J. S. (1992). Self-efficacy and the stages of exercise behavior change. In: *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 63(1), S. 60 - 66.
- Martens, J. U., Kuhl, J. (2013). *Die Kunst der Selbstmotivierung: Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen 5., überarb. Auflage*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Martin-Diener, E. (1999). *Entwicklung eines Expertensystems zur Raucherentwöhnung nach dem Transtheoretischen Modell: Bestimmung der Cut-off Points für individualisierte Feedbacks zur Entscheidungsbalance und Selbstwirksamkeit*. Master Thesis. Zürich: Institut für Sozial- und Präventivmedizin.
- Martin-Diener, E., Suter, Th., Somaini, B. (1999). Computergestützte Interventionsprogramme: Entwicklung, Wirksamkeit und Umsetzung. In: Keller, S. (1999). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus, S. 129 - 144.
- Martin-Diener, E., Thüring, N. (2004). Überprüfung der Stadienspezifität der Processes of Change bei Besuchern eines internetbasierten Expertensystems zur Bewegungsförderung. In: *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 12(2), S. 48 - 55. doi:10.1026/0943-8149.12.2.48
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton: van Nostrand Company.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Matten, D., Wagner, G.R. (1998). Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes. In: Steinmann, H., Wagner, G.R. (Hrsg.). *Umwelt und Wirtschaftsethik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 51 - 79.
- Maurischat, C. (2002). *Konstruktion und psychometrische Testung eines Fragebogens zur Erfassung der "Stages of Change" nach dem transtheoretischen Modell bei chronischen Schmerzpatienten*. Univ., Dissertation: Freiburg (Breisgau).
- McClelland, D. C. (1976). *The achievement motive*. New York [u.a.]: Irvington.
- McConaughy, E. A., Prochaska, J. O., Velicer, W. F. (1983). Stages of change in psychotherapy: Measurement and sample profiles. In: *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 20(3), S. 368 - 375. doi:10.1037/h0090198
- Meadows, D. H. (1972). *The Limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.

- Meadows, D. H., Randers, J., Meadows, D. L. (2009). *The limits to growth: The 30-year update* (Rev. ed.). London: Earthscan.
- Meffert, H., Kirchgeorg, M. (1993). Das neue Leitbild Sustainable Development - der Weg ist das Ziel. In: *Harvard Business Manager*, 1993(2), S. 34 - 45.
- Meffert, H., Kirchgeorg, M. (1998). *Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption - Strategie - Implementierung mit Praxisfällen* 3., überarb. und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meise, S. (2012). „Auf nach Equitopia!“. In: *Schrot und Korn*, April 2012, Aschaffenburg: bio verlag.
- Menzel, D., Günther, L. (2011). Nachhaltigkeit und strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Meyer, J.-A. (Hg.). *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011 in der Edition "Kleine und mittlere Unternehmen" Band 2011*. Lohmar: Eul, S. 85 - 114.
- Merten, T., Westermann, U., Rohn, H., Baedeker, C., Kölle, A. (2008). *Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC)*. Retrieved from Offline Version. http://csr-food.com/fileadmin/bilder/INC/INC_offline_de_080814.pdf (12.10.2016).
- Merton, R. K., Kendall, P. L. (1979). Das fokussierte Interview. In: Hopf, C., Weingarten, E. (Hrsg). *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 171-204.
- Messick, D. M., McClintock, C. G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(1), S. 1 - 25. doi:10.1016/0022-1031(68)90046-2
- Meuser, M., Nagel, U. (1991). Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441 - 471.
- Meuser, M., Nagel, U. (2009). Experteninterviews und der Wandel der Wissensproduktion. In Bogner, A. (Hg.). *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften, S. 35 - 60.

- Mey, G. (2000). Erzählungen in qualitativen Interviews - Konzepte, Probleme, soziale Konstruktion. In: *Sozialer Sinn: Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung*, 1(1), S. 135 - 151.
- Mey, G., Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Mey, G., Mruck, K. (2010). Interviews. In: Mey, G., Mruck, K. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, S. 423 - 435.
- Meyer, Ch., Rumpf, H.-J., Hapke, U., John, U. (1999). Einflussgrößen der Änderungsmotivation bei Rauchern und Personen mit riskantem Alkoholkonsum in der Allgemeinbevölkerung: Das „Transitions in Alcohol Consumption and Smoking“ (TACOS) Projekt. In: Keller, S. (1999). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus, S. 93-102.
- Miller, E. J., Rice, A. K. (1967). *Systems of Organization*. London: Tavistock Publications.
- Miller, W. R., Tonigan, J. S. (1996). Assessing drinkers' motivation for change: The Stages of Change Readiness and Treatment Eagerness Scale (SOCRATES). In: *Psychology of Addictive Behaviors*, 10(2), S. 81 - 89. doi:10.1037/0893-164X.10.2.81
- Miller, W. R., Rollnick, S. (2009). *Motivierende Gesprächsführung*, 3. Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Miller, W., Rollnick, S., Kremer, G. (1999). *Motivierende Gesprächsführung*. Freiburg: Lambertus.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. In: *Management Science*, 24(9), S. 934 - 948.
- Mintzberg, H., Walters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. In: *Strategic Management Journal*, 6, S. 257 - 272.
- Moldaschl, M. (Hg.). (2007). *Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I*. 2., erw. Aufl. München, Mering: Hampp.

- Müller, D. (2008). Bestimmungsfaktoren der Improvisation im Unternehmen. In: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 18(3), S. 255 - 277. doi:10.1007/s00187-007-0029-9
- Müller-Christ, G. (2014). *Nachhaltiges Management: Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten 2.*, überarb. und erw. Auflage, Band 3528. Baden-Baden: Nomos.
- Müller-Christ, G. (2011). *Der Nachhaltigkeits-Check. Die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestandes durch Corporate Social Responsibility*. Achim: BerlinDruck. Retrieved from http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/aktuell_pdf/CSR_Check.pdf (12.10.2016).
- Müller-Christ, G. (2001). *Umweltmanagement: Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung*. München: Vahlen.
- Müller-Christ, G., Hülsmann, M. (2003). Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. In: *Die Betriebswirtschaft*, 3, S. 257 - 277.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual capital, and the organizational advantage. In: *Academy of Management Review*, 23(2), S. 242 - 266.
- Nerdinger, F. W. (2012). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/801768489> (12.10.2016).
- Nigg, C. (2005). There is more to Stages of Exercise than just exercise. In: *Exercise and Sport Science Review*, 33(1), S. 32 - 35.
- Nigg, C. R., Courneya, K. S. (1998). Transtheoretical Model: Examining adolescent exercise behavior. In: *Journal of Adolescent health*, 22, S. 214 - 224.
- Nigg, C. R., Rossi, J. S., Normann, G. J., Benisovich, S. V. (1998). *Structure of decisional balance for exercise adoption*. New Orleans, LA: Society for Behavioral Medicine.
- Noar, S. M., Benac, C. N., Harris, M. S. (2007). Does tailoring matter? Meta-analytic review of tailored print health behavior change interventions. In:

- Psychological bulletin*, 133(4), S. 673 - 693. doi:10.1037/0033-2909-133-4-673
- Nutzinger, H., Radke, V. (1995). Wege zur Nachhaltigkeit. In: Nutzinger, H. (Hrsg.). *Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung. Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte*. Marburg, S. 225 - 256.
- OECD. (2011). *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*. Paris: OECD Publishing.
- Olsen, S. H., Zusman, E., Miyazawa, I., Cadman, T., Yoshida, T., Bengtsson, M. (2014). *Implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): An Assessment of the Means of Implementation (MOI)*. Conference Paper 7/24/2014: Institute for Global Environmental Strategies.
- Osbaldiston, R., Sheldon, K. M. (2002). Social Dilemmas and Sustainability: Promoting Peoples' Motivation to "Cooperate with the Future". In: Schmuck, P., Schultz, W. P. (2002). *Psychology of Sustainable Development*. Dordrecht: Kluwer. S. 37 - 57.
- Paech, N. (2005). Nachhaltige Innovationen: Zur Gestaltung ambivalenter Prozesse des Wandels. In: *Innovationen und Nachhaltigkeit*, S. 225 - 250.
- Paech, N., Pfiem, R. (2004). *Konzepte der Nachhaltigkeit von Unternehmen: Theoretische Anforderungen und empirische Trends, Endbericht der Basisstudie I des Vorhabens "Sustainable Markets eMERge" (SUMMER) (Nr. 37: Nachhaltigkeit)*. Oldenburg: Univ., Lehrstuhl für Allg. Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik.
- Pallonen, U. E. (1998). Transtheoretical measures for adolescent and adult smokers: Similarities and differences. In: *Preventive Medicine*, 27, S. A29-A38.
- Pallonen, U. E., Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Prokhorov, A. V., Smith, N. F. (1998). Stages of acquisition and cessation for adolescent smoking: an empirical integration. In: *Addictive Behaviors*, 23(3), S. 303 - 324.
- Pallonen, U. E., Velicer, W. F., Prochaska, J. O., Rossi, J. S., Bellis, J. M., Tsoh, J. Y., Migneault, J. P., Smith, N. F., Prokhorov, A. V. (1998). Computer-based smoking cessation interventions in adolescents: Description, feasibility,

- and six-month follow-up findings. In: *Substance Use and Misuse*, 33, S. 1 - 31.
- Pallonen, U. E., Leskinen, L., Prochaska, J. O., Willey, C. J., Kaariainen, R., Salonen, J. T. (1994). A 2-year self-help smoking cessation manual intervention among middle-aged Finnish men: An application of the transtheoretical model. In: *Preventive Medicine*, 23(4), S. 507 - 514.
- Pearce, D., Turner, R. (1995). *Economics of natural resources and the environment*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Petermann, F. (2003). Compliance. In: Jerusalem, M., Weber, H. (Hrsg.). *Psychologische Gesundheitsförderung. Diagnostik und Prävention*. Göttingen: Hogrefe, S. 695 - 706.
- Peukert, P., Batra, A. (2008). Bedeutung psychotherapeutischer Konzepte bei der Tabakentwöhnung. In: *Gesundheitsverhalten*, PID 4, Jahrgang 9, S. 344-349, S. 346.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1987). A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations. In: Mizruchi, M. S., Schwartz, M. (Hrsg.). *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business*. Cambridge: University Press, S. 25 - 55.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nachdruck der Originalausgabe von 1978. Stanford: Stanford University Press.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource. Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeifer, R., Bongard, J. (2007). *How the body shapes the way we think. A new view of intelligence*. Cambridge: MIT Press.
- Pfriem, R. (1995). *Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven*. Marburg: Metropolis.

- Phillips, T. M. (2004). *Individual Behavior Change in the Context of Organization Change: Towards Validation of the Transtheoretical Model of Change in an Organizational Environment*. University of North Texas.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: R. D. Irwin.
- Powers, W. T. (2007). *The control of perception*. New Brunswick, NJ.: Aldine Transaction.
- Prammer, H. K. (2009). *Integriertes Umweltkostenmanagement: Bezugsrahmen und Konzeption für eine ökologisch nachhaltige Unternehmensführung*. 1. Auflage, Band 369. Wiesbaden: Gabler.
- Preisendörfer, P. (2011). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Preuss, L., Walker, H. (2011). Psychological barriers in the road to sustainable development: Evidence from public sector procurement. In: *Public Administration*, 89(2), S. 493 - 521. doi:10.1111/j.1467-9299.2010.01893.x
- Prochaska, J. O. (1994). *Systems of Psychotherapy: A Transtheoretical Analysis*. 3. Aufl. Pacific Grove, CA.
- Prochaska, J. O. (1979). Systems of Psychotherapy: A transtheoretical analysis. In: *Psychotherapy Theory, Research and Practice*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. (1984). *The transtheoretical approach: Crossing the traditional boundaries of therapy*. Homewood, IL: Dow Jones/Irwin.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., Velicer, W. F., Ginpil, S., Norcross, J. C. (1985). Predicting change in smoking status for self-changers. In: *Addictive Behaviors*, 10, S. 395 - 406.
- Prochaska, J. O., Norcross, J.C., DiClemente, C. C. (1994). *Changing for good*. New York, N.Y.: William Morrow & Company.

- Prochaska, J. O., Redding, C., Evers, K. (1996). The Transtheoretical Model of Behavior Change. In: Glanz, K., Lewis, F. M., Rimer, B. K. (Hrsg.). *Health Behavior and Health Education: Theory, Research and Practice*. 2. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F. (1997). The Transtheoretical Model of Health Behavior Change. In: *American Journal of Health Promotion*, 12(1), S. 38 - 48. doi:10.4278/0890-1171-12.1.38
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W., Fiore, Ch., Harlow, L. L., Redding, C. A., Rosenbloom, D., Ross, S. R. (1994). Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors. In: *Health Psychology*, 13(1), S. 39 - 46.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. (1986). Toward a comprehensive model of change. In: Miller, W. R., Heather, N. (Hrsg.). (1986). *Treating addictive behaviors: Processes of change*. New York: Plenum Press.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. (1984). *The transtheoretical approach: Crossing the traditional boundaries of therapy*. Homewood, IL: Dow Jones/Irwin.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: applications to addictive behaviors. In: *American Psychologist*, 47, S. 1102-1114.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., Velicer, W. F., Rossi, J. S. (1993). Standardized, individualized, interactive, and personalized self-help programs for smoking cessation. In: *Health Psychology*, 12(5), S. 399 - 405.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C., Fowler, J. L., Follock, M. J., Abrams, D. B. (1992d). Attendance and outcome in a work site weight control program: Processes and stages of change as process and predictor variables. In: *Addictive Behaviors*, 17, S. 35 - 45.
- Prochaska, J. O., Redding, C. A., Harlow, L., Rossi, J. S., Velicer, W. F. (1994b). The transtheoretical model of change and HIV prevention: A review. In: *Health Education Behavior*, 21(4), S. 471 - 486.

- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., DiClemente, C. C., Fava, J. (1988). Measuring processes of change: Applications to the cessation of smoking. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(4), S. 520 - 528.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Guadagnoli, E., Rossi, J. S., DiClemente, C.C. (1991b). Patterns of change: Dynamic typology applied to smoking cessation. In: *Multivariate Behavioral Research*, 26(1), S. 83 - 107.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W., Fiore, C., Harlow, L. L., Redding, C. A., Rosenbloom, D., Rossi, S. R. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. In: *Health Psychology*, 13, S. 39 - 46.
- Prochaska, J. O., Johnson, S., Lee, P. (2009). The transtheoretical Model of Behavior Change. In: Shumaker, S. A., Ockene, J. K., Riekert, K. A. (Hrsg.). *The handbook of health behavior change*. 3. Auflage. New York: Springer Pub. Co, S. 59 - 83.
- Prose, F., Clases, C., Schuz-Hardt, S. (1999). Umweltbewusstes und ressourcenschonendes Verhalten. In: Frey, D., Hoyos, C. G. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlag Union, S. 147 - 159.
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. 4. Auflage. München: Oldenbourg.
- Pusch, M. (2002). Theorie, Kalkül oder kosmisches Gesetz. In: Atkinson, C. (Hg.). *Homo ethicus. Was können, was dürfen wir? Beiträge zu Ethik und Verantwortung in Wissenschaft und Gesellschaft*. Bd. 2. Hannover: Hermann-Knoblauch-Akad. - Mensch, Natur, Zukunftswiss, S. 13 - 33.
- Putnam, R. (1993). *What makes democracy work?* Princeton: University Press, S. 167.
- Pütter, J. M. (2015). *Nachhaltigkeitsberichterstattung in Mittel-, Ost- und Westeuropa*. Forschungsbericht. Stuttgart: International Performance Research Institute, Paper Nr. 41.
- Rabbe, S., Schulz, A. (2011). Herausforderungen an ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem zur Professionalisierung des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Meyer, J.-

- A. (Hg.). *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen*. Lohmar: Eul, S. 59 - 82.
- Rakowski, W., Dube, C. E., Marcus, B. H., Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Abrams, D. B. (1992). Assessing elements of women's decisions about mammography. In: *Health Psychology*, 11, S. 111 - 118.
- Rakowski, W., Ehrich, B., Goldstein, M. G., Rimer, B. K., Pearlman, D. N., Clark, M. A., Velicer, W. F., Woolverton, H. (1998). Increasing mammography among women aged 40-74, by use of a stage-matched, tailored intervention. In: *Preventive Medicine*, 27, S. 748 - 756.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2015). *Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK): Maßstab für Nachhaltiges Wirtschaften*. http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_47_Januar_2015.pdf (12.10.2016).
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2014). *Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex: Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen*. Retrieved from http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/DNK_Leitfaden.pdf (12.10.2016).
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2012). *Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK): Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.09.2011*. http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_41_Januar_2012.pdf (12.10.2016).
- Rawls, J. (1999). *A theory of justice*. Rev. edition. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2015). *Deutscher Corporate Governance Kodex: In der Fassung vom 5. Mai 2015 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 5. Mai 2015*.
- Reinecker, H. (1999). *Lehrbuch der Verhaltenstherapie*. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.

- Reinli, K., Gehring, Th. M. (1999). Das Transtheoretische Modell und Diabetes. In: Keller, S. (1999). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus, S. 175 - 186.
- Renn, O., Deuschle, J., Jäger, A., Weimer-Jehle, W. (2007). *Leitbild Nachhaltigkeit: Eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung* 1. Auflage, Band 5. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reuter, A. Y. (2003). *Ganzheitliche Integration themenspezifischer Managementsysteme: Entwicklung eines Modells zur Gestaltung und Bewertung integrierter Managementsysteme*. München: Hampp.
- Rice, A. K. (1958). *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment*. New York: Garland.
- Riemer, K. (2005). *Sozialkapital und Kooperation*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Robbins, M. L. (1998). Applying a readiness model to increasing organ donation and transplantation. In: *Medicine and Health/Rhode Island*, 81, S. 294 - 296.
- RobecoSAM, S&P Dow Jones Indices. (2015). *CSA Guide - RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology*. Retrieved from <http://www.sustainability-indices.com/images/corporate-sustainability-assessment-methodology-guidebook.pdf> (12.10.2016).
- Rogall, H. (2013). *Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler*, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rogall, H. (2008). *Bausteine einer zukunftsfähigen Umwelt- und Wirtschaftspolitik. Ökologische Ökonomie: Eine praxisorientierte Einführung in die Neue Umweltökonomie und Ökologische Ökonomie*. 2. Auflage, Band 5. Berlin: Duncker und Humblot, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Rogers, R. W. (1975). A Protection Motivation Theory of Fear Appeals and Attitude Change. In: *The Journal of Psychology*, 91(1), S. 93 - 114. doi:10.1080/00223980.1975.9915803

- Röhrle, B. (2003). Arbeit mit Ressourcen auf der sozialen Ebene. In: H. Schemmel, J. Schaller (Hrsg.). *Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur psychotherapeutischen Arbeit*. Tübingen: Dgvt-Verlag, S. 259 - 280.
- Rollnick, S., Heather, N., Gold, R., Hall, W. (1992). Development of a short 'readiness to change' questionnaire for use in brief, opportunistic interventions among excessive drinkers. In: *Addiction*, 87(5), S. 743 - 754. doi:10.1111/j.1360-0443.1992.tb02720.x
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In: Reiß, M. (Hg.). *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse*. Band 31. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 191 - 212.
- Rossi, J. S. (1989). The hazards of sunlight: A report on the consensus development conference of sunlight, ultraviolet radiation and the skin. In: *Health Psychologist*, 11(3), S. 4 - 6.
- Rossi, J. S., Blais, L. M., Redding, C. A., Weinstock, M. A. (1995a). Preventing skin cancer through behavior change: Implications for Interventions. In: *Dermatol Clinics*, 13(3), S. 613 - 622.
- Rossi, J. S., Blais, L. M., Weinstock, M. A. (1994). The Rhode Island Sun Smart Project: Skin cancer prevention reaches the beaches. In: *American Journal of Public Health*, 84, S. 672 - 674.
- Rossi, J. S., Rossi, S. R., Velicer, W. F., Prochaska, J. O. (1995). Motivational readiness to control weight. In: Allison, D. B. (Hg.). *Handbook of assessment methods for eating behaviors and weight-related problems: Measures, theory, and research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., S. 387 - 430.
- Rossi, S. R., Rossi, J. S., Rossi-DelPrete, L. M., Prochaska, J. O., Banspach, S. W., Carleton, R. A. (1994). A process of change model for weight control for participants in community-based weight loss programs. In: *The International Journal of the Addictions*, 29(2), S. 161 - 177.

- Roth, G. (2015). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. 9., aktual. und erw. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Rudow, B. (2004). *Das gesunde Unternehmen: Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen*. München: Oldenbourg.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J., Grand, S. (2014). *Die Zukunft des St. Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht*. St. Gallen. Retrieved from <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/IMP/228039.pdf> (12.10.2016).
- Rughase, O. G. (2006). *Identity and strategy: How individual visions enable the design of a market strategy that works*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Pub.
- Rühl, G. (1973). Untersuchungen zur Arbeitsstrukturierung. In: *Industrial Engineering*, 3(3), S. 147 - 197.
- Rumpf, H. J., Hapke, U., John, U. (1998a). Differences between hospital patients with alcohol problems referred for counselling by physicians' routine clinical practice versus screening questionnaires. In: *Addiction*, 93(12), S. 1777 - 1785.
- Rumpf, H. J., Hapke, U., John, U. (1998b). Der bevölkerungsbezogene Gesundheitsansatz und Konsum psychotroper Substanzen. In: *Journal of public health*, 6(1), S. 58 - 74.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: *American Psychologist*, 55, S. 68 - 78.
- Sarasvathy, S. D. (2004). Making it Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design. In: *Entrepreneurship. Theory and Practice*, Winter, S. 519 - 531.

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. In: *Academy of Management Review*, 26(2), S. 243 - 263.
- Sanders, K., Kianty, A. (2006). *Organisationstheorien: Eine Einführung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Satir, V. (2007). *Selbstwert und Kommunikation: Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe*. 18. Auflage, Band 18. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Satir, V. (2000). *Selbstwert und Kommunikation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schäcke, M. (2006). *Pfadabhängigkeit in Organisationen: Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten*. 1. Auflage, Band 134. Berlin: Duncker und Humblot.
- Schacter, D. L. (1987). Critical review: Implicit memory, history and current status. In: *Journal of Experimental Psychology, Learning, Memory and Cognition*, 13, S. 501 - 518.
- Schaefer, A., Harvey, B. (1998). Stage models of corporate 'greening': A critical evaluation. In: *Business Strategy and the Environment*, 7(3), S. 109 - 123.
- Schaltegger, S. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Von der Idee zur Praxis. Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. Köln: TÜV-Media.
- Schaltegger, S., Kleiber, O., Müller, J. (2003). Die "Werkzeuge" des Nachhaltigkeitsmanagements. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Linne, G., Schwarz, M. (Hrsg.). *Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen: Leske und Budrich, S. 331 - 342.
- Schaltegger, S., Dyllick, T. (Hrsg.) (2002). *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O., Klinke, T., Müller, J. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*.

- http://pure.leuphana.de/ws/files/1174686/BMU_Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf (12.10.2016).
- Scharmer, C. O. (2015). *Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik - Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Schlange, L. E., Bau, F. (2012). Nachhaltiges Business Management. In: Becker, L., Bau, F. (Hrsg.). *Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management*. Düsseldorf: Symposion, S. 117 - 152.
- Schmuck, P., Schultz, W. P. (2002). *Psychology of Sustainable Development*. Boston, MA: Springer US.
- Schnabel, C., Wagner, J. (2001). Verbreitung und Bestimmungsgründe verschiedener Formen der Arbeitnehmerpartizipation in Industriebetrieben. In: *Industrielle Beziehungen*, 8(4), S. 445 - 462.
- Schneidewind, U., Feindt, P. H., Meister, H.-P., Minsch, J., Schulze, T., Tschelin, J. (1997). Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit - Vom Was zum Wie in der Nachhaltigkeitsdebatte. In: *GAIA*, 6(3), S. 182 - 196.
- Schorn, A. (2000). Das "themenzentrierte Interview". Ein Verfahren zur Entschlüsselung manifester und latenter Aspekte subjektiver Wirklichkeit. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 1(2), o. S.
- Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey und K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, S. 238-251.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (2000). Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels. In: Busch, R. (Hrsg.). *Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis*. München: Mering/ Hampp.

- Schreyögg, G., Noss, C. (2000). Von der Episode zum fortwährenden Prozess. In: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.). *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler, S. 33 - 62.
- Schröder, T., Wömperer, A. (2011). Kosten und Nutzen der Wertorientierung im Mittelstand. In: Meyer, J.-A. (Hg.). *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011 in der Edition "Kleine und mittlere Unternehmen"* 1. Auflage, Band 2011. Lohmar: Eul, S. 31 - 58.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation*. 6., überarb. u. aktual. Auflage. München: Vahlen.
- Schumann, A., Hapke, U., John, U. (1999). Die Berücksichtigung des Transtheoretischen Modells (TTM) in deutschsprachigen Selbsthilfemanualen zur Raucherentwöhnung. In: Keller, S. (1999). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus, S. 119 - 128.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. In: *Neue Praxis*, 13(3), S. 283-293.
- Schüz, B., Sniehotta, F. F., Mallach, N., Wiedemann, A. U., Schwarzer, R. (2008). Predicting transitions from preintentional, intentional and actional stages of change. In: *Health Education Research*, 24(1), S. 64 - 75. doi:10.1093/her/cym092
- Schwarzer, R. (2004a). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Einführung in die Gesundheitspsychologie*. 3., überarb. Auflage. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Schwarzer, R. (2004b). Health action process approach (HAPA): Das sozial-kognitive Prozessmodell gesundheitlichen Handelns. In: Schwarzer, R. (Hg.). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Einführung in die Gesundheitspsychologie*. 3. Auflage. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, S. 90 - 100.
- Schwing, R., Fryszer, A. (2012). *Systemisches Handwerk: Werkzeug für die Praxis*. 4. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Searcy, C. (2014). Measuring Enterprise Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, n/a. doi:10.1002/bse.1861

- Securvita (2014). *NAI - Der Natur-Aktien-Index*. http://www.nai-index.de/pdf/nai_konzept.pdf (30.03.2016).
- Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press, 2009
- Sen, A. (2008). Equality of what? In: Pogge, T., Moellendorf, D. (Hrsg.). *Global Justice: Seminal Essays: Global Responsibilities*, Volume I. St. Paul: Paragon House.
- Sen, A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House Business.
- Senge, P. M. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. London: Nicholas Brealey.
- Serageldin, I., Steer, A. (1994). *Making Development Sustainable. From Concepts to Action*. World Bank Environmentally Sustainable Development Occasional Paper Series, No. 2, Washington.
- Sheldon, K. M., Kasser, T. (1998). Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress, but Not all Progress is Beneficial. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(12), S. 1319 - 1331. doi:10.1177/01461672982412006
- Shumaker, S. A., Ockene, J. K., Riekert, K. A. (2009). *The handbook of health behavior change*. 3. Auflage. New York: Springer Pub. Co.
- Sisson, K. (2000). *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Sniehotta, F. F., Schwarzer, R. (2003). Modellierung der Gesundheitsverhaltensänderung. In: Jerusalem, M., Weber, H. (Hrsg.). *Psychologische Gesundheitsförderung. Diagnostik und Prävention*. Göttingen: Hogrefe, S. 677 - 694.
- Snow, M. G., Prochaska J. O., Rossi, J. S. (1994). Processes of change in alcoholics anonymous: Maintenance factors in long-term sobriety. In: *Journal of Studies on alcohol*, 55, S. 362 - 371.

- Social Accountability International (2014). Social Accountability 8000 International Standard. http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf (12.10.2016).
- Spahn, J. M., Reeves, R. S., Keim, K. S., Laquatra, I., Kellogg, M., Jortberg, B., Clark, N. A. (2010). State of the evidence regarding behavior change theories and strategies in nutrition counseling to facilitate health and food behavior change. In: *Journal of the American Diet Association*, 2010 Jun, 110(6), S. 879 - 891, S. 885.
- Sporny, L. A., Contento, I. R. (1995). Stages of change in dietary fat reduction: Social psychological correlates. In: *Journal of Nutrition Education*, 27, S. 191 - 199.
- Staehle, W. H. (1973). *Organisation und Führung sozio-technischer Systeme*. Stuttgart: F. Enke.
- Statistisches Bundesamt. (2014). *Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Indikatorenbericht 2014*. Wiesbaden. Retrieved from https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UmweltoekonomischeGesamtrechnungen/Umweltindikatoren/IndikatorenPDF_0230001.pdf?__blob=publicationFile (12.10.2016).
- Steimle, U. (2007). *Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Steimle, U., Lange, K., Zink, K. J. (2015). Das PaGIMo-Integrationsmodell. In: Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. J. (Hrsg.). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. 2. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 205 - 211.
- Steimle, U., Zink, K. J. (2006). Sustainable Development and Human Factors. In: *International Encyclopedia of ergonomics and human factors*, S. 2356.
- Steinke, I. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., Kardorff, E. v., Steinke, I. (2009). *Qualitative Forschung*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch-Verl., S. 319 - 331.
- Steinle, C. (2005). *Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

- Steptoe, A., Wijetunge, S., Doherty, S., Wardle, J. (1996). Stages of change for dietary fat reduction: Associations with food intake, decisional balance and motives for food choice. In: *Health Education Journal*, 55, S. 108 - 122.
- Steurer, R. (2001). Paradigmen der Nachhaltigkeit. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 24(4), S.537 - 566.
- Stiftung Warentest (2004). *Kernkriterien für die Untersuchung der sozial-ökologischen Unternehmensverantwortung durch die Stiftung Warentest*.
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In: Birgmeier, B. (Hg.). *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 183 - 205.
- Storch, M. (2004). Resource-activating Selfmanagement with the Zurich Resource Model (ZRM). In: *European Psychotherapy*, Vol. 5, Nr. 1, S. 27 - 64.
- Storch, M., Krause, F. (2007). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen-Modell, ZRM*. 4., vollst. überarb. und erw. Auflage. Bern: Huber.
- Stoxx Limited. (2014). *STOXX ESG Index Methodology Guide*. Retrieved from http://www.stoxx.com/download/indices/rule_books/stoxx_esg_guide.pdf (12.10.2016).
- Strebel, H. (2005). Umweltwirtschaft in der Betriebswirtschaftslehre. In: Priewasser, R. (Hrsg.). *Dimensionen der Umweltwirtschaft* (Festschrift für Adolf Heinz Malinsky), Linz 2005, S. 15 - 46.
- Susenbeth, R. (1999). *Anwendung des transtheoretischen Modells gesundheitsfördernder Verhaltensänderung auf HIV-protektiven Kondomgebrauch: Application of the transtheoretical model of health behavior change to condom use*. [S.l.]: [s.n.].
- SUSTAINUM-Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin (2013). *KIM BASIC 1.0 Kriterien- und Indikatorenmodell zur Bewertung von Nachhaltigkeit*. http://www.sustainum.de/fileadmin/user_upload/documents/KIM_Basic_1.0_Einfuehrung_web.pdf (12.10.2016).

- Sutton, S. (2009). Stage Theories of Health Behaviour. In M. Conner, P. Norman, M. Conner, und P. Norman (Hrsg.), *Predicting health behaviour: Research and Practice with social cognition models // Predicting health behaviour. Research and practice with social cognition models*. 2. Auflage. Maidenhead: Open University Press, S. 223 - 275.
- Taylor, F. W. (2010). *The Principles of Scientific Management*. Lexington, KY: Forgotten Books.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18(7), S. 509 - 533.
- Tempel, J., Ilmarinen, J. (2013). *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. Hamburg: VSA.
- The Global Compact. *Die zehn Prinzipien des Global Compact*. <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf> (12.10.2016).
- The United Nations Environment Programme (1972). *A brief introduction*. United Nations Environment Programme, Nairobi.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thul, M. J., Longmuß, J., Zink, K. J. (2015). Das Projekt PaGIMo-Metamodell. In: Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. J. (Hrsg.). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. 2. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 202 - 205.
- Thul, M. J., Zink, K. J., Kötter, W. (2015). Partizipation und Commitment im Führungskreis. In: Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. J. (Hrsg.). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. 2. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 99 - 107.
- Thyrian, J. R., Rumpf, H.-J., Meyer, C., Hapke, U., John, U. (2004). Verhaltensspezifische Determinanten der Veränderungsmotivation bei multiplem Risikoverhalten. In: *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 12(2), S. 56 - 64. doi:10.1026/0943-8149.12.2.56

- Tiryakian. (1968). Typologies. In: Sills, D. L. (Hg.). *International Encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan Company and Free Press, S. 177 - 186.
- Trebesch, K. (2000). *Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Trist, E. L., Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting. In: *Human Relations*, S. 3 - 38.
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray H., Pollock, A. B. (2013). *Organizational Choice*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. In: *Organization Science*, 13(5), S. 567 - 582.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. (1978). Über das Prinzip der differenziellen Arbeitsgestaltung. In: *Industrielle Organisation*, 47, S. 566 - 568.
- Ulrich, H. (1984). *Management*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: (Brundlandtbericht)*. http://www.unric.org/html/german/entwicklung/rio5/brundtland/A_42_427.pdf (12.10.2016).
- United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/7891Transforming%20Our%20World.pdf> (12.10.2016).
- United Nations (2015). *Draft outcome document of the United Nations summit for the adoption of the post-2015 development agenda*. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E (12.10.2016).
- United Nations (2014). *The Millennium Development Goals Report 2014*. <http://www.un.org/millenniumgoals/2014%20MDG%20report/MDG%202014%20English%20web.pdf> (12.10.2016).

- United Nations (2008). *Official list of MDG indicators*. <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Attach/Indicators/OfficialList2008.pdf> (12.10.2016).
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA). United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), New York 1992.
- United Nations (1992). *AGENDA 21: Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung*. Retrieved from http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf (12.10.2016).
- Vahs, D. (2007). *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. 6., überarb. und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Velicer, W. F., Keller, S. (1999). Prognosen für die Zukunft des Transtheoretischen Modells. In: Keller, S. (1999). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus, S. 229 - 248.
- Velicer, W. F., Fava, J. L., Prochaska, J. O., Abrams, D. B., Emmons, K. M., Pierce, J. P. (1995a). Distribution of smokers by stage in three representative samples. In: *Preventive Medicine*, 24(4), S. 401 - 411.
- Velicer, W. F., Hughes, S. L., Fava, J. L., Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. (1995b). An empirical typology of subjects of within stages of change. In: *Addictive Behaviors*, 20(3), S. 299 - 320.
- Velicer, W. F., Prochaska, J. O. (1999). An expert system intervention for smoking cessation. *Patient Education and Counseling*, 36, S. 119 - 129.
- Velicer, W. F., Prochaska, J. O., Fava, J. L., Norman, G. J., Redding, C. A. (1998). Smoking Cessation and stress management: Applications of the transtheoretical model of behavior change. In: *Homeostasis*, 38, S. 216 - 233.
- Velicer, W. F., Prochaska, J. O., Fava, J. L., Norman, G. J., Redding, C. A. (1998). Smoking cessation and stress management: Applications of the transtheoretical model of behavior change. In: *Homeostasis*, 38, S. 216 - 233.

- Vereinigung zur Wissenschaftlichen Erforschung des Planens und Bauens in Entwicklungsländern e.V. (Hrsg.) (2000). *Grassroot urbanity: Local heroes*. Kiel: Magazin-Verlag.
- Vogler, D. R., Detert, R. (1999). Application of the *transtheoretical model* of *behavior change* to physical activity *behavior* in a college education course. A thesis presented to the graduate faculty university of Wisconsin – La Crosse.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F. (2011). *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*. 2. Auflage. New York: Guilford Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wahl, D. (1991). *Handeln unter Druck: Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildern*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Walgenbach, P. (2006). Strukturierungstheorie. In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.). *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weber, M., Winckelmann, J. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5., rev. Auflage. Tübingen: Mohr.
- Weder di Mauro, B. (Hrsg.) (2008). *Chancen des Wachstums: Globale Perspektiven für den Wohlstand von morgen. Globale Perspektiven für den Wohlstand von morgen*. Frankfurt: Campus.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. 2. Auflage. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. 2., vollst. überarb. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. In: *Organization Science*, 16 (4), S. 409 - 421.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer.
- Weinstein, N. D. (1988). The precaution adoption process. In: *Health Psychology*, 7, S. 355 - 386.
- Weinstein, N. D., Rothman, A. J., Sutton, S. R. (1998). Stage Theories of Health Behavior: Conceptual and Methodological Issues. In: *Health Psychology*, 17(3), S. 290 - 299.
- Welge, M. K., Eulerich, M. (2014). *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Werder, A. v., Bartz, J. (2014). Corporate Governance Report 2014: Erklärte Akzeptanz des Kodex und tatsächliche Anwendung bei Vorstandsvergütung und Unabhängigkeit des Aufsichtsrats. In: *Der Betrieb*, 17, S. 905 - 914.
- West, R. (2005). Time for a change: putting the Transtheoretical (Stages of Change) Model to rest. *Addiction (Abingdon, England)*, 100(8), S. 1036 - 1039. doi:10.1111/j.1360-0443.2005.01139.x
- Wetterling, T., Junghanns, K., Veltrup, C. (1997). *Diagnostik und Therapie von Alkoholproblemen: Ein Leitfaden*. Berlin [u.a.]: Springer.
- Wetzel, R., Lang, R. (2005). Kognition und Sensemaking. In: Weick, K. E. (Hrsg.). *Moderne Organisationstheorien*. Wiesbaden: Gabler, S. 157 - 205.
- Wiborg, G., Hanewinkel, R. (1999). Primäre und sekundäre Prävention des Rauchens bei Jugendlichen. In: Keller, S. (1999). *Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis*. Freiburg: Lambertus, S. 103 - 117.
- Williams, S., Schaefer, A. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. In: *Business Strategy and the Environment*, 22(3), S. 173 - 186. doi:10.1002/bse.1740

- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung, Band 1* (1, Artikel 22), ohne Seitenangabe.
- Witzel, A. (1989). Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hrsg.). *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Heidelberg: Asanger, S. 227 - 256.
- Wolf, J. (2013). Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), S. 92-108.
- Wrona, T. (2006). Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In: Zelewski, S., Akca, N. (Hrsg.). *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 189 - 216.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4. Auflage, Band 5. Los Angeles, Calif.: Sage Publications.
- Zimmer, M., Ortmann, G. (2001). Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet. In: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.). *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Gabler, S. 27 - 55.
- Zimmerli, W.C., Pallazo, G. (1998). Interne und externe Technikverantwortung des Individuums und der Unternehmen. Zwischen Technik- und Wirtschaftsethik. In: Lenk, H., Maring, M. (Hrsg.). *Technikethik und Wirtschaftsethik. Fragen der praktischen Philosophie*. Opladen: Leske + Budrich, S. 185-204.
- Zink, K. J. (2015). Das Projekt PaGIMo - Beteiligung und Integration als Voraussetzung erfolgreicher Veränderung. In Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. J. (Hrsg.). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. 2. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, S. 1 - 10.
- Zink, K. J. (2007). *Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen*. München: Hanser.
- Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept - Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung*. 2. Auflage. München, Wien: Hanser.

Zink, K. J. (1979a). *Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung auf Basis von Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation*. Köln: O. Schmidt.

Zink, K. J. (1979b). Konzept einer „differentiellen“ Organisationsgestaltung. In: Krüger, K. (Hrsg.). *Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Dezennium*. Darmstadt: Hanser, S. 77 - 89.

Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. J. (2015). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin [u.a.]: Springer.

8 Anhang

Anhang A1

Indikatoren und Ziele der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland je nach Leitlinie ⁶²⁵

Indikatorenbereiche	Nr.	Indikatoren	Ziele
I. Generationengerechtigkeit			
Ressourcenschonung <i>Ressourcen sparsam und effizient nutzen</i>	1a	Energieproduktivität	Verdopplung von 1990 bis 2020
	1b	Primärenergieverbrauch	Senkung um 20 % bis 2020 und um 50 % bis 2050 jeweils gegenüber 2008
	1c	Rohstoffproduktivität	Verdopplung von 1994 bis 2020
Klimaschutz <i>Treibhausgase reduzieren</i>	2	Treibhausgasemissionen	Reduktion um 21 % bis 2008/2012, um 40 % bis 2020 und um 80 bis 95 % bis 2050, jeweils gegenüber 1990
Erneuerbare Energien <i>Zukunftsfähige Energieversorgung ausbauen</i>	3a	Anteil erneuerbarer Energien am Endenergieverbrauch	Anstieg auf 18 % bis 2020 und 60 % bis 2050
	3b	Anteil des Stroms aus erneuerbaren Energiequellen am Stromverbrauch	Anstieg auf 12,5 % bis 2010, auf mindestens 35 % bis 2020 und auf mindestens 80 % bis 2050
Flächeninanspruchnahme <i>Nachhaltige Flächennutzung</i>	4	Anstieg der Siedlungs- und Verkehrsfläche	Reduzierung des täglichen Zuwachses auf 30 ha bis 2020

⁶²⁵ Tabelle in Anlehnung an Die Bundesregierung (2012b). 10 Jahre Nachhaltigkeit „made in Germany“. Die Nationale Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Kurzpapier zum Fortschrittsbericht 2012. http://www.bundesregierung.de/_Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2012-05-09-kurzpapier-zum-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (12.10.2016), S. 8-11.

zung			
Artenvielfalt <i>Arten erhalten – Lebensräume schützen</i>	5	Artenvielfalt und Landschaftsqualität	Anstieg auf den Indexwert 100 bis zum Jahr 2015
Staatsverschuldung <i>Haushalte konsolidieren – Generationengerechtigkeit schaffen</i>	6a	Staatsdefizit	Jährliches Staatsdefizit kleiner als 3 % des Bruttoinlandsproduktes (BIP)
	6b	Strukturelles Defizit	Strukturell ausgeglichener Staatshaushalt, gesamtstaatliches strukturelles Defizit von max. 0,5 % des BIP
	6c	Schuldenstand	Schuldenstandsquote max. 60 % des BIP
Wirtschaftliche Zukunftsvorsorge <i>Gute Investitionsbedingungen schaffen – Wohlstand dauerhaft erhalten</i>	7	Verhältnis der Bruttoanlageinvestitionen zum BIP	Steigerung des Anteils
Innovation <i>Zukunft mit neuen Lösungen gestalten</i>	8	Private und öffentliche Ausgaben für Forschung und Entwicklung	Steigerung auf 3 % des BIP bis 2020
Bildung <i>Bildung und Qualifikation kontinuierlich verbessern</i>	9a	18- bis 24-Jährige ohne Abschluss	Verringerung des Anteils auf unter 10 % bis 2020
	9b	30- bis 34-Jährige mit tertiärem oder postsekundärem nichttertiären Abschluss	Steigerung des Anteils auf 42 % bis 2020
	9c	Studienanfängerquote	Erhöhung auf 40 % bis 2010, anschließend weiterer Ausbau und Stabilisierung auf hohem Niveau

II. Lebensqualität			
Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ⁶²⁶ <i>Wirtschaftsleistung umwelt- und sozialverträglich steigern</i>	10	BIP je Einwohner	Wirtschaftliches Wachstum
Mobilität <i>Mobilität sichern – Umwelt schonen</i> ⁶²⁷	11a	Gütertransportintensität	Absenkung auf 98 % gegenüber 1999 bis 2010 und auf 95 % bis 2020
	11b	Personentransportintensität	Absenkung auf 90 % gegenüber 1999 bis 2010 und auf 80 % bis 2020
	11c	Anteil des Schienenverkehrs an der Güterbeförderungsleistung	Steigerung auf 25 % bis 2015
	11d	Anteil der Binnenschifffahrt an der Güterbeförderungsleistung	Steigerung auf 14 % bis 2015
Landbewirtschaftung ⁶²⁸ <i>In unseren Kulturlandschaften umweltverträglich produzieren</i>	12a	Stickstoffüberschuss	Verringerung bis auf 80 kg/ha landwirtschaftlich genutzter Fläche bis 2010, weitere Absenkung bis 2020
	12b	Ökologischer Landbau	Erhöhung des Anteils des ökologischen Landbaus an der landwirtschaftlich genutzten Fläche auf 20 % in den nächsten Jahren

⁶²⁶ In der ersten Fassung von 2002 war anstelle des Begriffes „Leistungsfähigkeit“ „Wohlstand“ vermerkt. Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 110.

⁶²⁷ In der ersten Fassung von 2002 war anstelle von „Mobilität sichern – Umwelt schonen“ „Mobilität umweltverträglich gestalten“ vermerkt. Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 111.

⁶²⁸ In der ersten Fassung von 2002 war anstelle von „Landwirtschaft - In unseren Kulturlandschaften umweltverträglich produzieren“ die Überschrift „Ernährung – Gesunde Nahrungsmittel umweltverträglich produzieren“ vermerkt. Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 113.

Luftqualität <i>Gesunde Umwelt erhalten</i>	13	Schadstoffbelastung der Luft	Verringerung auf 30 % gegen- über 1990 bis 2010
Gesundheit und Ernährung ⁶²⁹ <i>Länger gesund leben</i>	14a	Vorzeitige Sterblichkeit (Todesfälle pro 100 000 Einwohner unter 65 Jahren) Männer	Rückgang auf 190 Fälle pro 100 000 bis 2015
	14b	Vorzeitige Sterblichkeit (Todesfälle pro 100 000 Einwohner unter 65 Jahren) Frauen	Rückgang auf 115 Fälle pro 100 000 bis 2015
	14c	Raucherquote von Jugendlichen (12 bis 17 Jahre)	Absenkung auf unter 12 % bis 2015
	14d	Raucherquote von Erwachsenen (ab 15 Jahre)	Absenkung auf unter 22 % bis 2015
	14e	Anteil der Menschen mit Adipositas (Erwachsene, ab 18 Jahren)	Rückgang bis 2020
Kriminalität <i>Persönliche Sicherheit weiter erhöhen</i>	15	Straftaten	Rückgang der Zahl der erfassten Fälle je 100 000 Einwohner auf unter 7 000 bis zum Jahr 2020
III. Sozialer Zusammenhalt			
Beschäftigung <i>Beschäftigungsniveau steigern</i>	16a	Erwerbstätigenquote insgesamt (15 bis 64 Jahre)	Erhöhung auf 73 % bis 2010 und 75 % bis 2020
	16b	Erwerbstätigenquote Ältere (55 bis 64 Jahre)	Erhöhung auf 55 % bis 2010 und 60 % bis 2020
Perspektiven für Familien <i>Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern</i>	17a	Ganztagsbetreuung für Kinder 0- bis 2-Jährige	Anstieg auf 30 % bis 2010 und 35 % bis 2020
	17b	Ganztagsbetreuung für Kinder 3- bis 5-Jährige	Anstieg auf 30 % bis 2010 und 60 % bis 2020

⁶²⁹ In der ersten Fassung von 2002 war anstelle von „Gesundheit und Ernährung Länger gesund leben“ die Überschrift „Gesundheit Gesund leben“ vermerkt. Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 117.

Gleichstellung ⁶³⁰ <i>Gleichstellung in der Gesellschaft fördern</i>	18	Verdienstabstand zwischen Frauen und Männern	Verringerung des Abstandes auf 15 % bis 2010 und auf 10 % bis 2020
Integration ⁶³¹ <i>Integrieren statt ausgrenzen</i>	19	Ausländische Schulabsolventen mit Schulabschluss	Erhöhung des Anteils der ausländischen Schulabgänger mit mindestens Hauptschulabschluss und Angleichung an die Quote deutscher Schulabgänger 2020
IV. Internationale Verantwortung			
Entwicklungszusammenarbeit <i>Nachhaltige Entwicklung unterstützen</i> ⁶³²	20	Anteil öffentlicher Entwicklungsausgaben am Bruttonationaleinkommen	Steigerung auf 0,51 % bis 2010 und 0,7 % bis 2015
Märkte öffnen <i>Handelschancen der Entwicklungsländer verbessern</i>	21	Deutsche Einfuhren aus Entwicklungsländern	Weiterer Anstieg

⁶³⁰ In der Fassung von 2002 lautete der Begriff „Gleichberechtigung“ anstelle von „Gleichstellung“. Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 125.

⁶³¹ In der Fassung von 2002 lautete der Begriff „Integration ausländischer Mitbürger.“ anstelle von „Integration“. Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 127.

⁶³² 2002 enthielt der Satz noch den Begriff „weltweit“ (unterstützen). Vgl. Die Bundesregierung (2002), S. 129.

Anhang A2

Literatur zu Bewertungsinstrumenten der Nachhaltigkeit

Instrument	Entwickler/ Initiatoren	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit
I. Direkte Messverfahren mit einem umfassenden, mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsverständnis		
COMPASS (Companies and Sectors' path to Sustainability) ⁶³³ & SAFE (Sustainability Assessment for Enterprises) (KMU) ⁶³⁴	Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (Arbeitsgruppe "Ökoeffizienz und Zukunftsfähige Unternehmen")	Agenda 21, Industrielle Ökologie, Stakeholder Value Ansatz, Natural Step, Faktor 4/ 10, Ökoeffizienz, Umweltökonomie, Cleaner Production, TQM & ISO 9000, EMAS, ISO 14000, Ökobilanzen, Stoffstromanalysen, Produkt & Service Öko-Design Manuals, Nachhaltigkeitsaudit, -indikatoren, -berichterstattung ⁶³⁵
Dow Jones Sustainability World Index ⁶³⁶	RobecoSAM AG	"Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from eco-

⁶³³ Vgl. Kuhndt, M.; Liedtke, C. (1999). Die COMPASS-Methodik. Unternehmen und Branchen auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit. Wuppertal Paper Nr. 97, Wuppertal-Institut, Wuppertal.

⁶³⁴ Vgl. Baedeker, C.; Meier, S.; Rohn, H. (2005). SAFE – ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung. In: kompakt (Hg.). Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft.

SAFE ist das Erhebungsinstrument (SAFE) und COMPASS ist die Ergebnisvisualisierung mit entsprechender Ableitung von Maßnahmen der Umsetzung. Vgl. Baedeker, C.; Heuer, P.; Kle-misch, H.; Rohn, H. (2002). Handbuch zur Anwendung von SAFE – Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung. WuppertalSpezial 25, S. 18.

Unter <https://www.n-kompass.de/index.aspx> (Stand: 30.03.2016) ist eine lizenzpflichtiges Online-Erhebungsinstrument verfügbar, das sehr dem COMPASS ähnelt und in dessen Entwicklung auch u.a. das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, und die Leuphana Universität Lüneburg (Prof. Stefan Schaltegger und Dr. Holger Petersen) involviert ist. Das Instrument umfasst neben einer reinen Messung Empfehlungen für entsprechende nachhaltigkeitsförderliche Maßnahmen.

⁶³⁵ Vgl. Kuhndt, M.; Liedtke, C. (1999), S. 14.

⁶³⁶ Vgl. RobecoSAM; S&P Dow Jones Indices (2015). CSA Guide - RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology. <http://www.sustainability-indices.com/images/corporate-sustainability-assessment-methodology-guidebook.pdf> (12.10.2016).

Instrument	Entwickler/ Initiatoren	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit
		conomic, environmental and social developments.” ⁶³⁷
G4 Sustainability Reporting Guidelines ⁶³⁸	Global Reporting Initiative	Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011, United Nations (UN) Guiding Principles on Business and Human Rights, the UN “Protect, Respect and Remedy” Framework, 2011, United
Global Challenges Index ⁶⁴⁰	BÖAG Börsen AG, oekom research AG	Millenium Development Goals der Vereinten Nationen, die Nachhaltigkeitsstrategie der Europäischen Union, der „Global Environmental Outlook“ des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) sowie die zehn Prinzipien des UN Global Compact. ⁶⁴¹
Nachhaltigkeits-1Check ⁶⁴²	Universität Bremen (Fachgebiet Nachhaltiges Management), RKW Bremen, Verein Bremer entwicklungspolitisches Netzwerk e.V.	Leitbild Nachhaltiger Entwicklung, Brundtland-Bericht, CSR-Definition der EU ⁶⁴³

⁶³⁷ <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp> (12.10.2016).

⁶³⁸ Vgl. Global Reporting Initiative (2013). Reporting Principles and Standard Disclosures. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

⁶³⁹ Vgl. Global Reporting Initiative (2013). Frequently Asked Questions. Amsterdam: Global Reporting Initiative, S. 9.

⁶⁴⁰ Vgl. Deutsche Börse (2015). Leitfaden zum Global Challenges Index der BÖAG. URL: http://www.gcindex.com/de/pdf/Leitfaden_GCX.pdf (05.09.2015). Vgl. Auch <http://gcindex.boersenag.de/de/index/methode/kriterien.php> (12.10.2016).

⁶⁴¹ Vgl. <http://gcindex.boersenag.de/de/index/handlungsfelder.php> (12.10.2016).

⁶⁴² Vgl. Vgl. Müller-Christ, G. (2011). Der Nachhaltigkeits-Check. Die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestandes durch Corporate Social Responsibility. Achim: BerlinDruck. http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/aktuell_pdf/CSR_Check.pdf (12.10.2016).

⁶⁴³ Vgl. ebenda, S. 8-9.

Instrument	Entwickler/ Initiatoren	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit
Natur-Aktien- Index ⁶⁴⁴	SECURVITA Gesellschaft zur Ent- wicklung altern. Versi- cherungskonzepte mbH	<i>Nicht explizit benannt</i>
STOXX ESG Index ⁶⁴⁵	Stoxx Limited	10 Prinzipien des UN Global Compact
Sustainability Balanced Score- card ⁶⁴⁶	Centre for Sustainabili- ty Management / Leuphana Universität Lüneburg / Institut für Wirtschaft und Ökolo- gie der Universität St. Gallen	Leitbild Nachhaltiger Entwicklung, Drei- Säulen-Modell, starke Nachhaltigkeit ⁶⁴⁷
Sustainable Excel- lence (EFQM of Sustainability) ⁶⁴⁸	Sustainable Excellence Group (SEG) in Koope- ration mit der Deut- schen Bundesstiftung Umwelt	Leitbild Nachhaltiger Entwicklung ⁶⁴⁹

⁶⁴⁴ Vgl. Securvita (2014). NAI - Der Natur-Aktien-Index. http://www.nai-index.de/pdf/nai_konzept.pdf (12.10.2016).

⁶⁴⁵ Vgl. STOXX Limited (2014). STOXX ESG Index Methodology Guide. [http://www.stoxx.com/download/indices/rule books/stoxx_esg_guide.pdf](http://www.stoxx.com/download/indices/rule%20books/stoxx_esg_guide.pdf) (12.10.2016).

⁶⁴⁶ Vgl. Hahn, T.; Wagner, M. (2001). Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: CSM.

⁶⁴⁷ Ebenda, S. 2.

⁶⁴⁸ Vgl. European Foundation of Quality Management (2004). The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility. Brüssel: EFQM.

⁶⁴⁹ Ebenda.

Instrument	Entwickler/ Initiatoren	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit
II. Direkte Messverfahren mit einem eingeschränkten Ansatz der Erhebung von Nachhaltigkeit		
Deutscher Nachhaltigkeitskodex ⁶⁵⁰	Rat für Nachhaltige Entwicklung	Deutscher Corporate Governance Kodex, UN Global Compact, Global Reporting Initiative ⁶⁵¹
verantwortung ⁶⁵²	Stiftung Warentest	„... Auswertung von gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Meinungsbildungsprozessen über Inhaltsbereiche des verantwortlichen Unternehmensverhaltens, internationalen und nationalen Konventionen, Standards und Leitlinien zu Themen des verantwortlichen Unternehmensverhaltens, Kriterien, die im Rahmen von verbraucherorientierten Unternehmenstests [...],[...] für das ‚Socially Responsible Investment‘ [...],[...] in der Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen verwendet werden.“ ⁶⁵³
Sustainable-Value-Ansatz ⁶⁵⁴	Institut für Zukunftsstudien & Technolo-	Ressourceneffizienz, Opportunitätskosten, Öko- und Sozialeffektivität ⁶⁵⁵

⁶⁵⁰ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung (2015). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Maßstab für Nachhaltiges Wirtschaften. texte Nr. 47, Januar 2015. URL: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_47_Januar_2015.pdf (12.10.2016).

⁶⁵¹ Vgl. ebenda, S. 8 und S. 16.

⁶⁵² Vgl. Stiftung Warentest (2004). Kernkriterien für die Untersuchung der sozial-ökologischen Unternehmensverantwortung durch die Stiftung Warentest. <http://www.test.de/Sozial-oekologische-Unternehmensverantwortung-Welche-Massstaebe-soll-man-anlegen-1223527-0/> (12.10.2016).

⁶⁵³ Ebenda.

⁶⁵⁴ Vgl. Hahn, T.; Liesen, A. (2007). Nachhaltig erfolgreich wirtschaften. Eine Untersuchung der Nachhaltigkeitsleistung deutscher Unternehmen mit dem Sustainable-Value-Ansatz. Berlin: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.

⁶⁵⁵ Vgl. Figge, F.; Hahn, T. (2004). Sustainable Value Added – Ein neues Maß des Nachhaltigkeitsbeitrages von Unternehmen am Beispiel der Henkel KGaA. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 73 (1), S. 126-141, S. 129.

Instrument	Entwickler/ Initiatoren	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit
	giebewertung/ Sustainable Development Research Centre & Universität St. Andrews, Great Britain	
Enterprise sustainability and Performance Measurement Systems (ESPMS)	Department of Mechanical and Industrial Engineering, Ryerson University, Toronto, Canada	Global Reporting Initiative, Dyllick and Hockerts, 2002, Elkington, 1998, Supply chain sustainability
III. Weitere Instrumente		
ISO 26000 ⁶⁵⁶	Deutsches Institut für Normung e.V.	gesellschaftliche Verantwortung als die „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das - zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, - die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, - anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht, - in der gesamten Organisation integriert ist und - in ihren Beziehungen gelebt wird“.⁶⁵⁷

⁶⁵⁶ Vgl. Deutsches Institut für Normung (2011). Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000. Berlin: Beuth.

⁶⁵⁷ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011). Die DIN ISO 26000 - Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Ein Überblick. https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/DIN_ISO_26000_Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf (12.10.2016).

Instrument	Entwickler/ Initiatoren	Theoretische/ Konzeptionelle Bezüge in puncto Nachhaltigkeit
Kriterien- und Indikatorenmodell zur Bewertung von Nachhaltigkeit (KIM) ⁶⁵⁸	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) / SUSTAINUM-Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften	Leitziele der deutschen und europäischen Nachhaltigkeitsstrategie ⁶⁵⁹
ZNU Nachhaltigkeitscheck ⁶⁶⁰	Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung /Universität Witten/Herdecke	<i>Nicht explizit benannt</i>
Initialer Nachhaltigkeitscheck ⁶⁶¹	Trifolium - Beratungsgesellschaft mbH	<i>Nicht explizit benannt</i>

⁶⁵⁸ Vgl. SUSTAINUM-Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin (2013). KIM BASIC 1.0 Kriterien- und Indikatorenmodell zur Bewertung von Nachhaltigkeit. http://www.sustainum.de/fileadmin/user_upload/documents/KIM_Basic_1.0_Einfuehrung_web.pdf (12.10.2016).

⁶⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 5.

⁶⁶⁰ Vgl. <http://www.plattform-nachhaltigkeit.com/check.html> (12.10.2016).

⁶⁶¹ Vgl. Merten, T.; Westermann, U.; Rohn, H.; Baedeker, C.; Kölle, A. (2008). Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC). Offline Version. http://csr-food.com/fileadmin/bilder/INC/INC_offline_de_080814.pdf (12.10.2016).

Anhang A3

Anwendungsbereiche und Literatur des Transtheoretischen Modells

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
Alkoholmissbrauch	1992	Rollnick, S.; Heather, N.; Gold, R.; Hall, W.	Development of a short readiness to change questionnaire for use in brief, opportunistic interventions among excessive drinkers. <i>British Journal of Addiction</i> , 87(5), 743-754.
	1990	DiClemente, C. C.; Hughes,	Stages of change profiles in outpatient alcoholism treatment. <i>Journal of Sub-</i>
Behandlung von Diabetes Mellitus	2008	Andres, A.; Gomez, J.; Saldana, C.	Challenges and Applications of the Transtheoretical Model in Patients with Diabetes Mellitus. <i>Disease Management & Health Outcomes</i> , 16(1), 31-46.
Behandlung von gewalttätigen Männern	2000	Levesque, D. A.; Gelles, R. J.; Velicer, W. F.	Development and validation of a stages of change measure for men in batterer treatment. <i>Cognitive Therapy and Research</i> , 24(2), 175-199.
Ernährungsumstellung	1998a	Keller, S.	<i>Zur Validität des Transtheoretischen Modells – Eine Untersuchung zur Veränderung des Ernährungsverhaltens</i> . Dissertation am Fachbereich Psychologie der Philipps-Universität Marburg. Marburg: Dissertationsstelle der Universitätsbibliothek.
	2010	Spahn, J. M.; Reeves, R. S.; Keim, K. S.; Laquatra, I.; Kellogg, M.; Jortberg, B. & Clark, N.A.	State of the evidence regarding behavior change theories and strategies in nutrition counseling to facilitate health and food behavior change. <i>Journal of the American Diet Association</i> , 110(6), 879-891.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1995	Sporny, L.A.; Contento, I. R.	Stages of change in dietary fat reduction: Social psychological correlates. <i>Journal of Nutrition Education</i> , 27, 191-199.
	1996	Steptoe, A.; Wijetunge, S.; Doherty, S.; Wardle, J.	Stages of change for dietary fat reduction: Associations with food intake, decisional balance and motives for food choice. <i>Health Education Journal</i> , 55, 108-122.
	1998	Greene, G. W.; Rossi, S. R.	Stages of change for reducing dietary fat intake over 18 month. <i>Journal of the American Dietetic Association</i> , 98, 529-534.
Förderung von Medikamenten-Adherence	1998	Johnson, S. S.; Grimley, D. M.; Prochaska, J. O.	Prediction of adherence using the transtheoretical model: Implications for pharmacy care. <i>Journal of Social and Administrative Pharmacy</i> , 12(3), 135-148.
	1998b	Keller, S.	Implications of the Stages of Change Model for medication compliance. <i>European Respiratory Review</i> 8, 260-266.
Förderung der Bereitschaft zur Organspende	1998	Robbins, M. L.	Applying a readiness model to increasing organ donation and transplantation. <i>Medicine and Health/Rhode Island</i> , 81, 294-296.
Gewichtsreduktion	1994	Rossi, S. R.; Rossi, J. S.; Rossi-DelPrete, L. M.; Prochaska, J. O.; Banspach, S. W.; Carleton,	A process of change model for weight control for participants in community-based weight loss programs. <i>The International Journal of the Addictions</i> , 29(2), 161-177.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1995	Rossi, J. S.; Rossi, S. R.; Velicer, W. F.; Prochaska, J. O.	Motivational readiness to control weight. <i>Handbook of assessment methods for eating behaviors and weight-related problems: Measures, theory, and research.</i> , (S. 387-430). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, xx, 634 pp.
	1992	Prochaska, J. O.; Norcross, J. C.; Fowler, J. L.; Follock, M. J.	Attendance and outcome in a work site weight control program: Processes and stages of change as process and predictor variables. <i>Addictive Behaviors</i> , 17, 35-45.
Inanspruchnahme von Vorsorgeuntersuchungen	1992	Rakowski, W.; Dube, C. E.; Marcus, B. H.; Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Abrams, D.	Assessing elements of women's decisions about mammography. <i>Health Psychology</i> , 11, 111-118.
	1998	Rakowski, W.; Ehrich, B.; Goldstein, M. G.; Rimer, B. K.; Pearlman, D. N.; Clark, M. A.; Velicer, W. F.; Woolverton, D.	Increasing mammography among women aged 40-74, by use of a stage-matched, tailored intervention. <i>Preventive Medicine</i> , 27, 748-756.
Kondomgebrauch bzw. HIV Prävention	1994b	Prochaska, J. O.; Redding, C.A.; Harlow, L.; Rossi, J. S.; Velicer, W. F.	The transtheoretical model of change and HIV prevention: A review. <i>Health Education Behavior</i> , 21(4), 471-486.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1999	Susenbeth, R.	Anwendung des transtheoretischen Modells gesundheitsfördernder Verhaltensänderung auf HIV-protektiven Kondomgebrauch. Online verfügbar: http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2000/0076/html/start.htm#Zusammenfassung (12.10.2016)
	1998	Evers, K. E.; Harlow, L. L.; Redding, C. A.; LaForge, R. A.	Longitudinal changes in stages of change for condom use in women. <i>American Journal of Health Promotion</i> , 13(1), 19-25.
	1995	Galavotti, C.; Cabral, R. J.; Lansky, A.; Grimley, D. M.; Riley, G. E.; Prochaska, J. O.	Validation of measures of condom and other contraceptive use among woman at high risk for HIV infection and unintended pregnancy. <i>Health Psychology</i> , 14(6), 570-578.
	1996	Grimley, D. M.; Prochaska, G. E.; Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Galavotti, C.; Cabral, R. J.	Cross-validation of measures assessing decisional balance and self-efficacy for condom use. <i>American Journal of Health behavior</i> , 20(6), 406-416.
	1995	Grimley, D. M.; Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Prochaska, G. E.	Contraceptive and condom Use Adoption and Maintenance: A Stage Paradigm Approach. <i>Health Education Behavior</i> , 22(1), 20-35.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1993	Grimley, D. M.; Riley, G. E.; Bellis, J. M.; Prochaska, J. O.	Assessing the stages of change and decision making for contraceptive use for the prevention of pregnancy, sexually transmitted diseases, and acquired immunodeficiency, syndrome. <i>Health Education Quarterly</i> , 20, 455-470.
	1999	Harlow, L. L.; Prochaska, J. O.; Redding, C. A.; Rosi, J. S.; Velicer, W.	Stages of condom use in a high HIV-risk sample. <i>Psychology and Health</i> , 14, 143-157.
Körperliche Aktivität	1994	Marcus, B. H.; Eaton, C. A.; Rossi, J. S.; Hartlow, L. L.	Self-efficacy, decision-making and stages of change: An integrative model of physical exercise. <i>Journal of Applied Social Psychology</i> , 24(6), 489-508.
	1992	Marcus, B. H.; Rakowski, W.; Rossi, J. S.	Assessing motivational readiness and decision making for exercise. <i>Health Psychology</i> , 11(4), 257-261.
	1992	Marcus, B. H.; Rossi, J. S.; Selby, V. C.; Niaura, R. S.; Abrams, D. B.	The stages and processes of exercise adoption and maintenance in a worksite sample. <i>Health Psychology</i> , 11(6), 386-395.
	1992	Marcus, B. H.; Selby, V. C.; Niaura, R. S.; Rossi, J. S.	Self-efficacy and the stages of exercise behavior change. <i>Research Quarterly for Exercise and Sport</i> , 63(1), 60-66.
	1998	Nigg, C. R.; Courneya, K. S.	Transtheoretical Model: Examining adolescent exercise behavior. <i>Journal of Adolescent health</i> , 22, 214-224.
	1995	Prochaska, J. O.; Marcus, B. H.	The transtheoretical model: applications to exercise. <i>Medicine and Science in Sports and Exercise</i> , 26(11), 1400-1404.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1992	Marcus, B. H.; Banspach, S. W.; Lefebvre, R. C.; Rossi, J. S.; Carleton, R. A.; Abrams, D.	Using the stages of change model to increase the adoption of physical activity among community participants. <i>American Journal of Health Promotion</i> , 6(6), 424-429.
	1992	Marcus, B. H.; Banspach, S. W.; Lefebvre, R. C.; Rossi, J. S.; Carleton, R. A.; Abrams, D.	Using the stage of change model to increase the adoption of physical activity among community participants. <i>American Journal of Health Promotion</i> , 6, 424-429.
	1998	Marcus, B. H.; Bock, B. C.; Pinto, B. M.; Forsyth, L. H.;	Efficacy of an individualized, motivationally-tailored physical activity intervention. <i>Annals of Behavioral Medicine</i> , 20(3), 174-180.
	1993	Armstrong, C. A.; Sallis, J. F.; Hovell, M. F.; Hofstetter, C. R.	Stages of change, Self-Efficacy, and the adoption of vigorous exercise: A prospective Analysis. <i>Journal of Sport & Exercise Psychology</i> , 15(4), 390-402.
Raucherentwöhnung	1997	Etter, J. F.; Perneger, T. V.; Ronchi, A.	Distribution of smokers by stage: international comparison and association with smoking prevalence. <i>Preventive medicine</i> , 26, 580-585.
	1998	Pallonen, U. E.	Transtheoretical measures for adolescent and adult smokers: Similarities and differences. <i>Preventive medicine</i> , 27, A29-A38
	1998	Pallonen, U. E.; Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Prokhorov, A. V.; Smith, N.	Stages of acquisition and cessation for adolescent smoking: An empirical integration. <i>Addictive Behaviors</i> , 23, 303-324.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1998	Pallonen, U. E.; Velicer, W. F.; Prochaska, J. O.; Rossi, J. S.; Bellis, J. M.; Tsoh, J. Y.;	Computer-based smoking cessation interventions in adolescents: Description, feasibility, and six-month follow-up findings. <i>Substance Use & Misuse</i> , 33(4), 935-965.
	2008	Peukert, P.;	Bedeutung psychotherapeutischer Konzepte bei der Tabakentwöhnung. <i>Psychotherapie im Dialog</i> , 9(4), 344-349.
	1983	Batra, A. Prochaska, J.O.; Di Clemente, C.C.	Stages and Process of Self Change of Smoking: Towards an Integrative Model of Change. <i>Journal of Consulting and Clinical Psychology</i> , 54, 390-395.
	1995	Velicer, W. F.; Fava, J. L.; Prochaska, J. O.; Abrams, D. B.	Distribution of smokers by stage in three representative samples. <i>Preventive Medicine</i> , 24(4), 401-411.
	1995	Velicer, W. F.; Hughes, S. L.; Fava, J. L.; Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.	An empirical typology of subjects of within stages of change. <i>Addictive Behaviors</i> , 20(3), 299-320.
	1999	Velicer, W. F.; Prochaska, J. O.	An expert system intervention for smoking cessation. <i>Patient Education and Counseling</i> , 36, 119-129.
	1998	Velicer, W. F.; Prochaska, J. O.; Fava, J. L.; Norman, G. J.	Smoking Cessation and stress management: Applications of the transtheoretical model of behavior change. <i>Homeostasis</i> , 38, 216-233.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1994	Pallonen, U. E.; Leskinen, L.; Prochaska, J. O.; Willey, C. J.; Kaariainen, R.; Salonen, J. T.	A 2-year self-help smoking cessation manual intervention among middle-aged Finnish men: An application of the transtheoretical model. <i>Preventive Medicine</i> , 23(4), 507-514.
	1993	Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.; Velicer, W. F.; Rossi, J. S.	Standardized, individualized, interactive, and personalized self-help programs for smoking cessation. <i>Health Psychology</i> , 12(5), 399-405.
	1988	Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; DiClemente, C. C.; Fava, J.	Measuring processes of change: Applications to the cessation of smoking. <i>Journal of Consulting and Clinical Psychology</i> , 56(4), 520-528.
	1991b	Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Guadagnoli, E.; Rossi, J. S.; DiClemente, C. C.	Patterns of change: Dynamic typology applied to smoking cessation. <i>Multivariate Behavioral Research</i> , 26(1), 83-107.
	1999	Jäkle, C.; Keller, S.; Baum, E.; Basler, H.-D.	Skalen zur Selbstwirksamkeit und Entscheidungsbalance im Prozess der Verhaltensänderung von Rauchern. <i>Diagnostica</i> , 45(3), 138-146.
	1995b	Fava, J. L.; Velicer, W. F.; Prochaska, J. O.; DiClemente, C. C.	Applying the transtheoretical model to a representative sample of smokers. <i>Addictive Behaviors</i> , 20(2), 189-203.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1991	DiClemente, C. C.; Prochaska, J. O.; Fairhurst, S. K.; Velicer, W. F.; Velasquez, M. M.; Rossi, J.	The process of smoking cessation: An analysis of Precontemplation, contemplation and preparation stages of change. <i>Journal of Consulting and Clinical Psychology</i> , 59(2), 295-304.
Reduktion von Alkohol- und Drogenmissbrauch	1998	Rumpf, H. J.; Hapke, U.; John, U.	Differences between hospital patients with alcohol problems referred for counselling by physicians' routine clinical practice versus screening questionnaires. <i>Addiction</i> , 93(12), 1777-1785. Der bevölkerungsbezogene Gesundheitsansatz und Konsum psychotroper Substanzen. <i>Journal of public health</i> , 6(1), 58-74.
	1994	Snow, M. G.; Prochaska J. O.; Rossi, J. S.	Processes of change in alcoholics anonymous: Maintenance factors in long-term sobriety. <i>Journal of Studies on alcohol</i> , 55, 362-371.
Schutz vor UV-Strahlung UV-Licht-Exposition	1989	Rossi, J. S.	The hazards of sunlight: A report on the consensus development conference of sunlight, ultraviolet radiation and the skin. <i>Health Psychologist</i> , 11(3), 4-6.
	1995a	Rossi, J. S.; Blais, L. M.; Redding, C. A.; Weinstock, M. A.	Preventing skin cancer through behavior change: Implications for Interventions. <i>Dermatol Clinics</i> , 13(3), 613-622.
	1994	Rossi, J. S.; Blais, L. M.; Weinstock, M. A.	The Rhode Island Sun Smart Project: Skin cancer prevention reaches the beaches. <i>American Journal of Public Health</i> , 84, 672-674.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
Sportverhalten bzw. Sportverhalten von Frauen	1999	Vogler, D. R.; Detert, R.	Application of the <i>transtheoretical model of behavior change</i> to physical activity behavior in a college education course. A thesis presented to the graduate faculty university of Wisconsin – La Crosse
	1999	Martin-Diener, E.	<i>Entwicklung eines Expertensystems zur Raucherentwöhnung nach dem Transtheoretischen Modell: Bestimmung der Cut-off Points für individualisierte Feedbacks zur Entscheidungsbalance und Selbstwirksamkeit.</i> Master Thesis. Zürich: Institut für Sozial- und Präventivmedizin.
	1984	Prochaska, J.O.; DiClemente, C. C.	<i>The transtheoretical approach: Crossing the traditional boundaries of therapy.</i> Homewood, IL: Dow Jones/Irwin.
	1986	DiClemente, C. C.; McConaughy, E. A.; Norcross, J. C.; Prochaska	Integrative dimensions for psychotherapy. <i>International Journal of Electic Psychotherapy</i> , 5, 256-274.
	1977	Janis, I. L. & Mann, L.	Decision Making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment. New York: Free Press.
	1999	Miller, W.; Rollnick, S.; Kremer, G.	Motivierende Gesprächsführung. Freiburg: Lambertus.
	1998	Nigg, C. R.; Rossi, J. S.; Normann, G. J.	<i>Structure of decisional balance for exercise adoption.</i> New Orleans, LA: Society for Behavioral Medicine.
	1979	Prochaska, J. O.	Systems of Psychotherapy: A transtheoretical analysis. In <i>Psychotherapy Theory, Research and Practice</i> . Homewood, IL: Dorsey Press.

Thema	Jah	Autor	Titel und Quellenangaben
	1994	Prochaska, J. O.; Velicer, W. F.; Rossi, J. S.; Goldstein, M. G.; Marcus, B. H.; Rakowski, W.; Fiore, C.; Harlow, L. L.; Redding, C. A.; Rosenbloom, D.; Rossi, S. R.	Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. <i>Health Psychology</i> , 13, 39-46.
Im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses	2004	Phillips, T. M.	Individual Behavior Change in the Context of Organization Change: Towards Validation of the Transtheoretical Model of Change in an Organizational Environment

Anhang A4.1

Interviewleitfaden

Interview-Leitfaden

Organisation: _____

Interview am: _____

Einstiegsfragen

Zu Ihrer Person:

- I. Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?
- II. Welches Fachgebiet/ welchen beruflichen Hintergrund haben Sie? (Profession)
- III. In welchem Aufgabenfeld üben Sie diese Funktion aus?

Zu Ihrem Unternehmen: *[falls nicht durch Berichtsdocuments/-informationen vorab zu erfahren]*

- IV. Wie groß ist Ihr Unternehmen? [Mitarbeiterzahl, Aufbau]
- V. Welche Leistungen (Produkte, Dienstleistungen) erbringt Ihr Unternehmen?
- VI. Was wird in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“ verstanden?
[NH-Begriff an die Organisation anpassen]

Der Beginn des Themas Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen

1. Aus welchen Gründen ist Nachhaltigkeit ein Thema in Ihrem Unternehmen?
oder Was hat dazu geführt, dass sich das Unternehmen dem Thema widmet?
2. a. Wann und wie hat Ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit begonnen?

- b. Was hat sich in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit seitdem verändert?
(z.B. das Verständnis von Nachhaltigkeit, die Breite der Aktivitäten, der Aufwand der Aktivitäten, die Einbindung in die Unternehmensführung)
3. Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie groß ist insgesamt der Druck auf das Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften? *[von innen durch die Mitarbeiterschaft, von außen durch die jeweiligen Leistungsempfänger/Kunden, durch Interessensvertretungen wie z. B. Umweltverbände, durch den Staat (durch gesetzliche Regelungen), durch den Markt]*
- a. 0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5 -- 6 -- 7 -- 8 -- 9 -- 10
- b. In Bezug auf die Skaleneinschätzung: Wodurch wird dieser Druck von wem ausgeübt?

Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensführung [Policy Deployment / Strategie / Ziele]

4. Gibt es Ziele in Ihrem Unternehmen, die darauf abzielen, Nachhaltigkeit zu fördern?
- a. Wenn ja, welche?
- b. Wie allgemein bzw. spezifisch sind diese formuliert?
- c. Wird erwartet, dass Mitarbeiter zur Erreichung dieser Ziele einen Beitrag leisten? Wenn ja, was motiviert wohl Ihre Mitarbeiter, hierzu einen Beitrag zu leisten?
- d. Welche Rolle spielen Emotionen? (z.B. emotionale Botschaften/ emotionale Ereignisse)
5. Die Idee der Nachhaltigkeit kann auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden. Zwei mögliche Vorgehensweisen sind:
- ▶ Zuerst Nachhaltigkeit definieren und festlegen, wodurch sich Nachhaltigkeit im Rahmen der Unternehmensaktivitäten ausdrückt und daran angelehnt Maßnahmen entwickeln und diese umsetzen. Das heißt, zuerst umfassend die Umsetzung planen, dann umsetzen.
 - ▶ Ein zweiter Weg wäre die umgekehrte Vorgehensweise: Zuerst Maßnahmen, die Nachhaltigkeit fördern, umsetzen und dann Schritt für Schritt diese Maßnahmen ausweiten und so nach und nach die Idee der Nachhaltigkeit entsprechend einer bestimmten Definition verwirklichen.

- a. Welche Vorgehensweise haben Sie bisher gewählt und welcher der beiden beschriebenen entspricht dies eher?
 - b. Weshalb haben Sie sich in der Vergangenheit für diese Vorgehensweise entschieden? Und warum?
 - c. Würden Sie diese Vorgehensweise auch zukünftig wählen? Und warum bzw. warum nicht? Wenn nein, was würden sie anders machen? Und warum?
6. Inwiefern ist Nachhaltigkeit fester Bestandteil Ihrer Unternehmens-Strategie? Woran machen Sie das fest?

Umsetzung von Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen

7. Inwiefern wird sichergestellt, dass nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten umgesetzt werden? Von wem werden diese umgesetzt?
8. Wer ist grundsätzlich „Ideengeber“ nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten in Ihrem Unternehmen?
9. Wer treibt nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in Ihrem Unternehmen voran und wie?

Veränderung von Verhalten

10. Wenn sich ein Unternehmen die Idee vornimmt, Nachhaltigkeit umzusetzen, bedeutet dies in der Regel, dass sich Verhalten von Organisationsmitgliedern ändern muss.
 - a. Inwiefern war das in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen erforderlich?
 - b. Wessen Verhalten musste sich ändern?
 - c. Wie musste es sich ändern?
 - d. Was hat die Veränderung unterstützt?
 - e. Was hat die Änderung des Verhaltens eher behindert?
11. Konnten Sie in der Vergangenheit feststellen, dass die Veränderung nachhaltigkeitsbezogenen Verhaltens immer nach einem gleichen Schema abläuft? [Bezug zu *Stufen der Verhaltensänderung*]
Wenn Stufen genannt werden, diese festhalten und fragen:
 - a. Was hat zu welchem Zeitpunkt die Veränderung vorangetrieben?

- b. Wodurch wird diese Verhaltensänderung in Ihrem Verlauf grundsätzlich unterstützt?

Resümierend: Potentielle Ressourcen

- 12. Ein Unternehmen kann sogenannte „Ressourcen“ haben, um ein nachhaltiges Wirtschaften möglich zu machen: Ressourcen sind Dinge (materiell oder nicht materiell, in der Organisation oder außerhalb, personengebunden oder ungebunden), auf die eine Organisation zurückgreifen kann, um das bestehende Nachhaltigkeitsverständnis umzusetzen.
 - a. Welche Ressourcen sind das für Ihr Unternehmen? (*Bezug nehmen auf bereits angesprochene förderliche Faktoren*)
 - b. Haben sich diese über die Zeit verändert? Wenn ja, inwiefern?

Anhang A4.2

Abgleich der Forschungsfragen mit dem Interview-Leitfaden

Interviewfragen Forschungsfragen (NH = nachhaltiges)	1. NH aus welchen Gründen ein Thema?	2. Wann und wie begonnen? Was hat sich verändert?	3. Unternehmen unter Druck? <i>Skala</i> / Wodurch von wem ausgeübt?	4. Gibt es NH-Ziele? Wenn ja, welche? Wie allgemein bzw. spezifisch?	Mitarbeiter-Beitrag?	Rolle der Emotionen?
1a. Förderliche Faktoren , um NH-Verhalten anzustoßen und aufrecht zu erhalten?	X	X	Post hoc - Kriterium (zur Differenzierung der Fälle)		X	X
1b. Hinderliche Faktoren , um NH-Verhalten anzustoßen und aufrecht zu erhalten?					X	X
2. Phasen der Veränderung in Richtung NH-Verhalten und moderierende Einflussgrößen?		X				
3. Umsetzung von NH in der Organisation durch Bottom-up-Prozesse ?				X		
4. Zielformulierungen im Laufe der Entwicklung in Richtung NH-Verständnis wann wirksam?				X	X	X
5. Ressourcen für NH-Verhalten? Wodurch charakterisiert? Wo lokalisiert?						

Interviewfragen Forschungsfragen (NH = nachhaltiges)	5. [Top-down]- /Bottom-up]- Vorgehensweise Welche bisher gewählt?	Weshalb dafür entschieden? Auch zukünftig? Warum?	6. Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmens- strategie?	7. Inwiefern Umsetzung sicherge- stellt? Von wem umgesetzt?	8. „Ideengeber“ NH- Aktivitäten?	9. Wer treibt NH-Aktivitäten vo- ran und wie?
1a. Förderliche Faktoren , um NH- Verhalten anzustoßen und aufrecht zu erhalten?						
1b. Hinderliche Faktoren , um NH- Verhalten anzustoßen und aufrecht zu erhalten?						
2. Phasen der Veränderung in Rich- tung NH-Verhalten und moderieren- de Einflussgrößen?						X
3. Umsetzung von NH in der Organi- sation durch Bottom-up-Prozesse ?	X	X	X	X	X	
4. Zielformulierungen im Laufe der Entwicklung in Richtung NH- Verständnis wann wirksam?						
5. Ressourcen für NH-Verhalten? Wodurch charakterisiert? Wo lokali- siert?						

Interviewfragen Forschungsfragen (NH = nachhaltiges)	10. Verhalten muss sich ändern a. In der Vergangenheit erforderlich? b. Wessen Verhalten? c. Wie? d. Was hat unterstützt? e. Was hat eher behindert?	11. Wiederkehrendes Schema der Veränderung von Verhalten a. Was hat die Veränderung wann vorangetrieben? b. Wodurch NH-Umsetzung unterstützt?	12. Potentielle Ressourcen Welche? Über die Zeit verändert? Wenn ja, inwiefern?
1a. Förderliche Faktoren , um NH-Verhalten anzustoßen und aufrecht zu erhalten?	X	X	X
1b. Hinderliche Faktoren , um NH-Verhalten anzustoßen und aufrecht zu erhalten?	X	X	
2. Phasen der Veränderung in Richtung NH-Verhalten und moderierende Einflussgrößen?	X	X	
3. Umsetzung von NH in der Organisation durch Bottom-up-Prozesse ?			
4. Zielformulierungen im Laufe der Entwicklung in Richtung NH-Verständnis wann wirksam?		X	
5. Ressourcen für NH-Verhalten? Wodurch charakterisiert? Wo lokalisiert?	X	X	

Anhang A5

Kurzbeschreibung der an der Erhebung beteiligten Unternehmen

Kleine Unternehmen

- **Unternehmen aus dem Bereich Kaffeeröstung**

Der Betrieb wurde 1985 als eine der ersten spezialisierten Caf bars im südwestlichen Raum gegründet. Das Unternehmen unterhält eine eigene Produktionshalle mit drei professionellen Probat-R stern inklusive Verpackung und Versand. Es verfügt über ein weites Netz von Verkaufsstellen, das sich bis in die angrenzenden Regionen des Dreil nderecks Saar-Lor-Lux und deutschlandweit in strategische Einkaufsst dte erstreckt.

Bei der Auswahl der Rohkaffees stellt der Betrieb höchste Anforderungen an Transparenz über die Herkunft sowie Reinheit und den Geschmack der Kaffee-Sorten; Den H ndlerrichtlinien entsprechend werden die ausgewählten Rohkaffees ausschließlich in der eigenen, zertifizierten Produktionsstätte ger stet und zu Mischungen komponiert. Das Unternehmen verpflichtet sich der Nachhaltigkeit auf allen Ebenen der betrieblichen Aktivitäten.

- **Unternehmen aus dem Baugewerbe**

Das Unternehmen wurde 1997 gegründet. Das Leistungsspektrum reicht vom klassischen Hoch- und Tiefbau über Sanierung und Renovierung, bis hin zu Spezialt tigkeiten, wie Natursteinmauerwerk oder Betonbohren und -schneiden. Nachhaltigkeit wurde 2013 zusammen mit einem Berater des Handwerks für Nachhaltigkeit angegangen: Das Thema wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern aufbereitet und reflektiert, in welchen Bereichen des Betriebes nachhaltigkeitsorientierte Maßnahmen umgesetzt werden können. Schrittweise werden diese bis zum heutigen Zeitpunkt realisiert. An-

sätze der Nachhaltigkeit wurden in das 2013 entwickelte Unternehmensleitbild integriert und mit Maßnahmen der Umsetzung hinterlegt. Diese beziehen sich u.a. auf die Arbeitsweise, die Zusammenarbeit der Beschäftigten, die Personalpolitik des Betriebes und zum Teil auf den Einkauf. Schon vor 2013 begann das Unternehmen, sich regional in kleinen sozialen Projekten zu engagieren.

- **Unternehmen aus dem Brauereigewerbe**

In dem Familienunternehmen werden Bier und biologische Erfrischungsgetränke gebraut. Das Sortiment wird ergänzt durch einige Handelswarenbiere (Kristallweizen, alkoholfreies Bier) sowie durch alkoholfreie Erfrischungsgetränke und Fruchtsäfte.

Von hoher Bedeutung für den Vertrieb sind zum einen die Gastronomie mit einem Umsatzanteil von ca. 40 Prozent und der Getränkefachhandel, die Getränkemärkte und der Lebensmittelhandel. Fast die Hälfte des Bier- und Getränkeabsatzes entfallen auf diese Vertriebskanäle. Die restlichen Umsatzanteile gehen an Festveranstaltungen, Kantinen und die Belieferung anderer Brauereien. Das Unternehmen wurde mehrfach für sein professionelles Umweltmanagement ausgezeichnet, verpflichtet sich aber auch in sozialer und ökonomischer Hinsicht durch zahlreiche Maßnahmen der Nachhaltigkeit.

- **Unternehmen aus dem Bäckerei- und Konditoreigewerbe**

Der Familienbetrieb wurde 1986 als erste Bio Konditorei im Südwesten gegründet. Das ökologische Bewusstsein zeichnet die komplette Herstellung aller Produkte aus. Neben der Produktion beliefert (inkl. Versand) das Unternehmen bundesweit an Naturkostläden, Bio Supermärkte, Reformhäuser, Bio Restaurants, Bio Großhandel und Privatkunden. Als deutliche Abgrenzung zur industriellen Massenfertigung von Konditorei- und Brotbackwaren ist es das Anliegen des Unternehmers, ausschließlich solche Zutaten zu verwenden, die aus kontrolliert biologischem Anbau und

möglichst von Bauern aus der Region stammen. Ressourcensparende Produktionsprozesse, eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik, soziales Engagement und betrieblicher Umweltschutz sind weitere Felder, in denen nachhaltig gewirtschaftet wird.

Mittlere Unternehmen

- **Hersteller von Pflanzenschutzmittel und –pflege**

Das Unternehmen bietet eine große Auswahl umweltschonender Pflanzenschutz-Produkte an. Es werden Wirkstoffe eingesetzt, die möglichst aus der Natur stammen, schnell nachwachsen und möglichst wenig Auswirkungen auf die Umwelt haben. Der Betrieb achtet auf nachhaltige Produktion und produziert daher mit Wasserkraft und Solaranlagen eigenen Strom. In möglichst allen Bereichen achten werden ressourcenschonende Maßnahmen realisiert. Die Bandbreite nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten bezieht sich auf die Energieversorgung, Rohstoffe, Verpackungen und Abfall, Verbrauchsmaterialien, Versand, Mobilität, die Ausbildung und soziales Engagement. Aufgrund seiner starken Orientierung nachhaltigen Wirtschaftens wurde das Unternehmen bereits ausgezeichnet.

- **Mineralwasser- und Limonadenhersteller**

Das Familienunternehmen wurde 1952 gegründet und vertreibt Mineralwasser, Heilwasser, Gourmet Bio-Mineralwasser, Fruchtschorlen, Vitamingetränke und Limonaden. Neben einem breit aufgestellten und langjährigen Umwelt- und Gesundheitsmanagementsystem fördert das Unternehmen soziale Projekte. Das Unternehmen ist Mitglied in einem landesweiten Unternehmerkreis für Nachhaltigkeit und wurde in jüngster Vergangenheit mehrfach für sein nachhaltiges Wirtschaften ausgezeichnet.

- **Unternehmen aus dem Bereich Fleischwaren**

Das Familienunternehmen der Fleischwarenbranche vertreibt Wurst- und Fleischwaren. Die Wurstwaren stammen aus eigener Produktion, die ohne

künstliche Farb- und Geschmacksstoffe hergestellt werden. Die Produkte werden in ganz Deutschland und im angrenzenden Ausland vertrieben. Seit langen Jahren verpflichtet sich das Unternehmen nachhaltigem Wirtschaften. Das Unternehmen ist Partner von Bioland. Beispielhafte nachhaltige Maßnahmen Wasser- und Energieeinsparungen anhand professioneller Energieanalysen, ressourcenschonende Kühlanlagen, energiefreundliche Lichtversorgung, umweltschonende Fuhrparkausstattung, Photovoltaik oder Beziehen von „Grünstrom“. Die Personalpolitik orientiert sich ebenfalls an sozial nachhaltigen Richtlinien.

• **Unternehmen aus dem Bereich Drucklufttechnik**

Das Unternehmen bietet neben Produkten (Druckluft-Komponenten) Service und Dienstleistungen für den gesamten Druckluft-Prozess an, u. a. Energieeffizienz-Analysen, Wartung und Reparatur von Druckluftanlagen, kundenindividuelle Sonderlösungen oder Unterstützung bei der Beschaffungsoptimierung.

Die Produkte und Dienstleistungen werden online und über Kataloge an gewerbliche Abnehmer vertrieben. Hauptzielgruppen kommen aus dem Maschinenbau, Druckereien, Fahrzeugbau, Getränkeherstellung, öffentliche Einrichtungen und Händler.

Nachhaltigkeit wird verstanden als die Zusammenführung von Ökologie, Ökonomie und sozialer Verantwortung. Regelmäßige Stakeholderdialoge unterstützen das Nachhaltigkeitsmanagement. Neben einem Umwelt- und Gesundheitsmanagementsystem engagiert sich das Unternehmen in sozialen Projekten. Das Unternehmen ist Mitglied eines landesweiten Unternehmensnetzwerks für Nachhaltigkeit und wurde in der Vergangenheit bereits für sein nachhaltiges Wirtschaften ausgezeichnet.

Große Unternehmen

- **Automobilzulieferer, Hersteller von Gebrauchsgütern, Industrie- / Gebäudetechnik**

Das Unternehmen ist als Gruppe aufgestellt und ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 300 000 Mitarbeitern. Die Aktivitäten gliedern sich in die vier Unternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Inklusive Handels- und Dienstleistungspartnern ist das Unternehmen in rund 150 Ländern vertreten. Das Unternehmen wurde 1886 gegründet.

Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Beachtung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen bei der Produktion (ressourcenschonende Herstellung), auf Innovationen (ca. 40 Prozent der Patentanmeldungen zielen auf Umwelt- und Ressourcenschonung), auf Umweltschutz im Produktionsprozess, Arbeits- und Gesundheitsschutz, auf Verbrauchertipps und die Unterstützung bzw. Durchführung gemeinnütziger Projekte. Um den Erfolg dieser Ausrichtung zu kontrollieren und auszubauen, hat Bosch konzernweit Ziele für mehr Nachhaltigkeit definiert, misst diese regelmäßig und leitet daraus Maßnahmen ab.

- **Automobilhersteller**

Das Unternehmen ist ein deutscher Automobilhersteller und wurde 1969 gegründet. Nachhaltigkeit bedeutet für die Aktiengesellschaft unternehmerische Verantwortung und bei jeder Entscheidung auch ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Konsequenzen im Blick zu haben. Die Abteilung Corporate Responsibility (CR) bündelt alle Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit. Im Rahmen der hat in seiner CR-Strategie fünf Kernthemen definiert, um die Mission der Unternehmensverantwortung operativ umzusetzen: Wirtschaften, Produkt, Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft. Durch regelmäßige interne Audits wird Nachhaltigkeit gemessen. Das Un-

ternehmen nimmt an dem Rating von oekom research teil und hat in Bezug auf Sozial- und Umweltverträglichkeit den „Corporate Responsibility Prime Status“ erhalten. Die Erkenntnisse aus dem Nachhaltigkeitsrating fließen in die Leitlinien und Aktivitäten zur Stärkung der Unternehmensverantwortung ein.

- **Unternehmen aus dem Bereich IT / Software**

Der Weltkonzern ist im Bereich Unternehmensanwendungen weltweit einer der umsatzstärksten Anbieter von Software und softwarebezogenen Services. Das Unternehmen kann mehr als 296.000 Kunden in 190 Ländern verzeichnen und unterhält Standorte in über 130 Ländern. Der Konzern ist an der Börse gelistet (Frankfurter Wertpapierbörse und New York Stock Exchange).

Seit Jahren wird ein breites Nachhaltigkeitsmanagement durchgeführt, dass sich durch diverse Ziele auszeichnet. Nachhaltigkeit wird verstanden als ganzheitliche Steuerung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Risiken und Chancen mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Nachhaltigkeit wird kontinuierlich und vollständig in die Strategie und Geschäftsmodell integriert. In der Vergangenheit wurde das Unternehmen für seine Nachhaltigkeitsaktivitäten mit Preisen geehrt.

- **Technologiekonzern**

Der Weltkonzern ist auf den Märkten Energie, Öl und Gas, Papier, Rohstoffe und Transport und Automotive vertreten. Das Unternehmen wurde 1867 gegründet und ist heute mit mehr als 20.000 Mitarbeitern und mit Standorten in über 60 Ländern der Welt eines der großen Familienunternehmen Europas.

Das Unternehmen hat sechs Handlungsfelder definiert, anhand derer das Management von Nachhaltigkeit in den Konzern integriert wird. Jedem Handlungsfeld sind konkrete Maßnahmen zugewiesen und diese mit Zielen

hinterlegt. Nachhaltigkeit wird als Querschnittsaufgabe verstanden, die von der Konzerngeschäftsführung, den Konzernbereichen sowie den Corporate Departments getragen wird. Die Zentralfunktion „Corporate Sustainability“ gibt den Rahmen für die strategische Ausrichtung und Organisation von Nachhaltigkeit vor.

Anhang A6

Kodierraster über alle Fälle der empirischen Erhebung

Codesystem [721]

Rolle der Mitarbeiter [0]

- in der Rolle des Ideengebers [0]
 - durch KVP werden MA in NH eingebunden [2]
 - Ideen durch Mitarbeiter [5]
 - sich Zeit nehmen, um die MA nach ihren Ideen zu fragen [1]
 - vereinzelte Ideen von MA [1]
- in der Rolle des Umsetzers [0]
 - Mitarbeiterschaft als notwendige Unterstützung [2]
 - Mitarbeiter als wichtiger Akteur bei der Umsetzung [1]
 - MA nicht an allen Entscheidungen beteiligt [1]
- in der Rolle des Mitentscheiders/Mitbegutachters [0]
 - Einbindung von MA-Vertretern in NH-Gremien [1]
- in der Rolle einer Anspruchsgruppe in puncto NH [0]
 - Erwartungen von MA, aber kein Druck [1]
 - Druck von außen wird innen durch die MA weitergegeben [2]
 - Mitarbeiterbezogene Themen im Vordergrund für MA [2]
 - Stakeholder-Befragung (inkl. MA) und Einbindung in Ziel(um)setzung [1]
 - wenig Druck vonseiten der MA [1]

NH - bezogene Maßnahmen [0]

ökonomische [0]

- Finanzielle Absicherung durch ausbalancierte Marktfelder [1]
- Kosteneinsparung durch Energieeffizienz [1]

soziale [0]

- innerbetriebliche Maßnahmen [0]
 - Trainings- und Ausbildungszentrum [1]
 - Sonderfachschule [1]
 - Wohnungen für Mitarbeiter (Vergangenheit) [1]
 - Mitarbeiter mit Migrationshintergrund / Flüchtlinge [2]
 - Frauen als Führungskräfte [1]
 - berufsbegleitende Weiterbildung [1]
 - Gesundheitsförderung [0]
 - Massage während der Arbeitszeit [2]
 - Raucherentwöhnungsprogramm [1]
 - Gesundheitspass [1]
 - Gesundheitsmanagement [1]
 - Betriebsarzt (extern) [1]
 - Gesundheitshaus für Mitarbeiter (Vergangenheit) [1]
 - Gesundheitstag / -woche [3]
 - Festaktivitäten (teils mit Familie) [1]
 - Mitarbeiterbindung [1]
 - Mitbestimmung [1]
 - Diversity-Fachabteilung [1]
- regionale Maßnahmen [0]
 - Bildungspartnerschaften [2]
 - Bewerbertrainings [1]
 - sozial-regionales Engagement [10]
 - Corporate Volunteering [1]
 - Flüchtlingshilfe in Deutschland vor Ort [2]
- nationale/internationale Maßnahmen [0]
 - Hilfe für Entwicklungsländer [1]

ökologische [0]

- Jobrad [1]
- Produkte umgestellt [1]
- Wassereinsparungen (z. B. Kühlwasser nicht mit Frischwasser) [1]
- Teilnahme an NH Bundesprojekten [2]
- Photovoltaikanlage [2]
- CO2-Begrenzung der Firmenfahrzeuge [1]
- ökologisch verträgliche Giveaways [1]
- Reduktion des eigenen Treibstoffverbrauchs [2]

- Materialeinsparung im Unternehmen - Transparenz [0]
- Fuhrpark - Treibstoff [2]
- Regionale Unterstützung: Anreize durch reg. Leistungen [2]
- Papierreduktion [2]
- Öko-Strom [1]
- Umweltfreundliches Büro- u Werbematerial [2]
- Elektrofahrzeuge [2]
- Energieeinsparungen durch Beleuchtung [1]
- Energieanalyse und -einsparungen [1]
- Projekt Biokohle [1]
- Stromeinsparungen [1]
- NH-Wissensvermittlung [0]
 - interne Wissensvermittlung [1]
 - NH als Kundenleistung [1]
 - NH-Veranstaltungen für Kunden [2]
 - NH-Tipps für Kunden via Blog [1]
- Beweggründe für Nachhaltigkeit (Unternehmen/individuell) [1]
 - individuell [0]
 - nebenberufliche Nachhaltigkeitstätigkeiten [1]
 - innere Überzeugung [3]
 - Thematisch eng an vorherigen Tätigkeitsfeldern /Umwelt, Audiot [4]
 - Vielfalt der Themen und Kontakte als Anreiz [1]
 - persönliche Überzeugung motiviert [1]
 - Unternehmen [0]
 - NH als Chance des langfristigen Denkens [1]
 - Optimierung der Produkte entspricht NH [2]
 - Managementsysteme als Ausgangspunkt für NH [2]
 - Nachhaltigkeit durch bereits gelebte Grundwerte [7]
 - Unterstützung durch Experten (Übersetzungshelfer) intensiviert [1]
 - Unternehmerfamilie als Treiber mit entspr. Grundwerten [6]
 - Erste NH-Maßnahmen in früherer Zeit [1]
 - begonnen mit Teildimensionen von NH [6]
 - Begonnen mit "soziale Verantwortung" [1]
 - Kleine Teilthemen herausgegriffen und angegangen [2]
 - unterschwellig bereits auf die Bedeutung hingewiesen [1]
 - Bewusstsein durch interne Machtpositionen [3]
 - Druck von innen [0]
 - Sensibilisierung der MA durch NH-Aktivitäten: MA-Erwartungen [2]
 - Druck von außen [7]
 - Krise [0]
 - Auslöser war eine Krise (Skandal) [1]
 - durch NH krisenfester werden, im Angesicht der Krise [1]
 - Umweltrahmengesetze in den 1970ern [1]
 - Druck durch Erwartungen, bestimmte Siegel zu haben [1]
 - Erwartungen des Kunden (Gesellschaftlicher Druck) [2]
 - Druck durch Erwartung von außen, Status quo zu halten [2]
 - Heute stärkeres Bewusstsein der Ressourcenschonung [2]
 - Druck durch Nachfragen in der Lieferkette (Nachweise) [3]
 - unmittelbarer Kontakt zum Endkunden, der nachfragt [3]
 - besonderer Druck durch Branche (z.B. Lebensmittel) [1]
 - vom vagen Auftrag zur allmählichen Konkretisierung [1]
 - Nachhaltigkeit wird zum Muss (andernfalls Wettbewerbsnachteil) [2]
 - Nachhaltigkeit wird zum Muss (weltwirtschaftliche Situation) [1]
 - Nachhaltigkeit zu Beginn als Projektaktivitäten [1]
 - organisatorische Verankerung [1]
 - NH-Abteilung gibt Rahmen, Ausgestaltung durch Multiplikatoren [1]
 - Stabsstelle [3]
 - Zusätzliche Themenbeauftragte zu einer kleinen NH-Abteilung [1]
 - Kopplung des NH-Themas mit anderen Themenbereichen [0]
 - Energie- und Umwelt [1]

- Corporate Communication [1]
- Health, Safety und Environment [1]
- Kopplung mit Change Management und Transformation [1]
- Von der Stabsstelle in die einzelnen Fachabteilungen [1]
- Zusätzliche Unterstützung durch innerbetriebl. Gremien [2]
- an den Vorstand angebunden [5]
- Wirkung: mehr Glaubwürdigkeit und Schlagkraft [1]
- Aufgaben der Abteilung für Nachhaltigkeit [1]
 - Publikationen verfassen [1]
 - Normierung begleiten [1]
 - NH des Unternehmens nach außen vertreten [1]
 - Konferenzen, Veranstaltungen [1]
 - interne Gremienarbeit [1]
 - Nachhaltigkeitskommunikation [2]
 - Verantwortlich für Grundsatzfragen bzgl. NH [1]
 - intern, extern, Beantwortung von Fragen aller Art [1]
- "Telefonseelsorge"
- Persona führt dazu, dass nachgefragt wird [1]
- Verständnis von Nachhaltigkeit [1]
 - Volunteering [1]
 - Unternehmen erhalten [1]
 - NH ist kontinuierliche Verbesserung [2]
 - Sozialverträgliches Wirtschaften [1]
 - Langfristiges Denken über den eigenen Nutzen hinaus [1]
 - Wir wollen wirtschaftlich nachhaltig mit den Ressourcen umgehen [1]
 - Ökologie und Soziales [2]
 - Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur [2]
 - Dreidimensionalität [6]
- Strategie und Umsetzung (Deployment) [1]
 - Umsetzungsstrukturen [0]
 - Zertifizierungen, Managementsysteme [0]
 - Effizienzanalysen durch TÜV zertifiziert [1]
 - Arbeits- und Gesundheitsschutz nach 18001 [1]
 - Umwelt- und Energiezertifizierungen nach 14001 und 50001 [1]
 - QM 9001 [1]
 - Firmenphilosophie und Werte [1]
 - NH als Teil der Firmenphilosophie [2]
 - Werte als handlungsleitend im Alltag [1]
 - Firmenphilosophie als Botschaft für Mitarbeiter [1]
 - Stakeholderdifferenzierte NH-Schwerpunkte [1]
 - Gremienarbeit [1]
 - bereichsübergreifender Arbeitskreis - begutachtet Ideen [1]
 - MA als Beauftragte in den Gremien [2]
 - Leitung muss zu NH aufrufen und Beiträge einfordern [1]
 - NH muss von allen umgesetzt werden, keine gesonderte Person dafür [2]
 - Länderspezifische Schwerpunkte bzgl. der Maßnahmen [1]
 - Beispielmaßnahmen: China [1]
 - Beispielmaßnahmen: Südamerika [1]
 - Beispielmaßnahmen: Amerika [1]
 - Beispielmaßnahmen in Deutschland [1]
 - Fähigkeit/ Bereitschaft variieren im Großkonzern bereichsspezifisch [1]
 - Strategie- und Zielmanagement [4]
 - Strategiegebäude [0]
 - NH-Vision [1]
 - Vision - Mission - Zielbereiche - Ziele [1]
 - NH schwierig zu operationalisieren [1]
 - NH als Bestandteil der Unternehmensstrategie [2]
 - Zum Teil bewusste Integration von NH in das U-Leitbild [2]
 - Arbeiten mit Zielen [0]

- Komplexe Strukturen verlangen nach differenzierten Zielen [1]
- Zielsetzung mit Balanced Scorecard [2]
- NH wird mit den zu erreichenden Zielvorgaben verwirklicht [1]
- Nur zum Teil stringente Verfolgung der Zielumsetzung [1]
- Kopplung NH-Ziele mit MA-Zielen [1]
- NH-Ziele eher implizit [3]
- Handeln bei Zielabweichungen nach internem Reporting [1]
- Monitoring / Controlling [0]
 - Umsetzung über regelmäßige Stakeholder-Befragungen [1]
 - strategische Planungstagung alle X Jahre [1]
 - regelmäßiges internes NH-Assessment inkl. Rating [2]
 - NH-unterstützendes Controlling [4]
 - Ziele aufgegriffen in Mitarbeitergesprächen [2]
- Umsetzung - Wege der Motivation [0]
 - Zusammenarbeit mit Partnern [0]
 - Zusammenarbeit mit regionalen Partnern [1]
 - aktiv auf NGO zugehen, damit diese beraten [1]
 - NGOs vorzeitig ins Boot holen [1]
 - externe Experten einladen [1]
 - Anreize zur Beteiligung an NH [1]
 - Vorsicht! Intrinsisch Motivierte lehnen extrins. Anreize ab [1]
 - Anreize für Fitness [2]
 - Emotionen [0]
 - Betriebsausflüge mit Bezug zur Arbeit [1]
 - Spaß [0]
 - Gamification / Spaßelemente [3]
 - NH = Innovationen = Spaß [1]
 - NH spricht Themen an, die interessieren [1]
 - Emotionen der Führung zur Motivation der MA [1]
 - positive Stimmung bei der Arbeit erzeugen (Betriebsklima) [1]
 - Differenzierungen [0]
 - Länderspezifische Anreize und Ansätze notwendig [3]
 - China: Hoheitsdenken / Machtpositionen folgen [1]
 - Amerika: Finanzielle (persönliche) Vorteile [1]
 - Deutschland: Gewohnheit und Vorschriften [1]
 - Zielgruppenspezifische Argumentationen [1]
 - Individuelle Motivierung [0]
 - Unterschiedliche MA-Typen, unterschiedliche Anreize [2]
 - Unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedlich ansprechen [1]
 - Unterschiedliche Argumentationen je Geschäftsbereich [1]
 - Berücksichtigung regionaler Begebenheiten der Anreizsetzung [1]
 - Schulungen [0]
 - Erste Infoveranstaltung ist Pflicht! [1]
 - Schulungen zur Sensibilisierung [1]
 - Pflicht-Schulungen sind nicht motivationsfördernd [1]
 - Pflichtschulungen als Anreize [1]
 - durch Schulungen, die die Managementsysteme/Ziele vermitteln [1]
- Ideengeber / Treiber [0]
 - Ideenastöße durch Zulieferer [1]
 - Mittlere Managementebene als wichtige Treiber/ Initiatoren [2]
 - Unternehmer als wesentlicher Steuerer und Umsetzer [1]
 - NH ist im kleinen Unternehmen CHEFSACHE [1]
 - Ideengeber und Treiber ist immer noch der Unternehmer [1]
 - Kümmerner und Fachabteilungen treiben Thema voran [1]
 - Themen kommen aus allen Ebenen, aber haupts. aus der GF [1]
 - MA bringen selten von selbst Ideen, sind es nicht gewohnt... [1]

... selbst initiativ zu werden

Beteiligung muss trainiert werden [1]

Ideen kommen aus allen Ebenen [2]
 Stabstelle bündelt die Ideen [1]
 Einzelne Fachpersonen [1]
 einzelne Personen [1]
 Einzelne Fachabteilungen [1]
 Sustainability Champions (Vorbilder) [3]
 Führungskräfte als Vorbilder [2]
 Vorstandsmitglieder berichten über ihren Beitrag [0]

Verantwortung motiviert dazu, eigene Ideen einzubringen [2]
 Interne Verantwortungsträger [2]
 Mitarbeiter setzen eigene Idee im Projektteam um [2]
 MA in Projekte eingebunden [1]
 MA zum Mitunternehmer machen / einbeziehen [1]
 Verantwortung abgeben und bei Bedarf unterstützen [1]
 MA übernehmen Teilaufträge mit NH-Eigenverantwortung [1]
 Handlungsspielraum motiviert [2]
 NH-Gedanke an die eigene Funktion koppeln [0]

Mitarbeiter mitnehmen [0]
 NH-Abteilung triggert Austausch von NH über Controlling [1]
 In den aktiven Diskurs mit MA bzgl. NH gehen [1]
 Beteiligung in kleineren/mittelständischen Unternehmen möglich

[1]

MA-Einbindung wird überschätzt [1]
 nicht jeder MA muss nachhaltig orientiert sein [1]
 Mitarbeiter dazu bringen, dass sie selbst eine Idee generieren [1]
 Aufmerksamkeit durch Preisausschreiben [1]
 Beteiligung = nur Rückmeldung funktioniert nicht [1]
 Angebote freiwilliger NH-Schulungen [1]
 Einbeziehen der Fachabteilungen in die Zielfindung [1]
 MA in Weiterarbeit einbezogen [1]
 Interne themenspezifische Austauschgruppen via Internet [1]
 Events [1]
 Ideenentwicklung und Diskussion mit den MA [1]
 Interner Ideenaustausch / Gegenseitige Vorbilder [1]
 informeller Austausch mit Sustainability Officer [1]
 MA den SINN vermitteln [5]
 Bewusstsein der MA zweitrangig, zuerst Fakten [1]
 NH für Mitarbeiter "übersetzen" [5]
 MA NH ausprobieren lassen [1]
 MA fragen nach dem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft

[1]

Sinnstiftung motiviert [3]
 Mehrwert für MA herausstellen [6]
 eigenen Zielvorgaben zuarbeiten [1]
 Einbindung in die Umsetzung motiviert [3]
 Familie der MA mit einbeziehen [1]
 Eigene Ideen einbringen [1]
 Briefkasten [1]
 Vorschlagswesen: Möglichkeit, Ideen proaktiv einzureichen

[8]

Informationen für MA [1]
 Information an die Mitarbeiter [1]
 Infos über interne Medien (Firmenzeitschrift, Intranet etc.)

[11]

- Infos in Abteilungsbesprechungen eingebunden [1]**
globale Informationskampagnen im Weltkonzern [1]
regelmäßige Infoveranstaltung/ Schulungen für Mitarbeiter
- [2]
- Intranet-Tipps [1]**
kleine Unternehmen brauchen bei der Umsetzung Begleitung [1]
Unternehmer als Mit-Umsetzer [1]
Kombination aus Aufmerksamkeit, Information und Spaß [2]
Azubis als NH-Helfer (Energieermittler, Experten) [4]
Netzwerkarbeit / Erfa-Gruppen [6]
- Vorteile [1]**
NH-Ausrichtung ist attraktiv für zahlreiche Bewerber [2]
NH als Thema, dass durch Kooperation verbindet/ Spaß macht [1]
Großes Unternehmen, das nicht gelistet ist, hat viel Spielraum [3]
 dadurch kann der Aufwand selbst bestimmt werden, beispielsweise bzgl. der internen Datenerhebung, Berichterstattung
- NH fördert Weitsichtigkeit [1]**
Werben mit NH [1]
- negative Aspekte [1]**
unzureichende Unterstützung durch die MA [0]
Es fehlt an Verantwortungsbereitschaft von Beschäftigten [1]
Verantwortungsübernahme muss z. T. eingefordert werden [1]
Nicht alle MA können überzeugt werden [1]
Zusätzlicher Aufwand [0]
Sachzwänge [1]
Vordergründig Sachzwänge [1]
Fehlende Kapazitäten für die Bildung neuen Verhaltens [1]
hinderlich: Mehraufwand [2]
viel Aufwand, gesonderte Position dafür ist nicht möglich [1]
Blockaden [1]
unbequeme Fragen lösen teilweise Abwehr aus [1]
kleinere "Böswilligkeiten" [1]
Ich hab keine Zeit = keine Priorität [1]
NH zum Teil nur für bereits Überzeugte interessant [2]
NH für einige MA nicht interessant [1]
Unzureichende Energie des Unternehmers lähmt das Vorantreiben [1]
Tropfen auf den heißen Stein [1]
Angst und Skepsis vor dem Neuen (NH-Thema) [1]
Fehlende Überprüfung der Zielerreichung [1]
Verständnis im Detail noch nicht bei jedem angekommen, trotz In [1]
 Verständnis im Detail noch nicht bei jedem angekommen, trotz Informationspolitik
- Nachhaltigkeit nicht ganzheitlich verstanden [1]**
"Ich nicht." Florians Prinzip. [1]
Zielkonflikten muss man sich stellen [1]
Widersprüche in den NH-Dimensionen [2]
NH kein attraktives Thema [1]
NH-Verantwortlicher wenig Kontakt mit Mitarbeitern [1]
eingefahrenes Verhalten [1]
Kleinigkeiten werden angehängen, wichtiges wird vernachlässigt [1]
Man verlässt sich darauf, dass Mitarbeitern vieles bekannt ist [1]
Fehlender Druck von Außen erschwert Aufgabe des NH-Verantwortli [1]
Idealisten setzen eigene Maßstäbe [1]
NH nur als Kommunikationsthema / Marketing [1]
Nachteil Vorschlagswesen (BVW): Nicht ausgereifte Themen ... [1]
 ... werden vorgeschlagen. Themenunspezifisch, halbdurchdacht, Modetrends

- Nachteil BVW: geringer Anteil an guten Ideen [1]
- Gefahr des Ausnutzens von Anreizen zum eigenen Vorteil [1]
- Mehrwert zu vermitteln ist kräftezehrend [1]
- Begriff NH zu abstrakt für MA [1]
 - NH als abstrakter komplexer Begriff [1]
- NH-Berichterstattung zu aufwändig [1]
 - NH-Bericht für Familienunternehmen nicht als sinnvoll erachtet [1]
- Es braucht eine Grundeinstellung der Person [1]
- Nachlassendes Interesse an zuvor nachgefragten Aktionen [1]
- Kostenproduzierende Zertifizierungen [1]
- positive Veränderungen [1]
 - NH = Innovationen, kommen z.T. von der GF [1]
 - MA-Initiative einer jährlichen Weihnachtsspende [1]
 - kooperativeres, verständnisvolleres Verhalten zw MA [1]
 - Kontakt mit dem Begriff NH [1]
 - Verändertes Wertebewusstsein der MA [1]
 - Sensibilisierung des Verbrauchers durch NH-Aktivitäten/Werbung [1]
 - NH wird zum Thema bei Kooperationen [1]
 - Auszeichnungen [2]
 - Bewusstseinsbildung [3]
 - Thema bei den Entscheidern besser etabliert [1]
 - Nominierung für einen Preis [1]
- Einflussfaktoren positiver Veränderungen [1]
 - Risikomanagement bei Nichteinhaltung von NH als Motivator [1]
 - offizielles Lob für Ideen / Ideen feiern [1]
 - interner Wettbewerbsgedanke [1]
 - Publicity und Reputation fördert Identifikation der MA [1]
 - Aufmerksamkeit durch Bilder [3]
 - persönliche Nähe/Nachfragen des Chefs förderlich [1]
 - Selbstverpflichtung durch NH-Präsenz nach außen [1]
 - positive soziale Erlebnisse [1]
 - Typfrage [1]
 - persönliches Engagement wird im Unternehmen z.T. fortgeführt [1]
 - Vorgesetzte nehmen Vorbildfunktion ein/übernehmen Verantwortung [1]
 - Vorgesetzter muss zeigen, dass er kontrolliert/es ihm wichtig [1]

...ist

- Pionierfunktion/Vorbildfunktion = Stolz = überzeugt [1]
- NH hängt mit Sozialisierung / Erziehung zusammen [3]
- Grundeinstellung der MA von vornherein gegeben (bei Einstellun [2]
- Vorteil, wenn Azubis Vorschläge machen [1]
- Sozialeffekte [0]
 - Mitnahmeeffekt / sich gegenseitig motivieren [3]
 - Begeisterte MA können andere begeistern [1]
 - MA geben anderen Tips für die Umsetzung [1]
- NH-Verantwortlicher als Geburtshelfer für Ideen [1]
- Gemeinschaft fördert Verantwortungsgefühl [1]
- Positive Emotionen durch Beteiligung an sozialen Projekten erle [1]

...ben

- Emotionen als Hauptentscheidungsfaktor für Beteiligung an NH [4]
 - Emotionale Verbundenheit durch Bezug zum Produkt erleben [1]
 - schwarze Schafe herausstellen, verärgert/ regt zum Nachdenken a [2]
 - Nähe/Bekanntheit schafft Emotionen = motiviert [2]
 - Wertevermittlung durch Emotionen bei Älteren schwieriger [1]
- Pflichtaufgabe kann Interesse wecken/ von NH begeistern [2]
- Nh muss in das Kerngeschäft rein (Produktion) [1]
 - Einpflegen in Standardprozesse [1]
 - NH muss in formalisierte Prozesse integriert werden [1]

- Strategie von oben = Handlungsanleitung = Legitimation für NH [1]
 Eigener Vorteil wird gesehen [1]
 Aber z.T. den MA nicht bewusst, dass es sich um NH handelt [1]
 NH Veränderung = in Entscheidungen berücksichtigen [1]
 Zeit bringt Gewöhnung [1]
 Verbündete im Unternehmen finden [2]
 Begriff NH hilft, Mitarbeitern komplexes Thema zu vermitteln [1]
 monetärer Anreiz an NH-Zielerreichung [1]
 Neugierde / Awareness wecken [1]
 Aufwand/ Dauer des Austauschs gering halten [1]
 Ruhigere Zeiten nutzen (Sommerzeit) [1]
 Nichtinteressierte über allgemeine, attraktive Themen abholen [1]
 Erleichterung von NH-Verhalten durch Lob/Bekräftigung [1]
 Kundeninteresse stößt Nachdenken an [1]
 Ereignisse in der Umwelt (Katastrophen, Veränderungen) [1]
 NH nicht als Verzicht, sondern als Entdeckung des Neuen [2]
 persönliche Haltung [0]
 privates Sozialengagement fördert Motivation anderer [1]
 persönliche "Betroffenheit" der MA als Motivator [2]
 persönlich positive Haltung zu NH motiviert [1]
 Mehrwert / eigenen Nutzen ansprechen / arbeiten lassen [4]
 Projektorganisation über Themenbereiche [1]
 breites Netzwerk im Unternehmen hilfreich [1]
 NH muss für MA greifbar sein, um zu motivieren [2]
 erste Erfolge fördern die Motivation [2]
 NH muss MA begeistern, um zu motivieren [1]
 Identifikation mit dem Betrieb fördert NH-Bewusstsein [1]
 positiver Zusammenhang zw Bildungsstand und Nachhaltigkeit-Bewu [2]
 NH-affine Mitarbeiter werden eingestellt [1]
 Persönlichkeitsmerkmale [0]
 Kreativität bei der Konzeption und Umsetzung [1]
 Fähigkeit der Selbstmotivation des NH-Verantwortlichen [1]
 Es braucht Freude am Thema des NH-Verantwortlichen [1]
 persönliche Überzeugung des NH-Verantwortungsträgers [2]
 Wissbegierde [1]
 ständige Selbstreflexion sensibilisiert, beeinflusst Verhalten [1]
 Herzblut für das Produkt [1]
 NH-Werte sind wirksam, die durch die Familie vermittelt wurden [2]
 Mut zum Risiko - Unternehmernkampfgeist [1]
 freiwillige öffentliches Selbstbekenntnis/Fortschrittskontrolle [3]
 Durch Nachkontrolle Ernsthaftigkeit signalisieren [1]
 NH-Inhalte / Vorgaben schulen [1]
 Anerkennung durch Vorgesetzten [2]
 Nachfragen der GF [1]
 Beeinflussbarkeit macht Spaß (Handlungsmöglichkeit) [1]
 Information erhöht Motivation der MA [1]
 NH als neuer Name für bereits bestehendes [3]
 Bereits existierende Aktivitäten in Ökon/Ökol/Soz unter... [1]
 einem Dach zusammengefasst
- Bereits eingeführte Managementsysteme erleichtern die NH-Initii [1]
 Naturbezogene Produkte triggern NH [2]
 NH für den MA übersetzen [1]
 ständiges Erinnern ist wichtig [7]
 Transparenz nach außen fordert konsequentes NH-Handeln [5]
 aktive Umsetzung durch die Mitarbeiter [1]
 Potentiale werden durch Preisbewerbungen aufgedeckt [2]
 Gesetzgebung und Marktentwicklungen fördern NH-Entscheidungen [1]
 Nachweisbarkeit verantwortlich. Handelns durch Audits [2]
 Formell sind alle Mitarbeiter informiert. [1]

- Aufkommende Fragen [1]
- Ratings stellen ungewöhnliche Fragen und stoßen Denkprozesse an [1]
- strenge Nachhaltigkeitsratings [1]
- Thema messen und evaluieren [1]
- Managementveranstaltungen gezielt genutzt [1]
- intern viele Themen propagieren [1]
- Missverständnisse bei Mitarbeitern zum Thema [1]
- Topdown / Bottomup [2]
 - eher Topdown [0]
 - Bottom up bei großen Unternehmen schwierig [1]
 - 98 % der MA brauchen Top-down [1]
 - Unternehmergetrieben [1]
 - eher Bottomup [0]
 - Grassroot-ähnliche Bewegungen braucht es [0]
- Beides - Topdown/Bottomup [9]
 - Bottom up, weil in der Kultur verankert, bevor Nh-Strategie kam [1]
 - Grassroot-Initiative [1]
 - Top-down zeigt Mitarbeitern, dass die GF das Thema ernst nimmt [1]
- Modell der Verhaltensänderung [0]
 - bereits in der Umsetzung? [0]
 - bisher keine spezifische Behandlung je nach Bereitschaft [1]
 - Entwicklung der Bereitschaft über Kollegen-Mitnahmeeffekt [2]
 - Grenzen des Modells [0]
 - Umwelt-Einflüsse können Veränderung beeinträchtigen [2]
 - es braucht Ressourcen [1]
 - braucht ein von der GF genehmigtes Budget [1]
 - Für intensive Begleitung fehlen Kapazitäten [1]
 - Eher individueller Entwicklungsprozess [1]
 - Emotionen interindividuell unterschiedlich wirksam [1]
 - interind. Unterschied: persönliches Engagement spielt eine Rolle [3]
 - Zwänge im Unternehmen konterkarieren dies manchmal [1]
 - Methoden je nach Person/ Situation unterschiedlich wirksam [1]
 - Unterschiedliche Einflussfaktoren je nach Stufe [1]
 - Audits als leichtes Druckmittel, Dinge umzusetzen (von der ... [1]
- ... Absichtsbildung zur Vorbereitung/Handlung?)
 - Aufrechterhaltung durch Lob des bisher Erreichten [1]
 - Verantwortungsträger (FKs) in der Aufrechterh. besonders wichti [1]
 - Aufrechterhaltung: Erleben von Wirksamkeit [1]
 - Positive emotionale Erfahrungen bei Absichtsbildung [1]
 - Beteiligung wichtig ab Absichtsbildung [1]
 - Viele mögliche Methoden, aber kein Muster anwendbar [4]
 - noch nicht aufgefallen / nicht darüber nachgedacht [1]
 - Einzelne Stufen [1]
 - Aufrechterhaltung: als GF dranbleiben [1]
 - später in konkrete Maßnahmen [2]
 - 1. Stufe hauptsächlich Information [2]
 - Einzelaspekte [0]
 - viel Kommunikation [1]
 - Emotionen auf jeder Stufe des Modells hilfreich, falls Person [1]
- dafür empfänglich
 - Einsatz von Emotionen abhängig von den GF-Personen [1]
 - hohe Bedeutung der gegenseitigen Unterstützung im Team [1]
 - Ernsthaftigkeit der Beteiligung glaubhaft vermitteln [1]
 - positives Feedback/Anerkennung [1]

- Beweise [1]
 - viele Schulungen [1]
 - das bedarf sehr viel Kommunikation [1]
 - Wiederholung der Stufen [1]
 - Häufig muss Awareness erst erzeugt werden [1]
- Stufen [0]
 - Blödsinn - Widerstand [1]
 - Awareness-Verstehen-Handeln-Wiederholung [1]
- Nachvollziehbarkeit [0]
 - Ist nachvollziehbar anhand der Erfahrungen [8]
 - Nicht nachvollziehbar aus den Erfahrungen heraus [0]
- Ressourcen des NH-Verantwortlichen [0]
 - Blick als Eltern [1]
 - Rückmeldungen soz. Aktionen machen Freude/Spaß [1]
 - Nachrichten vermitteln Dringlichkeit, ist wichtiger denn je [2]
 - soziales Engagement mit persönl Leidenschaften verbinden können [1]
 - Liebe zur Arbeit [1]
 - bisherige Erfolge motivieren [4]
 - Spaß am Thema [1]
 - Oberste Leitung steht hinter den Thema [1]
 - Interaktion mit anderen [1]
 - persönliche Überzeugung [2]
 - Kooperationspartner / Verbündete [4]
 - Produkte erleichtern die Tätigkeit [1]
 - Interne Stiftung [1]
 - NH-orientierte Unternehmenskultur [1]
- Sets [0]

Anhang A7

Ableich der theoretischen Modellkomponenten mit den identifizierten Einflussfaktoren

Einflussfaktoren, die im Rahmen der Erhebung identifiziert werden konnten.

(Ausführliche Tabelle)

Theoretische Modellkomponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
Motivierende Faktoren <i>Bedürfnisse, individuelle Ziele</i>	Persönlichkeitsabhängige Einflussfaktoren <i>Nachhaltigkeitsorientierung ist eine „Typ-Frage“</i> Bedeutung des eigenen Nutzens <i>Eigener Vorteil wird gesehen, Nachhaltigkeit nicht als Verzicht vermitteln, sondern als Entdeckung des Neuen, den Mehrwert / eigenen Nutzen ansprechen bzw. erarbeiten lassen, Monetärer Anreiz für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen</i>	Unzureichende Unterstützung durch die Mitarbeiter <i>Es fehlt an Verantwortungsbereitschaft von Mitarbeitern, die Verantwortungsübernahme muss zum Teil eingefordert werden, Nicht alle Mitarbeiter können von dem Gedanken der Nachhaltigkeit überzeugt werden.</i> <i>Wertevermittlung durch Emotionen bei älteren Mitarbeitern schwieriger, da bereits gefestigtes Wertesystem vorhanden</i> <i>Gefahr des Ausnutzens von Anreizen zum eigenen Vorteil</i> Blockaden <i>Vordergründige Sachzwänge (keine Zeit, kein Geld, kein Personal), unbequeme Fragen der Nachhaltigkeits-Verantwortlichen lösen teilweise Abwehr aus, Angst und Skepsis vor dem Neuen (Nachhaltigkeits-Thema), kleinere "Böswilligkeiten" (z. B. boykottierendes Verhalten wie das Entfernen von Recycling-Anleitungen), „Ich</i>

Theoretische Modellkomponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
		<i>habe keine Zeit“: Nachhaltigkeit wird keine Priorität zugesprochen, "Ich nicht!"-Einstellung von Beschäftigten (sog. Florians-Prinzip), eingefahrenes Verhalten</i> Fehlende Offenheit aller Mitarbeiter <i>Nachhaltigkeit kein attraktives Thema für alle, Grundeinstellung der Person, Nachhaltigkeit häufig nur für bereits Überzeugte interessant</i> Gut gemeinte Umsetzung kann andere Richtungen einschlagen <i>Idealistisch besetztes Thema: Idealisten setzen zum Teil eigene Maßstäbe, Nachteil Vorschlagswesen (BVW): Nicht ausgereifte Themen werden vorgeschlagen, Nachteil (BVW): Themenunspezifisch, halbdurchdacht, Modetrends, Nachteil BVW: geringer Anteil an guten Ideen</i>
Unbewusste Faktoren <i>kulturelle Prägung, Sozialisation</i>	<i>Nachhaltigkeit hängt mit der Sozialisierung im Kindesalter bzw. Erziehung zusammen, eigene positive Haltung zu Nachhaltigkeit motiviert, Nachhaltigkeitsaffine Mitarbeiter werden eingestellt, damit ist eine Grundeinstellung der Mitarbeiter von vorneherein gegeben, positiver Zusammenhang zwischen Bildungsstand und Nachhaltigkeitbewusstsein</i>	

Theoretische Modell-komponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
Bewusste Faktoren <i>Wissen, Fähigkeiten, Kognition, Emotionen</i>	<i>Persönliches Engagement im Privaten Bereich wird im Unternehmen z.T. fortgeführt</i> Bedeutung von Emotionen <i>Positive soziale Erlebnisse, positive Emotionen durch Beteiligung an sozialen Projekten erleben, Emotionen als wichtiger Entscheidungsfaktor für die Beteiligung an Nachhaltigkeit, persönliche "Betroffenheit" der Mitarbeiter als Motivator (emotional angesprochen sein), emotionale Verbundenheit durch Bezug zum Produkt erleben, Nähe/Bekanntheit schafft Emotionen und das motiviert, Nachhaltigkeit muss Mitarbeiter begeistern, um zu motivieren</i> Motivationsfähigkeit der Mitarbeiter <i>Neugierde / Bewusstsein wecken, Nichtinteressierte über allgemeine, attraktive Themen abholen, Aufmerksamkeit durch Bilder, Pflichtaufgabe kann Interesse wecken und von</i>	
Zwischenmenschliche Austauschprozesse <i>Interaktionen gleicher/unterschiedlicher Hierarchieebene, Macht-</i>	Sozialeffekte <i>Mitnahmeeffekt: Sich gegenseitig motivieren, begeisterte Mitarbeiter können andere begeistern, Mitarbeiter geben anderen Tipps für die Umsetzung, Sozialengagement im Privaten kann die Motivation anderer fördern, Gemeinschaft</i>	

Theoretische Modell-komponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
<i>einflüsse, Rollenbezug, Kommunikation, Gruppeneinflüsse, Konflikte</i>	<i>fördert Verantwortungsgefühl</i> Mitarbeiterführung <i>Offizielles Lob für Ideen / Ideen feiern / Anerkennung durch den Vorgesetzten, Persönliche Nähe/Nachfragen des Chefs / der Geschäftsführung förderlich, erste Ansätze nachhaltigkeitsorientierten Verhaltens werden durch Lob/Bekräftigung bestärkt und gefestigt, Vorgesetzte nehmen Vorbildfunktion ein</i> <i>Eröffnung von Handlungsmöglichkeiten für Mitarbeiter macht Spaß</i> Unterstützer <i>Verbündete im Unternehmen finden, breites Netzwerk im Unternehmen hilfreich</i> Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit <i>Kreativität bei der Konzeption und Umsetzung, Fähigkeit der Selbstmotivation des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen, Freude am Thema des Nachhaltigkeits-Verantwortlichen, persönliche Überzeugung des Nachhaltigkeits-Verantwortungsträgers,</i> <i>Wissbegierde, Ständige Selbstreflexion sensibilisiert und beeinflusst das eigene Verhalten, Werte, die durch die Fami-</i>	

Theoretische Modellkomponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
	<i>lie vermittelt wurden und in Richtung Nachhaltigkeit gehen, Mut zum Risiko – Unternehmergeist</i> <i>Überzeugung etwas bewirken zu können (ähnlich Selbstwirksamkeit!)</i>	
Technik	[keine entsprechenden Nennungen]	
Technologie	[keine entsprechenden Nennungen]	
Strukturen, Regelvorgaben, Prozesse	Einpflügen in Standardprozesse <i>Nachhaltigkeit muss in das Kerngeschäft integriert werden (Produktion), Nachhaltigkeit muss in formalisierte Prozesse integriert werden Managementveranstaltungen gezielt genutzt</i> Messbarkeit und Controlling <i>Das Thema Nachhaltigkeit messen und evaluieren, Nachhaltigkeitsratings generieren ungewöhnliche Fragen und stoßen Denkprozesse an, Risikomanagement bei Nichteinhaltung von Vorgaben in puncto Nachhaltigkeit als Motivator, interner Wettbewerbsgedanke durch Vergleichbarkeit von erhobenen internen Daten, Audits verlangen Nachweisbar-</i>	Zusätzliche Ressourcen notwendig <i>Tatsächliche Sachzwänge, Fehlende zeitliche Kapazitäten für die Bildung neuen Verhaltens, Nachhaltigkeit ist in der Regel ein Mehraufwand, Nachhaltigkeit bedeutet viel Aufwand, das Einrichten einer gesonderten Position (Stelle) dafür ist nicht möglich, kostenproduzierende Zertifizierungen</i> Das Thema Nachhaltigkeit nicht ernst genug nehmen <i>Nachhaltigkeit nur als Kommunikationsthema / Marketing</i> <i>Kleinigkeiten werden angehangen, wichtiges wird vernachlässigt</i> <i>Fehlende Überprüfung der Zielerreichung</i>

Theoretische Modell-komponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
	<i>keit und verpflichten zur Umsetzung / Verbesserung</i>	
Hemmende und fördernde Einflüsse in der Umwelt <i>Ressourcen</i>	Außeneinflüsse <i>Kundeninteresse stößt Nachdenken an, Ereignisse in der Umwelt (Katastrophen, Veränderungen)</i> Faktor Zeit <i>Zeit bringt Gewöhnung an nachhaltigkeitsorientiertes Handeln,</i> <i>ständiges Erinnern ist wichtig, ruhigere Zeiten nutzen (Sommerpause), Aufwand/ Dauer eines regelmäßigen Austauschs über Nachhaltigkeit gering halten</i>	<i>Fehlender Druck von außen erschwert die Aufgabe des NH-Verantwortlichen</i>
Formelle und informelle Verhaltensregeln <i>Kultur, Werte, Normen</i>	Reputation verpflichtet <i>Publicity und Reputation fördert Identifikation der Mitarbeiter mit der betrieblichen Nachhaltigkeit, Selbstverpflichtung durch Präsenz der Nachhaltigkeit nach außen, freiwilliges öffentliches Selbstbekenntnis / Fortschrittskontrolle, Pionierfunktion / Vorbildfunktion erzeugt Stolz und das überzeugt wiederum Mitarbeiter, Transparenz nach außen fordert konsequentes Nachhaltigkeitshandeln, Potenziale werden durch Preisbewerbungen (Auszeichnungen) aufgedeckt</i> Einbindung der Mitarbeiter	<i>In komplexen Strukturen hat der Nachhaltigkeits-Verantwortlicher wenig Kontakt mit Mitarbeitern</i>

Theoretische Modell-komponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
	<i>Aktive Umsetzung durch die Mitarbeiter, Nachhaltigkeit - Inhalte und -vorgaben schulen, Vorteil, wenn Azubis Vorschläge machen</i>	
Wirtschaft		
Gesellschaft		
Märkte	<i>Marktentwicklungen fördert Nachhaltigkeits-Entscheidungen, Erwartungen von Kunden (Endkunden, Businesskunden als Teil der Lieferkette)</i>	
Politik	<i>Gesetzgebung fördert Nachhaltigkeits-Entscheidungen</i>	
	Begriff der Nachhaltigkeit <i>Nachhaltigkeit für den Mitarbeiter übersetzen, Begriff Nachhaltigkeit hilft, Mitarbeitern komplexes Thema zu vermitteln,</i> <i>Nachhaltigkeit als neuer Name für bereits bestehendes (bereits existierende Aktivitäten in puncto Ökonomie, Ökologie und Soziales), bereits eingeführte Managementsysteme erleichtern die Initiierung von Nachhaltigkeit</i> Vielfalt der nachhaltigkeitsbezogenen Themen, die im Unternehmen propagiert werden	Zielkonflikte <i>Widersprüche in den Nachhaltigkeits-Dimensionen</i> Begriff Nachhaltigkeit <i>Nachhaltigkeit als abstrakter komplexer Begriff, Verständnis im Detail noch nicht bei jedem Mitarbeiter angekommen, trotz Informationspolitik, man verlässt sich darauf, dass Mitarbeitern vieles bekannt ist, Nachhaltigkeit nicht ganzheitlich verstanden</i> Energiefressendes Thema muss dauerhaft bemüht werden <i>Unzureichende Energie des Unternehmers lähmt das Vorantreiben, Tropfen auf den heißen Stein, Mehrwert zu vermitteln ist kräftezehrend, Nachlassendes</i>

Theoretische Modell- komponenten	Identifizierte Einflussfaktoren im Rahmen der Erhebung	
	Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
		<i>Interesse an zuvor nachgefragten Aktionen</i>