

# **Die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur**

**Bachelor-Thesis**

vorgelegt bei

Prof. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Jörg Mildenerberger

Prof. Dr. Jürgen Bruck

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen - Geislingen

von

Carina Vetterolf

aus

Stuttgart

Wintersemester 2010/2011

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen der Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur</b> .....	<b>3</b>
2.1 Grundlagen der Nachhaltigkeit.....	3
2.1.1 Definition.....	3
2.1.2 Entwicklung des Begriffs und wesentliche Ereignisse im zeitlichen Ablauf.....	4
2.1.3 Begriffsabgrenzung verwandter Begriffe.....	11
2.1.4 Die Abgrenzung von starker und schwacher Nachhaltigkeit	12
2.1.5 Die Signifikanz einer nachhaltiger Entwicklung für Unternehmen.....	14
2.1.6 Eine nachhaltige Entwicklung in Verbindung mit Wachstum	16
2.1.7 Nachhaltigkeit als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	18
2.2 Grundlagen der Unternehmenskultur.....	19
2.2.1 Definition und Inhalt der Unternehmenskultur.....	19
2.2.2 Aufbau der Unternehmenskultur.....	24
2.2.2.1 Elemente der Unternehmenskultur.....	24
2.2.2.2 Die drei Ebenen der Unternehmenskultur.....	24
2.2.2.3 Die Abgrenzung von starken und schwachen Unternehmenskulturen.....	27
2.2.2.4 Hierarchien der Unternehmenskultur.....	28
2.2.3 Begriffsabgrenzung verwandter Begriffe.....	30
2.2.4 Kulturdimensionen und –ausprägungen.....	31
2.2.4.1 Kulturausprägungen in Abhängigkeit von nationaler oder regionaler Kultur.....	32
2.2.4.2 Kulturausprägungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.....	34
2.2.4.3 Kulturausprägungen in Abhängigkeit von der Unternehmensform.....	35
2.2.4.4 Kulturausprägungen in Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium eines Unternehmens.....	35
2.2.5 Bedeutung von Unternehmenskultur für Unternehmen.....	37
2.2.6 Die Möglichkeit der Transformation der Unternehmenskultur.....	38
<b>3 Die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur</b> .....	<b>41</b>
3.1 Die Relevanz von Unternehmenskultur als Übertragungsmittel von Nachhaltigkeit.....	41
3.2 Mögliche Auswirkungen von ganzheitlicher Nachhaltigkeit auf Unternehmen und deren Stakeholder.....	41

3.2.1	Mögliche Auswirkungen auf Unternehmen .....	42
3.2.2	Mögliche Auswirkungen auf die Stakeholder .....	43
3.2.2.1	Auswirkungen auf die Führungskräfte.....	46
3.2.2.2	Auswirkungen auf die Mitarbeiter.....	46
3.2.2.3	Auswirkungen auf die Investoren .....	47
3.2.2.4	Auswirkungen auf die Lieferanten.....	47
3.2.2.5	Auswirkungen auf die Kunden .....	48
3.3	Voraussetzungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur .....	49
3.3.1	Bedeutender Grund für nachhaltiges Handeln.....	49
3.3.2	Deckung der menschlichen Grundbedürfnisse .....	50
3.3.3	Richtiges Begriffsverständnis.....	50
3.3.4	Bereitschaft und starker Wille des Managements, der Mitarbeiter und Unternehmenspartner .....	52
3.3.5	Nachhaltig gestaltete Strategie und Struktur des Managements .....	53
3.3.6	Analyse der aktuellen Unternehmenskultur .....	56
3.4	Die Durchführung der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur.....	57
3.4.1	Festlegung der anzustrebenden Soll-Kultur.....	58
3.4.2	Analyse der Abweichung von Soll- und Ist-Kultur sowie Erstellen eines Maßnahmenplans.....	58
3.4.3	Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten .....	58
3.4.4	Theoretisches und praktisches Erlernen des Themas Nachhaltigkeit .....	62
3.4.4.1	Lernen durch Scanning, Versuch und Irrtum .....	63
3.4.4.2	Lernen durch Imitation und Identifikation .....	64
3.4.5	Einführung von Ideenmanagement.....	65
3.4.6	Einführung eines Code of Conducts .....	65
3.4.7	Anpassung der Personalauswahl.....	66
3.5	Messbarkeit von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur .....	66
3.5.1	Erneute Erfassung der Unternehmenskultur.....	66
3.5.2	Überprüfung der Einhaltung des Code of Conducts.....	67
3.5.3	Auswertung der Reaktionen und des Feedbacks zu dem Prozess.....	67
3.5.4	Auswertung der Quantität und Qualität der Beteiligung beim Ideenmanagement.....	67
3.5.5	Auswertung des nachhaltigkeitsorientierten Berichtswesens.....	68
3.5.6	Auswertung der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele im Rahmen des Managements by Objectives .....	68
3.5.7	Überprüfung der Einhaltung von Normen .....	69
3.6	Die Signifikanz von Kommunikation für die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur.....	69

<b>4</b>	<b>Mögliche Hürden und Fehler bei dem Prozess der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur .....</b>	<b>69</b>
4.1	Das Eintreten eines Bumerangeffektes.....	70
4.2	Die Psychologische Trägheit der Masse .....	70
4.3	Das Blocken der Mitarbeiter .....	71
4.4	Das Auftreten Gruppendynamischer Effekte.....	71
4.5	Die langfristigen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung .....	72
4.6	Das Unterschätzen des Zeit- und Kostenfaktors.....	72
4.7	Eine falsche Erfassung der Unternehmenskultur .....	72
4.8	Ein falsches Begriffsverständnis und eine nur oberflächliche Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens.....	73
4.9	Eine schlechte Erfüllung der Vorbildrolle.....	73
4.10	Mangelhafte interne und externe Kommunikation.....	73
4.11	Fehlende oder mangelhafte Auswertung und Ursachenforschung in Bezug auf die Messergebnisse im Prozess.....	73
<b>5</b>	<b>Die Stabilität der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur .....</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>Schlussbemerkung .....</b>	<b>76</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>79</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>94</b>

## **Abkürzungsverzeichnis:**

BCG	Boston Consulting Group
BP	Beyond Petrol
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V.
CC	Corporate Citizenship
COC	Code of Conduct
CSR	Corporate Social Responsibility
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
FAK	Fremdarbeitskräfte
IBM	International Business Machines Corporation
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
ISO	International Organization for Standardization
LCA	Life Circle Assessment
LOHAS	Lifestyle of health and sustainability
MBO	Management by Objectives
MDGs	Millennium Development Goals
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NGOs	Nichtregierungsorganisationen/Non Governmental Organisations
PCF	Product Carbon Footprint
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SD-KPIs	Sustainable Development Key Performance Indicators
SSCM	Sustainable Supply Chain Managements
TBL	Triple Bottom Line
UMS	Umweltmanagementsystem
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UN/UNO	United Nations (Organization)
WCED	World Commission on Environment and Development
WSSD	World Summit on Sustainable Development

## Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1:	Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	7
Abb. 2:	Die Millenniumsziele – Herausforderungen für die Zukunft	11
Abb. 3:	Kondratieff-Zyklen	18
Abb. 4:	Unternehmenskultur	23
Abb. 5:	Die drei Ebenen der Unternehmenskultur	27
Abb. 6:	Kulturhierarchie	30
Abb. 7:	Die BCG-Portfoliomatrix	31
Abb. 8:	Kulturdimensionen Deutschland	36
Abb. 9:	Culturecharting	37
Abb. 10:	Kulturelles Eisbergmodell	42
Abb. 11:	Kriterienset bei der Arbeitgeberwahl	45
Abb. 12:	Wertschöpfungskette nach M. E. Porter	47
Abb. 13:	Stakeholder-Krafffeld-Matrix	48
Abb. 14:	Problemfeld strategischer Stimmigkeit	54
Abb. 15:	Primäre Einbettungsmechanismen	62
Abb. 16:	Sekundäre Artikulations- und Verstärkungsmechanismen	62
Abb. 17:	Transformationsmodell	63
Abb. 18:	Wichtige Faktoren einer erfolgreichen Veränderung	79

## **Tabellenverzeichnis:**

Tab. 1:	Kulturprofile der BCG-Matrix	32
Tab. 2:	Ausgewählte Länderprofile	35
Tab. 3:	Übersicht Changesupport	66

## 1 Einleitung

Nachhaltigkeit ist heute, mehr denn je, ein wichtiges Thema in der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Auch eine Vielzahl an Unternehmen bekennt sich heute öffentlich zu einer nachhaltigen Entwicklung.<sup>1</sup>

„Wo man auch hinschaut – die Nachhaltigkeit ist schon da. Nicht als verwirklichtes Leitbild gesellschaftlicher Entwicklung oder individuellen Handelns, nein – als Begriff, als Konzept, als Bekenntnis, als Zielvorstellung.“<sup>2</sup>

Angesichts des fortschreitenden Klimawandels und dessen gravierenden Folgen, des Artensterbens, der Ressourcenverknappung und der Tatsache, dass Wirtschaftswachstum nicht unendlich ist, aber auch hinsichtlich der anhaltenden unfairen Arbeits- und schlechten Lebensbedingungen in den Entwicklungsländern, um hier nur einige Beweggründe zu nennen, kommt jedoch der Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung eine immer bedeutendere Rolle zu, um diesen Problemen zu begegnen. Doch wann agiert ein Unternehmen tatsächlich nachhaltig und betreibt nicht nur oberflächliche Maßnahmen oder Marketing, getreu dem Motto: „Sind wir nicht alle ein bisschen nachhaltig[?]“<sup>3</sup>

Um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu implementieren reicht ein bloßes Bekenntnis zu einer nachhaltigen Entwicklung nicht aus. Die Aussagen müssen stattdessen durch Beweise und Fakten belegt werden, es muss aber auch eine Verankerung in der Unternehmenskultur stattfinden, damit die Mitarbeiter und andere Unternehmensbeteiligte auch im Arbeitsalltag eigenverantwortlich nachhaltige Prozesse unterstützen können und somit das Leitbild des Unternehmens auch umgesetzt wird<sup>4</sup>.

Die Unternehmenskultur dient dabei als Übertragungsmittel in die betriebliche Praxis und kann bei richtiger Implementierung Nachhaltigkeit dauerhaft im Denken und Handeln der Kulturmitglieder integrieren. Unternehmenskultur ist jedoch ein komplexes Phänomen, das einen gezielten und vorsätzlichen Kulturwandel, zu einem schwierigen und langwierigen Prozess macht<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bayer AG, 2010 online ; Henkel AG & Co. KGaA, 2010, online; Miele & Cie. KG, 2008, online; REWE Group, 2010 online.

<sup>2</sup> Luks 2002, S. 6.

<sup>3</sup> Ritter, 2010, online.

<sup>4</sup> Vgl. Fleck, o. J., online; Voges, 2010, online.

Anmerkung: Bei Begriffen, die geschlechtsabhängig sind, ist stets die männliche sowie weibliche Form gemeint. Im nachfolgenden Text ist jedoch aus Vereinfachungsgründen nur die männliche Form gewählt.

<sup>5</sup> Vgl. Schein 2006, S. 40; Schein 2006, S. 115.



Diese wissenschaftliche Arbeit umfasst den Prozess der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur, eine nachhaltige Ausrichtung der restlichen Managementbausteine, Strategie und Struktur, wird vorausgesetzt und deshalb im dritten Kapitel unter Voraussetzungen nur erwähnt.<sup>6</sup>

Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess ist auch ein richtiges Begriffsverständnis von Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur. Zur Heranführung an das Thema werden deshalb zunächst als Grundlage diese beiden Schlüsselbegriffe definiert und näher untersucht sowie das Potential der Transformation von gegenwärtigen Unternehmenskulturen diskutiert. Darauf aufbauend wird der Prozess der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur analysiert. Dabei wird erst die Bedeutung von Unternehmenskultur als Übertragungsmittel verdeutlicht, bevor die Auswirkungen einer nachhaltigen Unternehmenskultur auf das Unternehmen, die Stakeholder und die Umwelt thematisiert werden. Anschließend werden die wichtigsten Voraussetzungen für die Implementierung der Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur aufgeführt. Schließlich zeigt diese Arbeit auf, welche Arbeitsschritte die Durchführung der Implementierung enthält und gibt Anregungen, wie die Nachhaltigkeit im Unternehmen und dessen Kultur gemessen werden kann. Der vorletzte Abschnitt weist auf die schwerwiegendsten Hürden und Fehler hin, die bei der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur auftreten können. Der letzte Teil der Arbeit befasst sich abschließend mit der Frage, wie die Nachhaltigkeit dauerhaft in der Unternehmenskultur bleibt und die Kulturmitglieder nicht wieder in alte Denk- und Verhaltensweisen zurückfallen.

Diese Thesis soll die nötige Aufmerksamkeit und Sensibilität, die dieses Thema erfordert, wecken und Vorgehensweisen für die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur aufzeigen.

---

<sup>6</sup> In Anlehnung an das Magische Dreieck der Organisation:  
Das Magische Dreieck der Organisation dient als gedankliches Hilfsmittel für die Gestaltung der Organisation und beschreibt den Zusammenhang zwischen der Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation, also Strukturen und Prozesse), der Strategie und der Kultur als wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis. Vgl. Krems, 2010, online a.

## 2 Grundlagen der Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur

### 2.1 Grundlagen der Nachhaltigkeit

#### 2.1.1 Definition

Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung wurde in den letzten Jahren zu dem zentralen Begriff, der die Diskussionen über die zukünftige Entwicklung der Menschheit begleitet. Damit bezeichnet er einen Prozess der gesellschaftlichen Veränderung, während der Begriff Nachhaltigkeit den Endzustand dieses Prozesses beschreibt. Der Begriff Nachhaltigkeit wird heute jedoch oft gleichgesetzt mit einer nachhaltigen Entwicklung bzw. Sustainable Development.<sup>7</sup> Für eine nachhaltige Entwicklung existiert keine allgemeingültige Definition, eine der am weitesten verbreiteten Begriffserklärungen ist jedoch die des *Brundtland-Berichts der World Commission on Environment and Development (WCED)* von 1987:<sup>8</sup>

„Dauerhafte (nachhaltige) Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“<sup>9</sup>

Dieser Bericht gilt als eigentlicher Beginn der großen Nachhaltigkeitsdebatte und beinhaltet zum ersten Mal das Ziel der Generationengerechtigkeit.<sup>10</sup> Dabei werden die Forderungen einer *intragenerativen* Gerechtigkeit, also die Gerechtigkeit innerhalb der gegenwärtigen Generation, mit denen der *intergenerativen* Gerechtigkeit und somit den Bedürfnissen zukünftiger Generationen gleichgestellt.<sup>11</sup> Mit diesem Bericht gelang es der Kommission, auch der nicht-wissenschaftlichen Öffentlichkeit Nachhaltigkeit als globales Entwicklungsleitbild näher zu bringen und damit ein Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln, das bis heute weltweit als geeigneter Ausgangspunkt für konkretere Strategien akzeptiert wird.<sup>12</sup>

Konkretere Strategien und Handlungen von Unternehmen fordert zum Beispiel das International Institute for Sustainable Development mit dessen Definition einer nachhaltigen Entwicklung:

---

<sup>7</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 14.

<sup>8</sup> Vgl. ebd.; Clausen 2009, S. 76; Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 14; Sietz 2008, S. 12; Zeschmar-Lahl, 2010, online a.

<sup>9</sup> Brundtland 1987, S. 46.

<sup>10</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 20 f.

<sup>11</sup> Vgl. Luks 2002, S. 28 f.

<sup>12</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 20 f.

“For the business enterprise, sustainable development means adopting business strategies and activities that meet the needs of the enterprise and its stakeholders today while protecting, sustaining and enhancing the human and natural resources that will be needed in the future.”<sup>13</sup>

Mit dieser Definition wird heute zum Teil in Unternehmen an einer nachhaltigen Entwicklung gearbeitet.<sup>14</sup>

### 2.1.2 Entwicklung des Begriffs und wesentliche Ereignisse im zeitlichen Ablauf

Der Begriff Nachhaltigkeit hat sich seit seiner Entstehung bis zum heutigen Begriffsverständnis stetig weiterentwickelt und dabei viele verschiedene Bereiche durchlaufen.

Die Idee der Vernunft als wünschenswerte Handlungsmaxime in unserem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld sowie im Umgang mit der Natur ist bereits älter als unsere Zeitrechnung. Li Örl, besser bekannt unter dem Namen Laotse, rief beispielsweise schon etwa 600 v. Chr. dazu auf, sich auf echte Werte als das Grundlegende im Leben zu besinnen. Dabei solle der Blick für das Ursprüngliche bewahrt, die ursprüngliche Natur gepflegt und der Eigennutzen gemindert werden, man solle sich zudem auch von Begehrlichkeit befreien<sup>15</sup>. Der historische Ursprung des Begriffes wird jedoch überwiegend der Forstwirtschaft zugeschrieben.<sup>16</sup> Anfang des 18. Jahrhunderts appellierte der Freiburger Berghauptmann Carl von Carlowitz für eine *nachhaltende* Nutzung des Waldes, also nicht mehr Holz zu schlagen, als nachwächst.<sup>17</sup> Die etymologische Grundbedeutung von halten ist hüten, schützen, bewahren und erhalten. Damit ist der Gedanke der Dauerhaftigkeit schon von Anfang an mit dem Begriff verbunden.<sup>18</sup>

Zu diesem Zeitpunkt lassen sich bereits die Vernunft und der gesunde Menschenverstand aus dem Begriff ableiten, mit der Natur so umzugehen, dass diese die Konsequenzen des menschlichen Handelns verkraften kann.<sup>19</sup> Ebenso ist bereits der Faktor Zeit enthalten, entsprechend, die Substanz langfristig zu erhalten, um auch in Zukunft noch von ihr profitieren zu können. Dieses ressourcenökonomi-

---

<sup>13</sup> Roy, o. J., online.

<sup>14</sup> Vgl. Interview mit Frau Trott, Daimler AG am 25.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 1, S. 80 f.

<sup>15</sup> Das Wort Begehrlichkeit kann heute mit den Worten Gier, Habsucht und Konsumrausch gleichgesetzt werden. Vgl. Farlex inc., 2010, online.

<sup>16</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 14; König, 2010, online; Luks 2002, S. 20; Sietz 2008, S. 7.

<sup>17</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 7.

<sup>18</sup> Vgl. Luks 2002, S. 20; Etymologie ist die Wissenschaft von der Herkunft, Geschichte und Grundbedeutung eines Wortes. Vgl. DUDEN 2005, o. S.

<sup>19</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 7.

sche Prinzip wurde zum Vorbild für die nachfolgenden Nachhaltigkeitsüberlegungen.<sup>20</sup>

Dieser Grundgedanke inspirierte auch die Biologin Rachel Carson, die mit ihrem Buch *Silent Spring* 1962 die Öffentlichkeit eindringlich vor den Langzeitfolgen von Pestiziden warnte und zu einem sorgsameren Umgang mit der Natur aufrief.<sup>21</sup> Ihre Schilderung der Langzeitfolgen machte bildlich auf den Faktor Zeit aufmerksam und verdeutlichte die ökologische Notwendigkeit von nachhaltigem Handeln. Dieses Buch wird heute noch als eine der wichtigsten frühen Inspirationen des Nachhaltigkeitsgedankens angegeben<sup>22</sup>.

Ein weiteres Fundament der heutigen Nachhaltigkeitsdiskussion wurde durch die Studie *Limits to Growth* gebildet, die 1972 von 17 jungen Wissenschaftlern auf Initiative und mit Unterstützung des Club of Rome am *Massachusetts Institute of Technologie* (MIT) verfasst wurde. Mittels einer Computersimulation wurde die Dynamik der Weltbevölkerung in Abhängigkeit der fünf bestimmten Variablen Bevölkerungswachstum, Industrieproduktion, Entwicklung der Nahrungsmittelressourcen, Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen und fortschreitender Umweltverschmutzung berechnet. Das Ergebnis besagte, dass das bisherige unbedachte und unkoordinierte Wachstum für die Menschheit früher oder später in einer Katastrophe enden würde und löste nach der Veröffentlichung eine kritische Diskussion über den Fortbestand der Menschheit aus. Kritiker beanstandeten jedoch, dass das Modell stark vereinfacht sei. Dennoch trug diese Studie einen entscheidenden Schritt zu der Begriffsentwicklung von Nachhaltigkeit bei, indem sie die Endlichkeit von Wachstum mit in die Diskussion einband. Sie erreichte zudem, dass das Problem von einer noch sehr viel breiteren Öffentlichkeit realisiert wurde.<sup>23</sup>

Ebenfalls im Jahr 1972 fand die erste *UNO-Weltkonferenz* über die menschliche Umwelt statt und war damit die erste Internationale Konferenz zum Thema Umwelt. Es nahmen insgesamt 1.200 Vertreter aus 112 Staaten teil. Bei diesem Zusammentreffen bekannten sich die Teilnehmerstaaten zu der gemeinsam erarbeiteten *Deklaration of Stockholm* und stimmten somit einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Umweltschutz zu. Die teilnehmenden Industrie- und Entwicklungsländer akzeptierten damit 26 Prinzipien für Umwelt und Entwicklung, 109

---

<sup>20</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 14; Luks 2002, S. 20 f.

<sup>21</sup> Vgl. Lear, 1996, online.

<sup>22</sup> Vgl. Luks 2002, S. 21.

<sup>23</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 10.

Handlungsempfehlungen zur Umsetzung dieser Prinzipien und einen Aktionsplan. Die Konferenz führte letztendlich zu einem gesteigerten globalen Problemempfinden und gilt damit als Weichensteller für eine Internationale Umweltpolitik.<sup>24</sup> Der Begriff Nachhaltigkeit wird seither weitgehend mit der Erfordernis von globalem und gegebenenfalls politischem Handeln verknüpft.

1987 veröffentlichte die von den Vereinten Nationen (UN) gegründete WCED ihren Zukunftsbericht *Our Common Future*, der heute besser bekannt ist unter dem Namen *Brundtland-Bericht*. Dieser wurde unter dem Vorsitz der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland verfasst und bündelt die globalen Probleme und Herausforderungen zu den vier zentral angesehenen Problembereichen: Raubbau an den natürlichen Lebensgrundlagen, wachsende Ungleichheit in den Einkommens- und Vermögensverteilungen, zunehmende Anzahl in absoluter Armut lebender Menschen sowie Bedrohung von Frieden und Sicherheit. Demgegenüber wird Nachhaltigkeit verknüpft mit der Bewahrung der Umwelt, Herstellung sozialer Gerechtigkeit und Gewährleistung von politischer Partizipation. Es wird entsprechend erstmals eine ethische Perspektive eingebracht. Darüber hinaus weist der Bericht Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Lage auf.<sup>25</sup> Kritiker weisen jedoch darauf hin, dass der Brundtland-Bericht auf einem geringen Konkretisierungsstand verbleibe, weite Interpretationsspielräume lasse und somit keine gebrauchsfertigen Lösungsvorschläge liefere. Dennoch gab er den Anstoß für die weiteren Konferenzen und Diskussionen zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung.<sup>26</sup>

1992 fand die *United Nations Conference on Environment and Development* (UNCED) in Rio de Janeiro statt. Sie gilt mit den etwa 10.000 Delegierten aus 178 Staaten als die bis dahin größte und bedeutendste Umweltkonferenz.<sup>27</sup> Als Ergebnis wurden fünf Dokumente verabschiedet, die vor dem Hintergrund vieler verschiedener Interessensgegensätze entstanden sind und letztendlich als ein erfolgreicher Schritt im Thema Umwelt und Entwicklung angesehen werden: die Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung, die Klimaschutz-Konvention, die Artenschutz-Konvention, die Walddeklaration, die Agenda 21 und die Konvention zur Bekämpfung der Wüstenbildung. Von diesen Dokumenten sind zwei bis heute von besonderer Bedeutung:

---

<sup>24</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 11.

<sup>25</sup> Vgl. Brundtland 1987, S. 32 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 22.

<sup>27</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 13.

- Die *Rio-Deklaration* umfasst 27 Grundsätze über die zukünftige Entwicklung und Umwelt. So wurde z. B. erstmals global das Recht auf eine nachhaltige Entwicklung verankert. Als zwingende Voraussetzungen dafür wurden beispielsweise eine angemessene Bevölkerungspolitik, die Bekämpfung der Armut, eine umfassende Einbeziehung der Bevölkerung in politische Entscheidungsprozesse sowie die Verringerung von nicht-nachhaltigen Konsum- und Produktionsweisen genannt.<sup>28</sup>
- Die *Agenda 21* ist ein, allerdings rechtlich unverbindliches, globales Aktionsprogramm, das neben den ökologischen und sozialen erstmals auch ökonomische Ziele enthielt. Diese richteten sich gezielt an Städte und Gemeinden, Unternehmen, Vereine und andere gesellschaftliche Gruppen sowie die Bürger.<sup>29</sup>

Von diesem Zeitpunkt an umfasst der Begriff Nachhaltigkeit bis heute drei Dimensionen; die *ökonomische*, *ökologische* und *soziale* Nachhaltigkeit.



**Abb. 1: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit**<sup>30</sup>

Eine nachhaltige Entwicklung erfordert dabei immer die komplexe, gleichzeitige und möglichst gleichrangige Betrachtung der Entwicklungsmöglichkeiten dieser drei Dimensionen.<sup>31</sup> Diese sind so eng miteinander verknüpft, dass es inhaltlich durchgehend zu Überschneidungen kommt und so keiner Dimension eine größere Bedeutung zugeschrieben werden kann. Nur mit dieser gesamtheitlichen Betrachtung und Anwendung kann eine nachhaltige Entwicklung funktionieren. Die Errei-

<sup>28</sup> Vgl. Zeschmar-Lahl, 2010, online b.

<sup>29</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 14.

<sup>30</sup> Huber, o. J. online.

<sup>31</sup> Krüger, 2004, online.

chung einer Zieldimension darf somit nicht auf Kosten einer anderen geschehen.<sup>32</sup> So fordert beispielsweise die Umsetzung von Gerechtigkeit und Verantwortung die Einbeziehung all dieser Dimensionen der gesellschaftlichen Entwicklung.<sup>33</sup> Da die Kriterien der jeweiligen Dimensionen sehr umfassend sind, werden hier nur einige Beispiele aufgeführt, die einen Einblick in die Vielfalt der Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen geben sollen:<sup>34</sup>

- Die *ökonomische Nachhaltigkeit* bedeutet demnach, dass ein Unternehmen so wirtschaftet, dass es auch in der Zukunft noch erfolgreich ist. Wenn Unternehmen sich nicht selbst auf Dauer die Lebensgrundlage entziehen wollen, kann es beispielsweise wichtig sein, auf nachwachsende Rohstoffe und/oder Recycling zu setzen und damit die Fähigkeit der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen zu erhalten. Dabei spielen auch das Tätigen vorausschauender Investitionen, das Fördern von Forschung und Entwicklung sowie eine funktionierende und transparente Unternehmenskommunikation eine bedeutende Rolle.
- Die *ökologische Nachhaltigkeit* hat vor allem den Schutz der Natur zum Ziel. Ressourcen sollen dabei effizient genutzt werden, folglich erneuerbare Ressourcen nachhaltig und nicht-erneuerbare dagegen nur minimal. Emissionen und Abfälle sollten möglichst vermieden oder zumindest auf ein Minimum reduziert werden.
- Die *soziale Nachhaltigkeit* umfasst beispielsweise die Gerechtigkeit zwischen den Individuen innerhalb des Unternehmens. Sie umfasst aber auch, für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen und beispielsweise zur Sicherung der Gesundheit der Arbeitnehmer beizutragen. Die Verhinderung von Korruption ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt der sozialen Gerechtigkeit.

1994 wurde von dem britischen Berater und Autor John Elkington mit *The Triple Bottom Line* (TBL) der passende Schlüsselbegriff für diese Überlegungen gegründet. 1997 hat er diesen dann in seinem Buch *Cannibals with Forks* weiterentwickelt. *Bottom Line* bezeichnet dabei im Englischen den Schlussstrich, der üblicherweise unter Gewinn-und-Verlust-Rechnungen gezogen wird. Dieser gebräuchliche Begriff wurde von ihm um die Dimensionen Umwelt und Gesellschaft ergänzt. Somit soll die Triple Bottom Line den Mehrwert kennzeichnen, den ein

---

<sup>32</sup> Vgl. Luks 2002, S. 16 f.

<sup>33</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 46.

<sup>34</sup> Vgl. Balik; Frühwald 2006, S. 28 ff; Clausen 2009, S. 75.

Unternehmen in Bezug auf diese drei Dimensionen erreicht hat. Kritiker machen jedoch darauf aufmerksam, dass vor allem der Nutzen gesellschaftlichen Engagements sich nicht so genau berechnen ließe, wie bei der klassischen Bottom Line der Gewinn. Dennoch hat sich der Begriff zu einem festen Bestandteil der Nachhaltigkeitsdiskussion entwickelt und börsennotierte Unternehmen wurden sogar von der EU-Kommission dazu aufgefordert, eine Triple Bottom Line einzuführen und in ihren Geschäftsberichten zu veröffentlichen.<sup>35</sup>

1997 fand die *Kyoto-Konferenz* statt. Sie war ein wichtiger Schritt bei dem Versuch, durch internationale Vereinbarungen den Klimawandel zu verhindern oder zumindest deutlich abzuschwächen. Die Staaten, die dieses Protokoll ratifizierten, bekannten sich zu den verbindlichen Zielen der Verringerung von Treibhausgasen. Dieses Protokoll trat mit der Unterzeichnung Russlands im Februar 2005 in Kraft. Ein Ziel war, dass die 55 Staaten, die 1990 in der Summe über 55 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen verursachten, diesem Abkommen zustimmen. Dieses Ziel wurde jedoch nicht erreicht, da die Unterzeichnung der Vereinigten Staaten von Amerika, Australien, Lichtenstein und Monaco bis heute fehlen.<sup>36</sup>

Im Jahr 2000 setzten sich etwa 150 Staats- und Regierungschefs der Vereinten Nationen zur *Millenniums-Erklärung* zusammen, um in New York die Rolle der Weltorganisation im 21. Jahrhundert festzulegen. Dabei wurden folgende acht *Millennium Development Goals* (MDGs) gesetzt, die bis zum Jahr 2015 erreicht werden sollen.<sup>37</sup>

- |  |
|--|
| MDG 1: den Anteil der Weltbevölkerung, der unter extremer Armut und Hunger leidet, halbieren |
| MDG 2: allen Kindern eine Grundschulausbildung ermöglichen                                   |
| MDG 3: die Gleichstellung der Geschlechter fördern und die Rechte von Frauen stärken         |
| MDG 4: die Kindersterblichkeit verringern  |
| MDG 5: die Gesundheit der Mütter verbessern  |
| MDG 6: HIV/Aids, Malaria und andere übertragbare Krankheiten bekämpfen                       |
| MDG 7: den Schutz der Umwelt verbessern  |
| MDG 8: eine weltweite Entwicklungspartnerschaft aufbauen                                     |

**Abb. 2: Die Millenniumsziele – Herausforderungen für die Zukunft** <sup>38</sup>

<sup>35</sup> Kuhn 2008, S. 12.

<sup>36</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 15 f.

<sup>37</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, o. J., online b.

<sup>38</sup> Ebd.



2002 fand in Johannesburg der Weltgipfel *World Summit on Sustainable Development* (WSSD) statt, der dazu diente, über die Verwirklichung der Ziele der Agenda 21 Bilanz zu ziehen. Dabei wurden große Defizite deutlich, aber auch positive und ermutigende Projekte präsentiert. Die Ergebnisse wurden in den Dokumenten *Johannesburg Declaration on Sustainable Development* und *Plan of Implementation* festgehalten. Auf dieser Konferenz rief die Vollversammlung der Vereinten Nationen zu der weltweiten Verankerung der Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung in den nationalen Bildungssystemen auf. Gleichzeitig wurde die UNESCO global mit der Koordination von einzelnen Projekten beauftragt.<sup>39</sup>

Schließlich wurde Ende 2007 der vierte Sachstandbericht des *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) veröffentlicht. Der Bericht gab detaillierte Informationen zum Zustand des Weltklimas und deren Veränderungen, wagte aber auch vorsichtige Prognosen für die Zukunft. Er belegte die globale Erwärmung und die Dringlichkeit von aktivem Handeln eindeutig.<sup>40</sup>

Im September 2010 wurde bei dem *MDG-Gipfel* in New York Zwischenbilanz über die Umsetzung der Millenniumsentwicklungsziele gezogen, die sehr gemischt ausfiel. Die Staats- und Regierungschefs aus fast 150 Mitgliedsstaaten berieten sich dabei auch über Strategien für das weitere Vorgehen und verabschiedeten eine detaillierte Aktions-Agenda. In diesem Abschlussdokument der Konferenz wurden alle gesellschaftlichen Akteure der Industrie- und Entwicklungsländer, Regierungen, die Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft aufgerufen, ihren Beitrag zur schnellen Erreichung der Millenniumsziele zu leisten.<sup>41</sup>

Vor allem in den letzten 15 bis 20 Jahren haben die politischen Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit noch einmal erheblich zugenommen und dies beweist, dass der Politik inzwischen die Signifikanz einer nachhaltigen Entwicklung bewusst ist und ein grundsätzlicher Handlungswille besteht.<sup>42</sup> Die enormen nationalen Interessensunterschiede machen jedoch häufig eine Einigung der Teilnehmer zu einer großen Herausforderung und schaden der Festlegung von international verbindlichen sowie konkreten Nachhaltigkeitszielen. So konnte beispielsweise die 15. UN-

---

<sup>39</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 17.

<sup>40</sup> Vgl. ebd. S. 18.

<sup>41</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, o. J., online a.

<sup>42</sup> Vgl. Zeschmar-Lahl, 2010, online c.

Weltklimakonferenz *United Nations Climate Change Conference*, die Ende 2009 in Kopenhagen stattfand, den allgemein hohen Erwartungen nicht gerecht werden.<sup>43</sup>

An der Verbreitung der Nachhaltigkeitsidee waren neben der Politik auch einige *Nichtregierungsorganisationen* (NGOs) maßgeblich beteiligt. Die Entwicklungsorganisationen MISEREOR und BUND gaben beispielsweise 1996 die deutsche Studie *Zukunftsfähiges Deutschland* über Entwicklungs- und Umweltpolitik in Auftrag, die vom *Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie* erstellt wurde.<sup>44</sup> Die Studie erregte so großes Interesse, dass bereits im Jahr 1996 1.000 Veranstaltungen zum Thema stattfanden und in den ersten zwei Jahren etwa 35.000 Bücher zur Studie verkauft wurden.<sup>45</sup> Aber auch über dieses Projekt hinaus befassen sich viele weitere NGOs mit dem Thema und üben dabei gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen und Politik aus, Nachhaltigkeitsziele zu konkretisieren sowie deren Einhaltung zu überprüfen und sicher zu stellen.<sup>46</sup>

In der Wirtschaft wurde in den letzten Jahren das Thema Nachhaltigkeit zunehmend implementiert. Das *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), das 1995 gegründet wurde, dient inzwischen etwa 200 Unternehmen dazu, Nachhaltigkeit für sich zu entdecken und darüber hinaus zum Informations- und Erfahrungsaustausch.<sup>47</sup>

### 2.1.3 Begriffsabgrenzung verwandter Begriffe

Für ein besseres Begriffsverständnis und zur Vermeidung von Verwechslungen, vor allem im Rahmen der unternehmerischen Arbeit mit dem Begriff Nachhaltigkeit, werden im Folgenden einige verwandte Begriffe definiert, bzw. abgegrenzt:

- *Greenwash*: Greenwash, auch weit verbreitet als Greenwashing oder Bluewashing bezeichnet, fand im Jahr 1999 Eingang in das Concise Oxford Dictionary und wird dort definiert als Desinformation, die von einer Organisation verbreitet werde, um der Öffentlichkeit ein umweltbewusstes Image zu präsentieren.<sup>48</sup> So wird beispielsweise, in der Summe oft irrelevantes, grünes Engagement von Unternehmen öffentlichkeitswirksam stark überbetont, um eventuell gleichzeitig

---

<sup>43</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2010, online a.

<sup>44</sup> Vgl. Luks 2002, S. 26.

<sup>45</sup> Vgl. Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e. V., o. J., online.

<sup>46</sup> Vgl. Bayona, M., 2010, online; Wachholz, C., 2010, online; Parhizgar, 2010, online.

<sup>47</sup> Vgl. World Business Council for Sustainable Development, 2010, online.

<sup>48</sup> Vgl. Oxford Dictionaries, o. J., online; Staud 2009, S. 14.

von umwelt- oder sozial- und somit auch imageschädlichem Verhalten abzu- lenken.<sup>49</sup>

- *Corporate Social Responsibility* (CSR): Für CSR gibt es keine einheitliche Definition. Einige Autoren geben als Beschreibung eine nachhaltige Gestaltung der Unternehmensprozesse unter der ausgewogenen Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren an.<sup>50</sup> Die Europäische Kommission hingegen definiert CSR, bzw. soziale Verantwortung von Unternehmen als Konzept, das diesen als Grundlage diene, um freiwillig ökologische und soziale Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und Beziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.<sup>51</sup> Nachhaltiges Handeln ist letztendlich als Basis aller weiteren Überlegungen und Grundlage für die Umsetzung von Corporate Social Responsibility zu sehen. CSR stellt die konkrete, freiwillige Selbstverpflichtung im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit dar, während es sich bei der Idee der Nachhaltigkeit um einen Grundgedanken handelt, bei dem keine konkreten Handlungsanleitungen existieren. Stattdessen ist der Begriff Nachhaltigkeit weiter gefasst, also durch einen hohen Abstraktionsgrad gekennzeichnet und lässt somit die weitere Ausgestaltung offen.<sup>52</sup>
- *Corporate Citizenship* (CC): Corporate Citizenship beschreibt ebenfalls das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens, jedoch außerhalb dessen eigentlichen Tätigkeitsbereiches, wie beispielsweise Spenden und Sponsoring, Stiftungen o. Ä.

#### 2.1.4 Die Abgrenzung von starker und schwacher Nachhaltigkeit

In dem Zusammenhang, die Fähigkeiten zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu erhalten, wird die natürliche Umwelt oft als *Naturkapital* bezeichnet. Unter den Begriff fallen Luft, Boden, Gewässer, Biodiversität und Rohstoffe.<sup>53</sup> Im Gegensatz dazu steht das *künstliche*, bzw. *von Menschen gemachte Kapital*, wie zum Beispiel Häuser, Internetserver oder Industrieanlagen. Dabei ist anzumerken, dass sich der Begriff Naturkapital zwar im Laufe der Zeit als Metapher durchgesetzt hat, jedoch ist er nicht gut gewählt. Er macht nicht darauf aufmerksam, dass sich die Natur, wenn überhaupt, oft nur schwer und sehr langsam von der Nutzung

---

<sup>49</sup> Vgl. Jackisch, 2009, online.

<sup>50</sup> Vgl. Buß 2008, S. 340.

<sup>51</sup> Vgl. Europäische Kommission, o. J., online.

<sup>52</sup> Vgl. Blickle, 2009, online.

<sup>53</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 37.

erholen kann. Diese Grenzen der Natur sind in der Nachhaltigkeitsdebatte von großer Bedeutung. Es wird im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit unterschieden, welches Kapital konstant gehalten werden muss. Eine *starke Nachhaltigkeit* erfordert, den Bestand von Naturkapital konstant zu halten, wobei gleichzeitig der Bestand des künstlichen Kapitals keine Rolle spielt. Diese Sichtweise vertritt die Meinung, dass Naturkapital unersetzlich sei und ein Abbau nicht durch andere Kapitalformen ersetzt werden könne.<sup>54</sup>

Im Gegensatz dazu sind die Vertreter der *schwachen Nachhaltigkeit* der Ansicht, dass ein Ausgleich durch künstliches, also von Menschen gemachtes Kapital, möglich wäre. Bei dieser Sichtweise einer nachhaltigen Entwicklung kann das Naturkapital abnehmen, es wird lediglich gefordert, den Gesamtkapitalbestand konstant zu halten. In diesem Fall verhielte sich also auch dann eine Gesellschaft nachhaltig, wenn der Abbau von Naturkapital durch Wachstum z. B. im Sachkapitalbestand, wie Industrieanlagen, ökonomisch kompensiert werden würde. Demzufolge wäre es möglich, zukünftige Generationen durch andere Kapitalformen für den Verlust des Naturkapitals zu entschädigen. Dieser Vorgang wird auch *Substitution* genannt.

Dem Ansatz der schwachen Nachhaltigkeit steht jedoch entgegen, dass keine im Wirtschaftsprozess verwendeten Dinge ohne den Einsatz von Naturkapital herstellbar sind. Zudem gibt es Funktionen des Naturkapitals, die, nach dem heutigen Stand der Dinge, nie durch künstliches Kapital ersetzt werden können, wie beispielsweise die Lebenserhaltungsfunktion der Biosphäre. Nach Meinung vieler Wissenschaftler, jedoch nicht aller, erfordert Nachhaltigkeit somit den Erhalt des Naturkapitals. Eine Messung des Naturkapitalbestandes gestaltet sich jedoch mitunter aufgrund der großen Vielfalt und dem sehr komplexen Zusammenwirken der einzelnen Bestandteile unsagbar schwierig.<sup>55</sup>

Da die schwache oder starke Nachhaltigkeit äußerste Extrempositionen sind, gibt es auch Vertreter einer *Zwischenansicht*, diese sprechen sich für eine *beschränkte Substituierbarkeit* aus. Dabei sollen die grundlegenden Funktionen der Natur erhalten bleiben und die Austauschbarkeit vom konkreten Einzelfall abhängig gemacht werden. Die essentiellen Umweltgüter, die für den Menschen überlebenswichtig sind und für die es keine künstlichen Alternativen gibt, wie beispielsweise

---

<sup>54</sup> Vgl. Luks 2002, S. 46 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Luks 2002, S. 47 ff.

Trinkwasser, Atemluft und fruchtbare Böden, gilt es dabei zu erhalten. Bei den anderen muss eine Abwägung stattfinden, inwieweit deren Ge- oder Verbrauch zu Nutzeneinbußen zukünftiger Generationen führt. Diese Zwischenansicht besagt zudem, dass ein Eingriff in die Natur, der nicht wieder rückgängig gemacht werden kann, zu unwiederbringlichem Verlust bestimmten Naturkapitals führe, die Handlungsoptionen kommender Generationen zu sehr beschränke und daher vermieden werden solle.<sup>56</sup>

#### 2.1.5 Die Signifikanz einer nachhaltiger Entwicklung für Unternehmen

Die Definition einer nachhaltigen Entwicklung des Brundtland-Berichtes lässt sich auch auf Unternehmen übertragen; nur wenn sie heute nachhaltig handeln, können sie auch in Zukunft überlebensfähig bleiben. Ressourcenbeschränkungen machen vor allem in Teilen des produzierenden Gewerbes und der Grundgüterindustrie nachhaltiges Handeln notwendig. Aber auch gesetzliche Vorschriften sowie die Stakeholder, u. a. Investoren und Kunden, fordern zunehmend glaubwürdige Aussagen und Handlungen von Unternehmen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung.<sup>57</sup> Auch die Tatsache, dass es kein unendliches wirtschaftliches Wachstum gibt, erfordert früher oder später eine Umgestaltung von quantitativem zu qualitativem Wachstum, welches nachhaltiges Handeln voraussetzt. Nachhaltigkeit ist somit unumgänglich, es betrifft jeden Einzelnen von uns und jedes Unternehmen.<sup>58</sup> Profitabel zu wirtschaften, ohne dabei den Menschen oder die Natur auszubeuerten sollte demzufolge als Sicherung und Stabilisierung der Zukunftsfähigkeit angesehen werden.

Der hohe Stellenwert von Nachhaltigkeit, gegenwärtig und in der Zukunft, wird auch bei der Betrachtung der *Kondratieff-Zyklen* deutlich.<sup>59</sup> Kondratieff-Zyklen werden auch als die langen Wellen der Weltkonjunktur bezeichnet und wurden erstmals von dem russischen Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratieff 1926 beschrieben. Die langfristig verlaufenden Schwankungen stehen dabei sinnbildlich für tief greifende Veränderungen in der Wirtschaft, wie sie beispielsweise einschneidende Erfindungen oder Entwicklungen bewirkten. Die Bewegungen der Konjunktur beginnen in diesem Kontext im Jahre 1787 und sind darauffolgend in

---

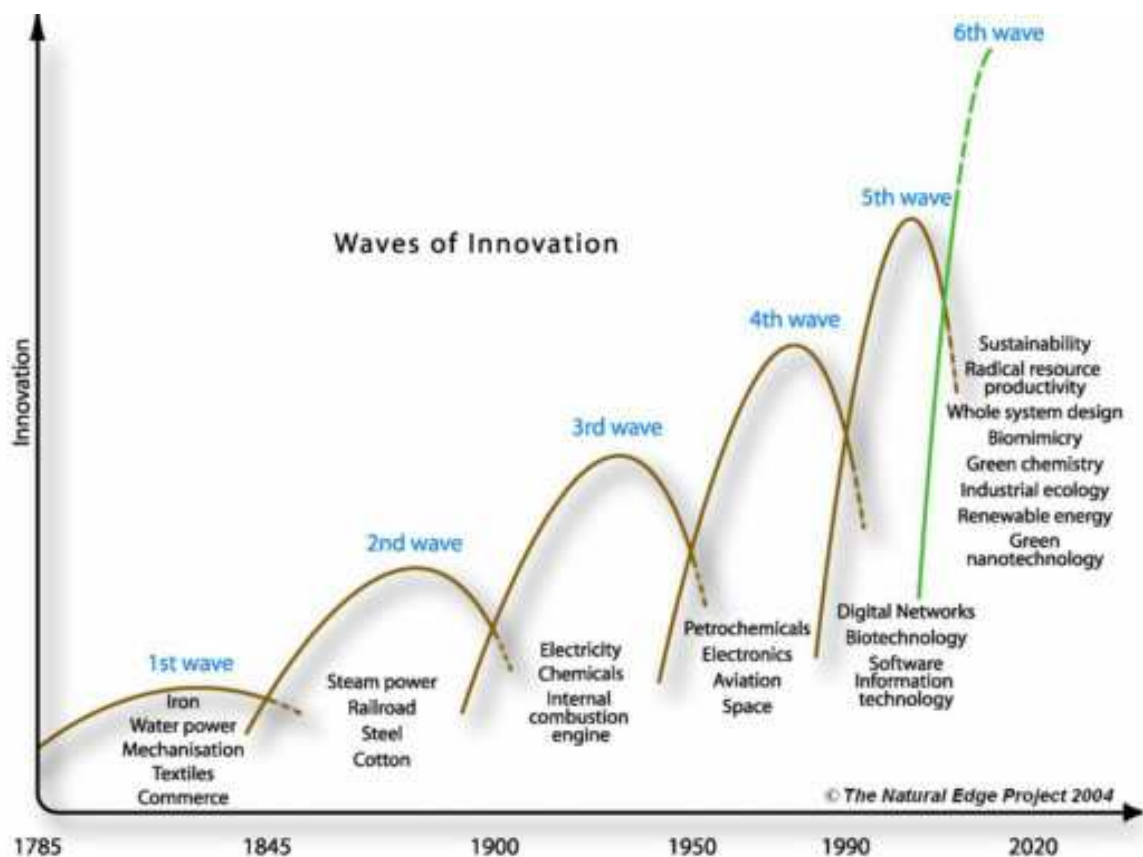
<sup>56</sup> Vgl. Grunwald; Kopfmüller 2006, S. 38 f.

<sup>57</sup> Vgl. Interview mit Herrn Dr. Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Interview mit Frau Trott, Daimler AG am 25.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 1, S. 80 f.

<sup>59</sup> Vgl. ebd.

Zeitabschnitte von jeweils etwa 50 bis 60 Jahren eingeteilt. Die ersten fünf langen Wellen der Konjunktur wurden dabei unter anderem ausgelöst durch die Erfindung der Dampfmaschine, die Entwicklung der Eisenbahn und Dampfschifffahrt, den Ausbau des Bergbauwesens sowie die Erfindung der Telegrafie, die Elektrifizierung, den Verbrennungsmotor und somit das Zeitalter des Automobils. Darüber hinaus Erfindungen im Bereich der Chemie, die Entwicklung und das Wachstum der Automobilindustrie, die Luft- und Raumfahrttechnik und die Kunststoffindustrie, Mikroelektronik, Telekommunikationstechnik und die Biotechnologie.<sup>60</sup>



**Abb. 3: Kondratieff-Zyklen**<sup>61</sup>

Experten sind der Meinung, dass der sechste Kondratieff-Zyklus maßgeblich von einer nachhaltigen Entwicklung geprägt sein werde, welche mitunter durch eine radikal gesteigerte Ressourceneffizienz und somit einer verminderten Auslastung unseres Planeten erfolge. Dies liege auch im Interesse der Unternehmen, da heute in Produktion, Rohstoffe, Energie, Wasser und Transport ein Großteil der Kosten fließe, welche es zu minimieren gelte. Eine Verschlankeung der Prozesse im Sinne von Lean Thinking und Lean Production, Recycling und ein intelligentes

<sup>60</sup> Vgl. DUDEN: Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. S. 108.

<sup>61</sup> Hargroves, K. u. a., 2004, online.

Produktdesign seien dabei essentiell.<sup>62</sup> Über die inhaltliche Entwicklung der sechsten Kondratieff-Kurve gibt es jedoch leicht abweichende Aussagen. Einige Schätzungen sehen die ausschlaggebenden Innovationen und Entwicklungen im Gesundheitswesen, zunehmender Umweltschutz wird aber ebenfalls betont.<sup>63</sup>

#### 2.1.6 Eine nachhaltige Entwicklung in Verbindung mit Wachstum

Bereits 1972 hat der Club of Rome mit der Studie *The Limits of Growth* darauf hingewiesen, dass das bisherige quantitative Wachstum bestimmter Faktoren für die Menschheit früher oder später zu einem ökologischen Kollaps und damit zu einem katastrophalen weltwirtschaftlichen Untergang führen würde und hat damit das Thema Wachstum zur öffentlichen Diskussion gemacht.<sup>64</sup> Auch bereits Adam Smith, Karl Marx, John Maynard Keynes und Joseph Alois Schumpeter waren sich sicher, dass wirtschaftliches Wachstum endlich sei. In einer begrenzten Umwelt könne es entsprechend auch nur begrenztes Wachstum geben. Dabei wird im Allgemeinen, entlang der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit, zwischen drei Wachstumsarten unterschieden.<sup>65</sup>

- dem Wachstum an Lebensqualität,
- der Zunahme des Umweltverbrauchs und
- dem Wirtschaftswachstum, gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP).

Das *Wirtschaftswachstum* gilt dabei immer noch als einer der wichtigsten Gradmesser für wirtschaftspolitischen Erfolg. Dabei gilt: wenn die Summe der in einer Volkswirtschaft produzierten Güter und Dienstleistungen steigt, wächst die Wirtschaft. Jedoch bedeutet das, dass unter sonst gleich bleibenden Nebenbedingungen die Produktion von mehr Gütern und Dienstleistungen auch einen höheren Einsatz an Ressourcen benötigt.<sup>66</sup> Nachhaltigkeit schließt somit ein quantitatives Wachstum an Gütern und Dienstleistungen auf Dauer aus.<sup>67</sup> Wirtschaftliches, quantitatives Wachstum treibt im Allgemeinen den Klimawandel sowie das Artensterben voran oder fördert nicht selten die gesellschaftliche Rücksichtslosigkeit, die dann zum Beispiel in schlechten Arbeitsbedingungen, besonders in den Ent-

---

<sup>62</sup> Vgl. Hargroves, K. u. a., 2004, online.

<sup>63</sup> Nefiodow, L., o. J., online.

<sup>64</sup> Vgl. Machnig, M., 2010, online.

<sup>65</sup> Vgl. Luks 2002, S. 61 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Luks 2002, S. 61 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Interview mit Herrn Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.

wicklungsländern, enden kann.<sup>68</sup> Da die Nebenbedingungen aber oft nicht gleich bleiben, ist das genaue Verhältnis von Wirtschaftsleistung und Umweltverbrauch nicht einfach zu bestimmen. Inwieweit eine *dauerhafte Entkoppelung von Wirtschaftsleistung und Umweltverbrauch* möglich ist, ist eine der umstrittensten Fragen der Nachhaltigkeitsdiskussion. In diesem Zusammenhang wird zwischen einer relativen und absoluten Veränderung unterschieden. Wenn sich mit einer bestimmten Menge an Umwelt mehr Güter und Dienstleistungen produzieren lassen, wird dies als eine *relative Verbesserung* bezeichnet. Ökologische Nachhaltigkeit setzt jedoch eine *absolute Verbesserung* voraus und somit einen tatsächlichen Rückgang von Eingriffen in die Umwelt. Relative Verbesserungen können dabei zu absoluten Verbesserungen führen oder aufgrund von Wachstumsgewinnen und deren erhöhten Umweltbedarf wieder eingeholt werden.<sup>69</sup>

Im Zusammenhang mit der Diskussion über eine nachhaltige Entwicklung müssen die beiden Begriffe Entwicklung und Wachstum getrennt voneinander betrachtet werden. Entgegen einiger Sichtweisen sind diese Begriffe nicht immer untrennbar miteinander verknüpft. Der Begriff *Wachstum* bezeichnet die Zunahme einer quantitativen Größe im Zeitablauf, wohingegen *Entwicklung* eine qualitative Veränderung beschreibt. In den Entwicklungsländern ist eine Entwicklung und somit Verbesserung der Lebensbedingungen ohne Wachstum nur schwer vorstellbar, doch in den Industrieländern kann Nachhaltigkeit und somit die Zukunftssicherung langfristig wahrscheinlich nur ohne quantitatives Wachstum erreicht werden. Bis heute gilt jedoch Wachstum überwiegend als erstrebenswert und ist in Deutschland, als eine der wichtigsten Größen des wirtschaftspolitischen Zielkatalogs, gesetzlich im Stabilitäts- und Wachstumsgesetz von 1967 festgelegt.<sup>70</sup>

Es gibt viele Vor- und Nachteile von Wirtschaftswachstum, die hier nicht alle aufgezeigt werden können, da dies den Rahmen der Arbeit übersteigen würde. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung und aufgrund der Tatsache, dass Wirtschaftswachstum in einer begrenzten Welt mit hoher Wahrscheinlichkeit nie dauerhaft entkoppelt werden kann, müssen geeignete Alternativen gefunden werden. Ein möglicher Ansatz könnte dabei ein Wechsel von quantitativem zu qualitativem Wachstum sein<sup>71</sup>. Letzteres zielt nicht nur auf die rein mengenmäßige Zunahme

---

<sup>68</sup> Vgl. Zahrnt, 2010, online.

<sup>69</sup> Vgl. Luks 2002, S. 61 ff.

<sup>70</sup> Vgl. ebd. S. 64 f.

<sup>71</sup> Vgl. Interview mit Frau Trott, Daimler AG am 25.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 1, S. 80 f.



der gesamtwirtschaftlichen Produktion im Sinne des Bruttosozialproduktes, sondern beinhaltet auch die Verbesserung der Lebensqualität, die Schonung der Umwelt sowie eine gerechte Einkommensverteilung. Die Messung des qualitativen Wachstums und der damit verbundenen Steigerung des Wohlstands einer Gesellschaft ist jedoch mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden.<sup>72</sup>

### 2.1.7 Nachhaltigkeit als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Nachhaltigkeit ist kein Zustand, der einmal erreicht und dann ewig aufrechterhalten werden kann. Vielmehr steht Nachhaltigkeit für ein wissenschaftliches Paradigma und somit eine permanente Herausforderung der Beteiligten des Prozesses. So entwickelt sich auch der Begriff Nachhaltigkeit ständig weiter.<sup>73</sup> Aufgrund seiner Komplexität, der andauernden Diskussionen und der damit verbundenen vielfältigen Sichtweisen sowie immer neuen Forschungsergebnissen, muss der Weg zum Ziel permanent angepasst werden. Dieser Vorgang kann auch als *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess* (KVP) in Richtung Nachhaltigkeit bezeichnet werden.

Dieses Verfahren stammt ursprünglich aus der japanischen Fertigungstechnik und wird häufig zur Qualitätsverbesserung eingesetzt. Es bedeutet nicht nur eine Produkt- oder Dienstleistungsverbesserung, sondern die Verbesserung aller betrieblichen Prozesse, wie Entwicklung, Produktion, Vertrieb u. a.<sup>74</sup> Kontinuierliche Verbesserungsprozesse dienen der schrittweisen Umsetzung von langfristigen Strategien und Zielen, die zu komplex sind, um sie in kürzester Zeit wirksam umsetzen zu können.<sup>75</sup> Nachhaltigkeit fällt durch ihren dauerhaften und bereichsübergreifenden Charakter in diese Kategorie abstrakter Ziele. Mit dem Prinzip der Kontinuierlichen Verbesserung wird Nachhaltigkeit folglich als ein permanenter Prozess betrachtet, der den so genannten *PDCA-Zyklus* mit den Schritten *Plan, Do, Check, Act* beinhaltet.<sup>76</sup> Kontinuierliche Verbesserungsprozesse bedeuten somit auch, Gewohntes aufzugeben und durch ständige Veränderungen diese Verbesserungen zu erreichen. Stetige Veränderungen erfordern ein konstant hohes Engagement aller Beteiligten und dürfen dabei nicht an beispielsweise Gruppen- oder Be-

---

<sup>72</sup> Vgl. DUDEN: Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. S. 120.

<sup>73</sup> Vgl. Luks 2002, S. 18 f.

<sup>74</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, o. J., online.

<sup>75</sup> Vgl. Wittmann, 2010, online.

<sup>76</sup> Vgl. Gebhardt, 2008, online.

reichsgrenzen enden.<sup>77</sup> Die Mitarbeiter arbeiten im Zuge dessen eigenständig in ihren Abteilungen und Teams an den laufenden Verbesserungen des eigenen Verantwortungsbereiches und darüber hinaus auch in dessen Umfeld.<sup>78</sup>

Planung und Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Unternehmen erfordern i. d. R. deutliche Verhaltensänderungen, aber auch die Einführung verschiedenster Methoden und Werkzeuge.<sup>79</sup> Somit setzt es auch eine Reihe von Voraussetzungen an das Management, wie z. B. die Einrichtung einer verbesserten Kommunikation, um Redundanz zu vermeiden, aber auch von Mess- und Kontrollsystemen, vor allem aber muss die Umsetzung neuer Ideen auch erwünscht und möglich gemacht werden.<sup>80</sup> Für die Implementierung dieses Prozesses bietet sich ein eher kooperativer Führungsstil an. Weniger Einzelentscheidungen, jedoch stattdessen gemeinsame und klare Zielformulierungen sowie intensive Informationsvermittlung von oben nach unten in der Hierarchie und umgekehrt, sind wichtige Aspekte des Konzepts.<sup>81</sup> Den Vorgesetzten wird zudem die wichtige Aufgabe der Vorbildfunktion zugewiesen. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Implementierung dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in die Unternehmenskultur, damit der Prozess Bestandteil der täglichen Arbeit werden kann und damit ein wichtiger Schritt zur erfolgreichen praktischen Umsetzung erreicht wird. Förderlich ist in diesem Zusammenhang eine aktuell von Offenheit und Veränderungsbereitschaft sowie Teamgeist geprägte Unternehmenskultur.<sup>82</sup>

In dem folgenden Abschnitt dieser Thesis wird nun die Unternehmenskultur als Übertragungsmittel von Nachhaltigkeit als KVP in die betriebliche Praxis näher untersucht.

## 2.2 Grundlagen der Unternehmenskultur

### 2.2.1 Definition und Inhalt der Unternehmenskultur

Edgar Schein definiert Unternehmenskultur als „Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat.“<sup>83</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Krambrich; Volk, o. J., online.

<sup>78</sup> Vgl. Bauer, 2010, online a.

<sup>79</sup> Vgl. Heinzl, H., o. J., online.

<sup>80</sup> Vgl. Bauer, 2010, online a.

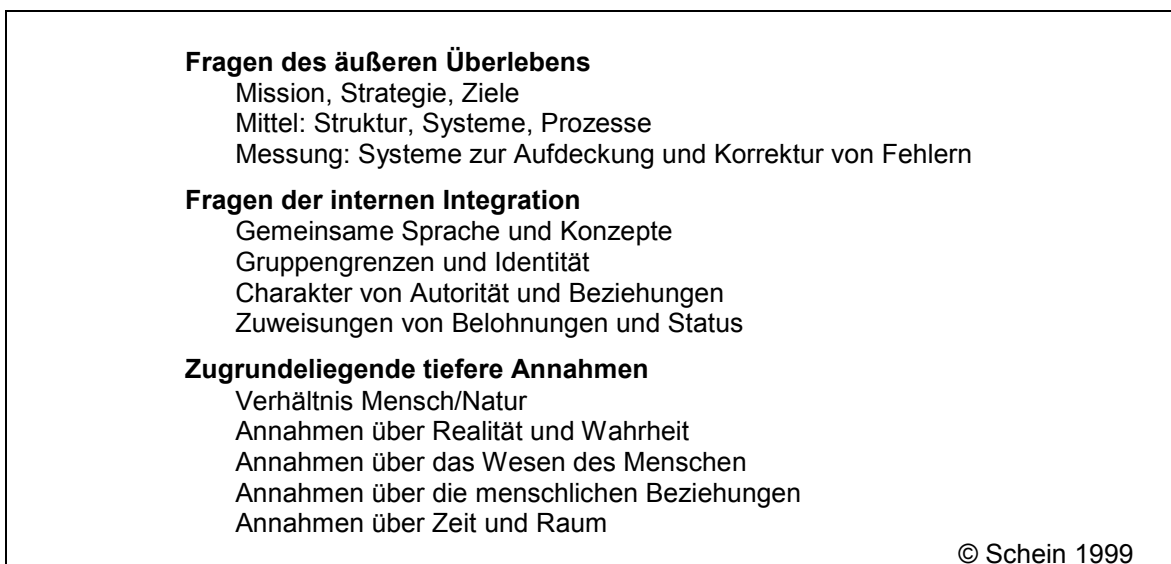
<sup>81</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, o. J., online.

<sup>82</sup> Vgl. Bauer, 2010, online a; Krambrich; Volk, o. J., online.

<sup>83</sup> Schein 2006, S. 44.

Unternehmenskultur steht als Synonym für die so genannte weiche Seite eines Unternehmens, im Gegensatz zu einem rein quantitativen und mechanistischen Organisationsverständnis.<sup>84</sup> Sie ist der im Laufe der Zeit gewachsene Bestand von gemeinsamen und grundlegenden Orientierungen, der das Verhalten der Unternehmensmitglieder unsichtbar und meist unbewusst sowie unreflektiert steuert. Diese Orientierungen werden in Werten und Normen sowie in Symbolen, Zeichen und Ritualen teilweise sichtbar und durch diese vermittelt.<sup>85</sup> Unternehmenskultur, auch *Corporate Culture*, umfasst somit eine *sichtbare Oberflächenstruktur* und *unsichtbare Tiefenstruktur*.<sup>86</sup>

Da diese abstrakten Definitionen jedoch nicht dazu beitragen, Kulturen inhaltlich verstehen zu können, werden im Folgenden diejenigen Bereiche skizziert, in denen kulturelle Annahmen eine entscheidende Rolle spielen und nachfolgend der Inhalt von Unternehmenskulturen erläutert.



**Abb. 4: Unternehmenskultur**<sup>87</sup>

Kulturelle Annahmen betreffen nicht nur die internen Funktionen eines Unternehmens, sondern auch dessen Selbstbild im Verhältnis zu den verschiedenen Umfeldern. Jedes Unternehmen muss, um überleben und wachsen zu können, eigene tragfähige Annahmen darüber entwickeln, was getan werden soll und auf welche Weise. Integrität und Glaubwürdigkeit in Verbindung mit den Grundaufgaben, strategischen Absichten sowie den aus der Aufgabe und Strategie abgeleiteten Zielen eines Unternehmens sind vor allem für die Unternehmensleitung und erste Gene-

<sup>84</sup> Vgl. Hofstede 2006, S. 393.

<sup>85</sup> Vgl. Krems, 2010, online b.

<sup>86</sup> Vgl. Lies, o. J., online.

<sup>87</sup> Schein 2006, S. 45.

ration an Mitarbeitern erfolgsentscheidend. Unternehmen lernen im Laufe der Zeit sehr viel darüber, welche Strategien funktionieren, bzw. hinsichtlich derer, die es nicht tun. Bei Erfolg können anfängliche Überzeugungen dann zur Selbstverständlichkeit führen. Diese selbstverständlichen Annahmen machen es beispielsweise neuen oder in andere Unternehmen wechselnden Mitarbeitern schwer, sich schnell zu integrieren. Die Normen, Denk- und Arbeitsweisen sind in jedem Unternehmen verschieden und können nur durch Versuch und Irrtum erlernt werden.<sup>88</sup>

Die Mittel beschreiben dabei die Art und Weise, in der Unternehmen ihre Strategien und Ziele implementieren. Wenn beispielsweise die Struktur zu den Aufgaben und zu dem Umfeld eines Unternehmens passt, entwickeln sich gemeinsame unausgesprochene Annahmen über die Organisationsform. Es können sich jedoch auch bei gemeinsamen Aufgaben und strategischen Absichten Subkulturen bilden, die eine andere Organisationsform bevorzugen. Die Messung von Unternehmenskultur betrifft die Selbstevaluation, das Aufdecken und Korrigieren von Fehlern. Zum Beispiel durch Einsatzbesprechungen oder Marketing-Untersuchungen werden die Umfeldler des Unternehmens analysiert. Meistens gilt das finanzielle Ergebnis dabei als wichtigster Indikator für Fehler. Aber auch die Art von Informationen, die gesammelt wird sowie deren Interpretation sind durch kulturelle Annahmen geprägt. Ebenso wie sich die Definition ausschlaggebender Varianzen oder Fehler von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet. Insgesamt ist der Anteil der Unternehmenskultur an den grundlegenden Aufgaben, der Strategie, den Mitteln sowie der Evaluation und den Korrektursystemen sehr groß und sollte nicht unterschätzt werden.<sup>89</sup>

Die Integration des menschlichen Faktors darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern in Zusammenhang mit den vorangegangenen Annahmen. Sehr stark manifestiert sich Kultur in gemeinsamem Denken und dem wichtigen Kulturmedium Sprache. Kultur ist ein Gruppenphänomen und es entwickeln sich im Laufe der Zeit Formen, mit denen Status und Zugehörigkeit identifiziert werden können. Je besser und schneller ein neuer Mitarbeiter beispielsweise die vorherrschende Denkweise und Sprache erlernt, desto stärker wird er i. d. R. einbezogen. Durch erworbenes Vertrauen werden Geheimnisse offenbart, deren Inhalt Verpflichtungen mit sich bringen kann, wie zum Beispiel deren Geheimhaltung, Loyalität sowie stärkeres Engagement im Unternehmen. Zwischen Unternehmen gibt es sehr un-

---

<sup>88</sup> Vgl. Schein 2006, S. 44 ff.

<sup>89</sup> Vgl. Schein 2006, S. 50 ff.

terschiedliche Annahmen über Autoritätsbeziehungen und das geeignete Maß an persönlichen Beziehungen und Offenheit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie den Mitarbeitern untereinander. Oft legen klare Normen fest, was beispielsweise an Ehrlichkeit erwartet wird und worüber am Arbeitsplatz gesprochen wird, bzw. worüber nicht. In jedem Unternehmen entwickeln sich somit eigene Annahmen darüber, wie nahe sich die Beteiligten stehen sollten. Ebenso bildet sich in Unternehmen ein Belohnungs- und Statussystem. Gehaltserhöhungen und Beförderungen sind dabei nur zwei sehr offensichtliche Formen. Es können aber auch beispielsweise die übertragene Verantwortung in Form von Untergebenen oder besonderen Projekten, Titel oder autonom geregelte Arbeitszeiten als wichtigere Belohnungen und Statussymbole gelten, als das Gehalt oder Gratifikationen. Die bevorzugte Art von Belohnungen oder Statussymbolen kann dabei sogar innerhalb von Unternehmen stark abweichen. Die Entschlüsselung dieses Belohnungs- und Statussystems ist dabei als Feedback von äußerster Bedeutung, um Leistungen einschätzen zu können. Der Umgang von Unternehmen mit diesen Fragen der inneren Integration sowie den bereits angesprochenen Fragen des äußeren Überlebens stützt sich jedoch auf noch tiefere Annahmen, die es ebenfalls zu entschlüsseln gilt, um die Kultur wirklich zu verstehen.<sup>90</sup>

Jede Unternehmenskultur ist eingebettet in die nationale und regionale Kultur, in der das jeweilige Unternehmen operiert. Diese Implikationen sind jedoch nicht einfach zu ermitteln. In den Kapiteln 2.2.2.4, *Hierarchien der Unternehmenskultur*, auf Seite 28 sowie 2.2.4.1, *Kulturausprägungen in Abhängigkeit von nationaler oder regionaler Kultur*, auf Seite 32 ff. wird dieses Thema noch näher erläutert. Kulturen unterscheiden sich ebenso darin, wie dominant, passiv oder symbiotisch sich Menschen in der Beziehung zur Natur verhalten. Auch die Überzeugungen und Annahmen über das, was als wahr und real angesehen wird, unterscheiden sich zwischen Kulturen häufig. Einige sehen diesen Punkt eher pragmatisch und glauben an das, was funktioniert, während andere eher auf strenge moralische Prinzipien, religiöse Lehren, Tradition u. Ä. Wert legen. Diese moralischen und religiösen Prinzipien beherrschen dann auch nicht selten wirtschaftliche Entscheidungen, wie beispielsweise, dass ein Unternehmen prinzipiell keine Schulden macht oder sich in der Personalpolitik auf diese Prinzipien beruft. Kulturen lassen sich auch häufig daran unterscheiden, ob der Glaube an das von Grund auf Gute oder Böse im Menschen überwiegt und der Überzeugung, dass Menschen entwick-

---

<sup>90</sup> Vgl. Schein 2006, S. 54 ff.

lungsfähig sind und sich ändern können oder für immer festgelegt sind. Schon Douglas McGregor beschrieb 1960 mit seiner *X-Y-Theorie* diese beiden völlig unterschiedlichen Menschenbilder im Sinne von gut und böse und deren Auswirkungen auf den Unternehmensalltag. So bewirke Misstrauen beispielsweise das Installieren von Stechuhren und weiteren Kontrollen, auf diese die Mitarbeiter häufig mit Passivität reagieren und somit die ursprüngliche Annahme des Managers bestätigen würden. Je nach Kultur orientiert sich eine Gesellschaft eher an der Gemeinschaft, bzw. Gruppe oder dem Individuum. Die Beliebtheit und der Erfolg von Teamarbeit hängt beispielsweise maßgeblich mit dieser Orientierung zusammen und wirkt sich auch entsprechende Belohnungssysteme, wie das *Management by Objectives* (MBO) mit Gruppenzielen aus, das nicht in jeder Kultur Behagen hervorruft.<sup>91</sup>

Die kulturellen Annahmen über Zeit und Raum sind mit am schwersten zu entschlüsseln und spielen dabei eine entscheidende Rolle, wenn der Wohlfühlfaktor in einer Umgebung bestimmt werden soll. Es wird zwischen den Kulturen unterschieden, die ihre Aufgaben nacheinander erledigen und anderen, welche die Zeit zyklischer sehen und mehrere Dinge gleichzeitig bearbeiten. Auch die Bedeutung von Pünktlichkeit kann sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. So kann es beispielsweise üblich sein, bei Meetings schon fünf Minuten früher anwesend zu sein, um sich als gut organisiert zu beweisen und um der beleidigenden Wirkung einer Verspätung aus dem Weg zu gehen, während andere Kulturen Verspätungen als modisch und angemessen empfinden können. Auch räumlich unterscheiden sich Kulturen, so impliziert beispielsweise eine offene Büroarchitektur symbolisch eine problemlose und offene Kommunikation, während einzelne Büros mit verschlossenen Türen i. d. R. symbolisieren, dass hier die Dinge gerne alleine durchdacht und gelöst werden. Die Platzierung von Büros und Büroeinrichtung, wie den Schreibtischen, lässt oft Schlüsse über Status und Intimität einer Person zu, zum Beispiel, wenn sich ein Büro in einem höheren Stockwerk befindet, oder jemand seinen Schreibtisch abseits platziert. Aber auch die Distanz, die Menschen beispielsweise während eines Gespräches zueinander wahren kann die Formalität der Beziehung symbolisieren und stark von Kultur zu Kultur abweichen.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Schein 2006, S. 60 ff.

<sup>92</sup> Vgl. ebd.

## 2.2.2 Aufbau der Unternehmenskultur

### 2.2.2.1 Elemente der Unternehmenskultur

Kulturelle Basiselemente wie Werte, Grundannahmen, Normen und Einstellungen führen gemeinsam zu dem, was als Unternehmenskultur bezeichnet wird und zeichnen sich dabei durch Unsichtbarkeit aus. Durch Kulturmedien wie z. B. die Sprache, spezielle Geschichten, Riten und Rituale oder die Kleidung können sie in den sichtbaren Bereich transportiert werden.<sup>93</sup>

- *Werte* drücken Gewünschtes aus und umfassen den gesamten Bereich menschlicher Präferenzen. Als bewusste, kognitive Präferenzstrukturen engen sie aktiv das Entscheidungsfeld ein und haben als implizite Entscheidungsregeln Auswirkungen auf das Verhalten.
- Wenn sich diese Werte bewähren und zum Erfolg führen, werden sie von dem Bewusstsein in tiefer liegende Gedankenschichten geführt. Als *selbstverständliche Grundannahmen* beeinflussen sie dann das Verhalten noch stärker.
- Während Werte und Grundannahmen situationsübergreifend sind, beziehen sich *Einstellungen* meist auf konkrete Personen, Objekte oder Situationen. Individuen und Kulturen verfügen in der Regel über wenige, aber zentrale Werte und Grundannahmen. Diese sorgen langfristig und konstant für eine innere Sicherheit und Stabilität. Einstellungen hingegen existieren meistens viele, die sich zudem auch schnell wieder ändern können.
- Die Erwartungen, die an das Verhalten und Handeln der Unternehmensmitglieder in bestimmten Situationen gestellt werden, dienen als *kulturelle Normen* der Standardisierung. Das kulturell bedingte Wertungsschema stuft dabei das Verhalten beispielsweise als angemessen, gerecht oder richtig ein.<sup>94</sup>

### 2.2.2.2 Die drei Ebenen der Unternehmenskultur

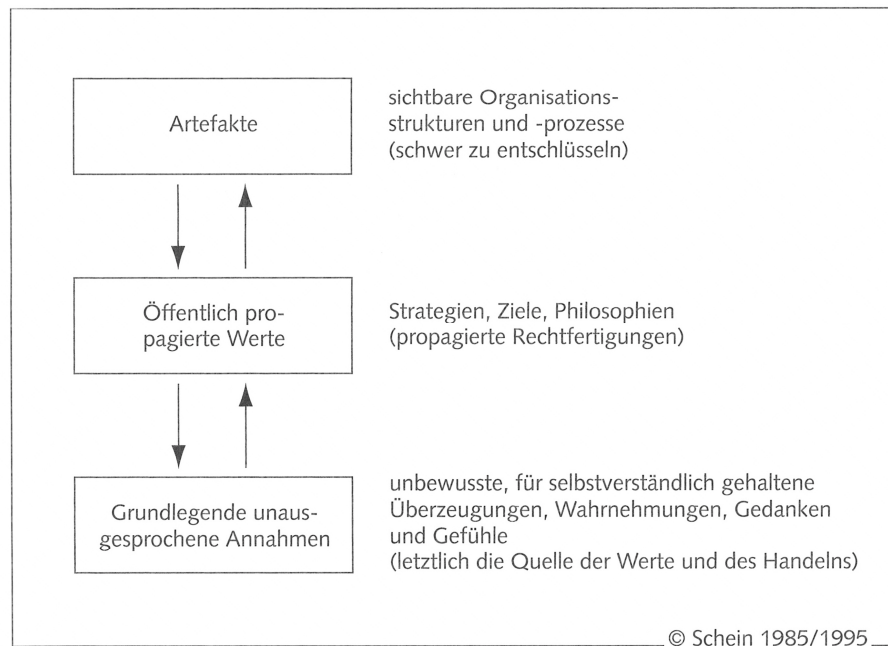
Um Kultur zu begreifen dürfen keine vereinfachten Vorstellungen zugelassen werden. So sind beispielsweise die Riten und Rituale eines Unternehmens, die Grundwerte oder das Arbeitsklima nur Manifestationen der Unternehmenskultur. Die Kultur selbst setzt sich aus drei Ebenen zusammen, die von Sichtbarem bis zu Unausgesprochenem und Unsichtbarem reichen. Diese, vor allem die tieferen

---

<sup>93</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 19 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 19.

Schichten, aufzudecken und zu steuern erfordert intensive Arbeit und viel Fingerspitzengefühl.<sup>95</sup>



**Abb. 5: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur**<sup>96</sup>

Die Ebene der *Artefakte* ist die augenfälligste, da sie sichtbar, hörbar und spürbar ist. Sie kann auch als Symbolsystem bezeichnet werden und enthält Beobachtungen sowie emotionale Reaktionen auf beispielsweise die Atmosphäre und das Verhalten der Mitarbeiter, Riten, Rituale, Mythen und Geschichten, Statussymbole und die Corporate Identity. Auf dieser Ebene erscheint die Kultur sehr klar und zeigt unmittelbar emotionale Wirkungen. Jedoch können diese Artefakte alleine keine Begründung dafür geben, warum Unternehmen in einer bestimmten Weise aufgebaut sind und Mitarbeiter sich so verhalten. Dafür ist es erforderlich, *Insidern* Fragen zu den Beobachtungen stellen zu können.<sup>97</sup>

Die zweite Ebene gibt die Möglichkeit, diese ersten Eindrücke zu vertiefen und nach den *Normen und Werten* des Unternehmens zu fragen. Ethnologen bezeichnen diese Insider auch als Informanten und die erfolgreiche Forschungsarbeit ist stark auf diese Gespräche angewiesen. Bei Fragen zur Kultur wird meistens auf die öffentlich vertretenen Werte des Unternehmens verwiesen. Die Werte, Prinzipien, Moral und Visionen des Unternehmens sind häufig auf Flyern oder Ähnlichem zusammengefasst und sollen die Kultur und Grundwerte, wie zum Beispiel

<sup>95</sup> Vgl. Schein 2006, S. 31 f.

<sup>96</sup> Schein 2006, S. 31.

<sup>97</sup> Vgl. Schein 1985, S. 14; Schein 2006, S. 32.



Kundenorientierung, Teamarbeit, Produktqualität oder Einstellung zur Nachhaltigkeit zeigen. Jedoch können Unternehmen mit völlig unterschiedlichen Artefakten paradoxerweise die identischen öffentlichen Werte propagieren. Ebenso ist es keine Seltenheit, wenn sich offensichtliche Widersprüche zwischen den propagierten Werten und sichtbarem Verhalten zeigen. Durch diese Widersprüche wird deutlich, dass das Verhalten von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene beeinflusst wird. Diese tiefere Ebene kann dabei durchaus mit den propagierten Werten und Prinzipien übereinstimmen, muss dies aber nicht. Um Kultur zu verstehen, muss vor allem auch diese tiefere Ebene der Basisannahmen und Weltanschauung entschlüsselt werden.<sup>98</sup>

Dafür ist es wichtig, das Unternehmen historisch zu betrachten und herauszufinden, welche Werte, *Überzeugungen und Annahmen* der Gründer beziehungsweise bedeutendster Leiter hatte, die zu dem Erfolg des Unternehmens geführt haben. Gründer und Leiter ziehen anfangs andere an, die ihre Überzeugungen teilen oder annehmen. In einem gemeinsamen Lernprozess stellt sich heraus, ob das Unternehmen mit diesen Werten und Annahmen erfolgreich ist. Wenn das Unternehmen dann tatsächlich mit diesen Erfolg hat, werden sie im Laufe der Zeit allgemein und selbstverständlich, schließlich gegebenenfalls sogar zu unausgesprochenen Annahmen über das Wesen der Welt und des Erfolgs. Neue Mitarbeiter müssen diese Überzeugungen, Werte und Annahmen der Gründer für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich machen, damit diese übernommen und selbstverständlich werden. Die Ergebnisse des gemeinsamen Lernprozesses sind die Essenz der Unternehmenskultur. Es gilt die Annahmen aufzuspüren, die wirksam, aber den Mitarbeitern nicht mehr bewusst sind, da sie selbstverständlich wurden.<sup>99</sup>

Die Mitarbeiter können ohne Hilfe die Annahmen, auf die sich das tägliche Verhalten stützt, nicht selbst rekonstruieren. Es lässt sich nicht einfach von dem Verhalten auf Annahmen schließen, doch umgekehrt, wenn diese Annahmen bekannt sind, lässt sich leicht erkennen, wie Verhaltensartefakte entstehen. Um eine Kultur wirklich zu verstehen, braucht es einen Prozess, der systematische Beobachtungen und Gespräche mit Insidern umfasst, um die unausgesprochenen Annahmen aufzudecken.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Schein 2006, S. 32 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Schein 2006, S. 34 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Schein 2006, S. 39.

Die verschiedenen Ebenen des beschriebenen Kulturmodells zeigen, dass es sich bei der Unternehmenskultur um ein komplexes Phänomen handelt und von der jede Ebene analysiert werden muss, um sie zu verstehen. Es kann zudem abgeleitet werden, dass bei der Arbeit an der Unternehmenskultur drei grundlegende Facetten beachtet werden müssen:<sup>101</sup>

- Kultur ist *tief*: Sie darf nicht nur oberflächlich betrachtet werden. Zudem übt sie eine starke Kontrolle aus, so verleiht sie dem Alltag Bedeutung und Berechenbarkeit. Durch Lernprozesse, was funktioniert und was nicht, entwickeln sich Überzeugungen und Annahmen, die als unbewusste und unausgesprochene Regeln das Handeln, Denken und Wahrnehmen bestimmen.
- Kultur ist *breit*: Kultur umfasst alle Aspekte der inneren und äußeren Beziehungen einer Gruppe. Die Entschlüsselung wäre ein grenzenloses und frustrierendes Unterfangen, wenn sie nicht unter einem spezifischen Aspekt oder aus einem besonderen Grund erfolgen würde.
- Kultur ist *stabil*: Die Kulturmitglieder wollen an ihren kulturellen Annahmen festhalten. Diese geben Sinn und Berechenbarkeit. Ein anstehender Wandel würde aufgrund dessen große Ängste und Widerstand auslösen. Die Kultur ist eines der stabilsten Teile eines Unternehmens.

### 2.2.2.3 Die Abgrenzung von starken und schwachen Unternehmenskulturen

Unternehmenskulturen lassen sich anhand ihrer Stärke der Auswirkungen unterscheiden und können demnach in starke oder schwache Kulturen eingeteilt werden. Die Charakterisierung starker oder schwacher Kulturen erfolgt durch die Untersuchung nach den folgenden drei Merkmalen:<sup>102</sup>

- Die *Prägnanz* einer Kultur zeigt, wie eindeutig und unverwechselbar Werthaltungen und Orientierungsmuster vermittelt werden.
- Der *Verbreitungsgrad* entspricht dem Ausmaß an Mitgliedern, die eine Kultur teilen.
- Die *Verankerungstiefe* gibt Aufschluss darüber, wie tief die Mitglieder die Kultur tatsächlich internalisiert haben.

---

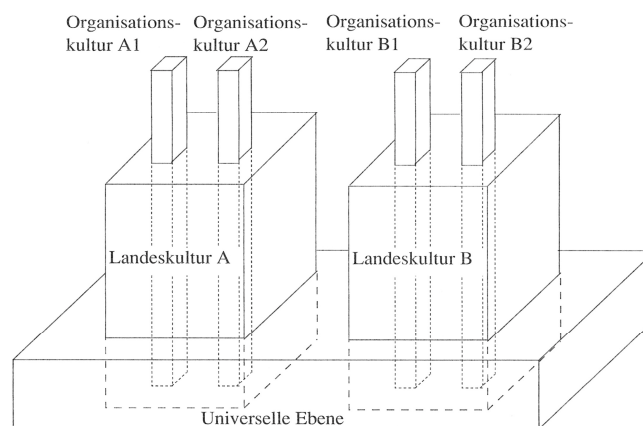
<sup>101</sup> Vgl. Schein 2006, S. 40 f.

<sup>102</sup> In Anlehnung an Jung; Bruck; Quarg 2007, S. 111; vgl. zudem Mayrhofer; Meyer 2004, Sp. 1029 f.

Starke und schwache Unternehmenskulturen bringen verschiedene Vor- und Nachteile mit sich. Beispielsweise kann eine stark ausgeprägte Kultur dazu führen, dass hoher Konformitätsdruck und damit verbunden die Angst vor Identitätsverlust oder Ausgrenzung andersartige Meinungen verdrängt.<sup>103</sup>

#### 2.2.2.4 Hierarchien der Unternehmenskultur

Jeder Mensch ist mit seinen individuellen Motiven, Eigenschaften und Rollenverständnissen in eine Hierarchie von Kultureinflüssen eingebettet, die sich gegenseitig beeinflussen:



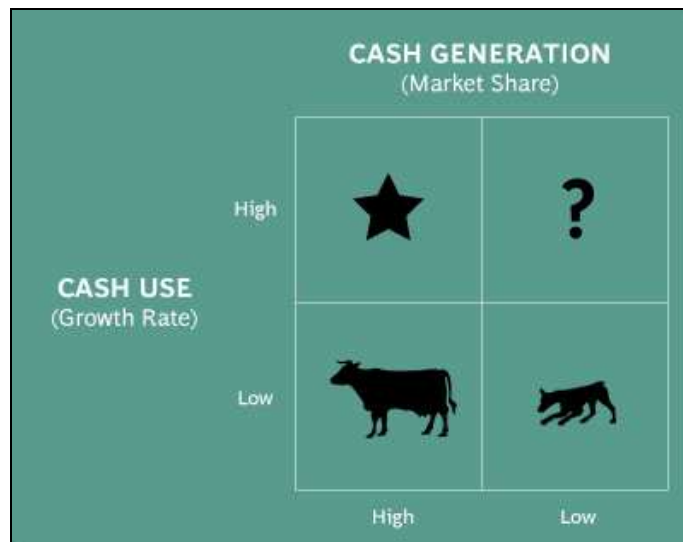
**Abb. 6: Kulturhierarchie** <sup>104</sup>

So sind Personen meist nicht nur Mitglieder eines Unternehmens, sondern auch von Vereinen oder anderen Freizeitorganisationen. Über diesen einzelnen Organisationskulturen herrscht die jeweilige Landeskultur, während Unternehmenskulturen ihrerseits wieder in Subkulturen zersplittert sein können.<sup>105</sup> Im Allgemeinen wird unterschieden zwischen *vertikalen*, *horizontalen* und *lokalen Subkulturen*, die sich auf die Homogenität der Unternehmenskultur auswirken. *Vertikale Subkulturen* entstehen bei räumlicher und organisatorischer Trennung von Unternehmensbereichen und dementsprechend überwiegend bei diversifizierten Unternehmen, insbesondere auch bei strategischen Geschäftseinheiten im Rahmen des *Portfolio-Managements*. Die jeweiligen Stadien, wie sie beispielsweise die Matrix der *Boston Consulting Group* (BCG) darstellt und in denen sich die strategischen Geschäftseinheiten befinden können, stellen durchaus unterschiedliche Kulturanforderungen. Nachfolgen sind beispielhaft die *Portfoliomatrix* sowie deren *Kulturprofile* dargestellt.

<sup>103</sup> Für weitere Vor- und Nachteile vgl. Jung; Bruck; Quarg 2007, S. 111; Mayrhofer/Meyer 2004, Sp. 1029 f.; Seefelder, o. J., online.

<sup>104</sup> Scholz; Hofbauer 1990, S. 18.

<sup>105</sup> Vgl. Achouri 2009, S. 69; Scholz; Hofbauer 1990, S. 18.



**Abb. 7: Die BCG-Portfoliomatrix** <sup>106</sup>

	Artefakte	Werte	Grundannahmen
<b>Question Mark</b>	„born heroes“ entstehen, Management-Rituale als Substitute rationaler Techniken	Technologieorientierung, Innovationsorientierung	Machbarkeitsideal, Zukunftsorientierung, hohe Toleranz für Ambiguität, Initiative und aktive Gestaltung, Risikofreude, Autonomie nach außen, Personenorientierung nach innen
<b>Star</b>	„born heroes“ als Vorbild, „heroes who are made“, gemeinsame Sprache, Management-Rituale und rationale Techniken	Technologieorientierung, Kundenorientierung	Dominanzstreben, eingeschränkte Toleranz für Ambiguität, Aktion und Risikofreude, Autonomie nach außen, Gruppenbewußtsein
<b>Cash Cow</b>	„managers but no heroes“, Verfahrensrituale, rationale Verfahren und Techniken ersetzen typische Artefakte	Kundenorientierung, Produktionsorientierung, Leistungsorientierung, Kostenorientierung	Dominanz, Gegenwartsorientierung, keine Toleranz für Ambiguität, Sachzwänge, Reaktion, geringe Autonomie, Zweckbestimmtheit
<b>Dog</b>	Keine Helden, Routinerituale	Produktionsorientierung, Kostenorientierung	Unterordnung, Vergangenheitsorientierung, gefangen in Situation, Verlust der Gruppenadhäsion

**Tab 1: Kulturprofile der BCG-Matrix** <sup>107</sup>

<sup>106</sup> The Boston Consulting Group, 2010, online.

<sup>107</sup> Scholz;Hofbauer 1990, S. 129.

Abteilungsspezifische, *horizontale Subkulturen* bilden sich quer über zu den einzelnen vertikalen Subkulturen. *Lokale Subkulturen* entstehen an den Schnittstellen horizontaler und vertikaler Subkulturen, wenn keine der beiden dominieren kann.<sup>108</sup>

Die Landeskultur nimmt dabei einerseits Werte von diversen Organisationskulturen in sich auf, prägt aber andererseits auch die einzelnen Organisationskulturen durch das landeskulturelle Wertegefüge. Als oberste Ebene liegt die *Universalebene* über der Landeskultur und umfasst allgemein die Kultur von Menschen. In ihr spiegelt sich das historisch-evolutionäre Gedächtnis der Menschheit wider.<sup>109</sup>

### 2.2.3 Begriffsabgrenzung verwandter Begriffe

Unternehmenskultur ist ein vielschichtiges Konstrukt, das sich auch in einer Vielzahl von Erscheinungsformen manifestiert. Diese Vielschichtigkeit und ihr Facettenreichtum führen zu einer starken Ähnlichkeit mit artverwandten Konzepten.<sup>110</sup> Nachfolgend werden deswegen einige verwandte Begriffe in Abgrenzung zur Unternehmenskultur näher erläutert:

- *Organisationskultur*: Als Organisation wird eine Gruppe von Personen bezeichnet, die zumindest rudimentär geteilter Zielsetzung sind und einen ansatzweise inneren Zusammenhalt aufweisen. Jede Organisation hat eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Kultur. Die Organisationskultur ist somit der Überbegriff von Unternehmenskultur und umfasst neben der Kultur von Unternehmen auch die von öffentlichen Verwaltungen, Universitäten, Vereinen u. a.<sup>111</sup>
- *Unternehmensethik*: Diese beschäftigt sich zwar ebenfalls mit Werten und Normen, versucht jedoch die Entstehung spezifischer kultureller Normen zu begründen.<sup>112</sup> Sie stellt somit die Frage: Wie soll oder will der gemeinsame Umgang im Wirtschaftsleben sein und warum. Die Unternehmensethik i. w. S. lässt sich dabei in drei Teilbereiche untergliedern: die *Individualethik*, die sich vor allem mit der spezifischen Frage beschäftigt, wie die Menschen im Unternehmen mit ethisch relevanten Situationen umgehen, die *Unternehmensethik i. e. S.* und somit, was ein Unternehmen als Organisation leistet, um den Um-

---

<sup>108</sup> Vgl. Scholz;Hofbauer 1990, S. 120.

<sup>109</sup> Vgl. Scholz;Hofbauer 1990, S. 18.

<sup>110</sup> Vgl. Scholz;Hofbauer 1990, S. 29.

<sup>111</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 17 f.

Anmerkung: In dieser Arbeit wird zur Vereinfachung inhaltlich nicht zwischen Unternehmenskultur und Organisationskultur unterschieden.

<sup>112</sup> Vgl. Scholz;Hofbauer 1990, S. 29.

gang mit solchen Situationen zu erleichtern und schließlich die *Wirtschaftsethik*, also wie Politik, Recht und Zivilgesellschaft bewirken, dass Unternehmen legitimen Ansprüchen gerecht werden.<sup>113</sup>

- *Unternehmensphilosophie*: Die Unternehmensphilosophie beinhaltet Visionen sowie richtungsweisende und orientierungsgebende Leitlinien, welche die angestrebte Unternehmensentwicklung und somit die weit in die Zukunft gerichtete Orientierung zum Ausdruck bringen und häufig in Unternehmens- und/oder Führungsgrundsätzen schriftlich festgehalten werden. Während die Unternehmenskultur evolutionär entsteht und die tatsächliche Gegenwart symbolisiert, müssen diese Visionen und Leitlinien verkündet werden.<sup>114</sup>

#### 2.2.4 Kulturdimensionen und –ausprägungen

Geert Hofstede hat basierend auf einer empirischen Studie im Jahre 1967 bis 1973 mit 117.000 IBM-Mitarbeitern in 67 Ländern, grundlegende kulturelle Unterschiede erforscht und daraus die vier folgenden Kulturdimensionen definiert. Die fünfte Dimension, die so genannte *Long-Term-Orientation*, wurde dabei erst nachträglich von ihm hinzugefügt.<sup>115</sup> Diese decken sich teilweise mit den zugrunde liegenden tieferen Annahmen nach E. Schein aus Kapitel 2.2.1, *Definition und Inhalt der Unternehmenskultur*, auf Seite 19 ff.<sup>116</sup>

- *Power Distance Index* (PDI): Dieser Wert der Machtdistanz beschreibt das Ausmaß, in dem die Mitglieder viele Hierarchien und eine ungleiche Machtverteilung akzeptieren.
- *Individualism vs. Collectivism* (IDV): Dieser Wert gibt an, ob die Kulturmitglieder bevorzugt als Individuum oder Gruppe agieren und wahrgenommen werden möchten.
- *Masculinity vs. Femininity* (MAS): Maskuline Werte beschreiben ein hohes Ausmaß an Materialismus, Konkurrenzdenken, Selbstbehauptung und Ehrgeiz, während feminine Werte eher für Bescheidenheit, Fürsorge sowie Verzicht auf Wettbewerbe stehen. Auch der Work-Life-Balance-Ansatz, der eventuell im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung implementiert werden soll, kann den femininen Werten zugeordnet werden.

---

<sup>113</sup> Vgl. Clausen 2009, S. 26.

<sup>114</sup> Vgl. Scholz;Hofbauer 1990, S. 29; Olfert 2006, S. 376 f.

<sup>115</sup> Vgl. Hofstede, o. J., online a.

<sup>116</sup> Vgl. Hofstede, o. J., online b; Achouri 2009, S. 75 ff.

- *Uncertainty Avoidance Index (UAI)*: Dieses Maß zeigt die Toleranz für die zugelassene Grundangst durch Unsicherheit.
- *Long-Term-Orientierung vs. Short-Term-Orientierung (LTO)*: Bei einer Langzeitorientierung ist beispielsweise Sparsamkeit und Ausdauer von großer Bedeutung. Kurzzeitorientierung bedeutet hingegen nutzen- und ergebnisorientiert und somit gegenwartsbezogen zu sein, oder sogar in die Vergangenheit gerichtet, also beispielsweise sehr traditionsbewusst zu handeln. Für eine nachhaltige Entwicklung ist die Langzeitorientierung und somit auch das Verfolgen langfristiger Ziele eine wichtige Voraussetzung.

Die Aussagen von Geert Hofstedes Culturescores können für das Management von großer Bedeutung sein, beispielsweise für die Einrichtung oder Optimierung der Bewertungssysteme. So bieten sich für individualistische Kulturen auch individuelle Zielvereinbarungen an, während es mit zunehmendem Kollektivismus sinnvoller ist, sich für Gruppenzielvereinbarungen zu entscheiden.<sup>117</sup>

Diese Studien waren der erste umfassende Ansatz der interkulturellen Forschung, jedoch stellte sich bereits Geert Hofstede selbst die Frage, ob diese fünf genannten Kulturdimensionen ausreichend sind. Ebenso wurde viel Kritik an der Beschränkung auf die Unternehmenskultur von IBM geäußert, sowie die Tatsache, dass die Studien zeitlich schon etwas zurückliegen. Es zeigte sich jedoch, dass bis heute nicht nur die grundsätzlichen Behauptungen im Großen und Ganzen zutreffen, sondern sie korrelieren sogar mit anderen aktuelleren und unabhängigeren Studien.<sup>118</sup>

#### 2.2.4.1 Kulturausprägungen in Abhängigkeit von nationaler oder regionaler Kultur

Wie bereits dargelegt, kann die nationale Kultur die Unternehmenskultur deutlich prägen. Vor allem in großen Ländern, wie zum Beispiel den Vereinigten Staaten von Amerika dürfen jedoch auch die zum Teil sehr starken regionalen Kulturunterschiede nicht vernachlässigt werden. Dieser Einfluss kann sich, abhängig von der jeweiligen nationalen oder regionalen Kultur, positiv oder negativ auf das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung auswirken. Geert Hofstede erstellte aus seinen Analysen individuelle Länderprofile, deren Werte oft auch in ähnlicher Weise auf die Unternehmenskulturen in den jeweiligen Ländern zutreffen. Diese Werte sollten

---

<sup>117</sup> Vgl. Achouri 2009, S. 78.

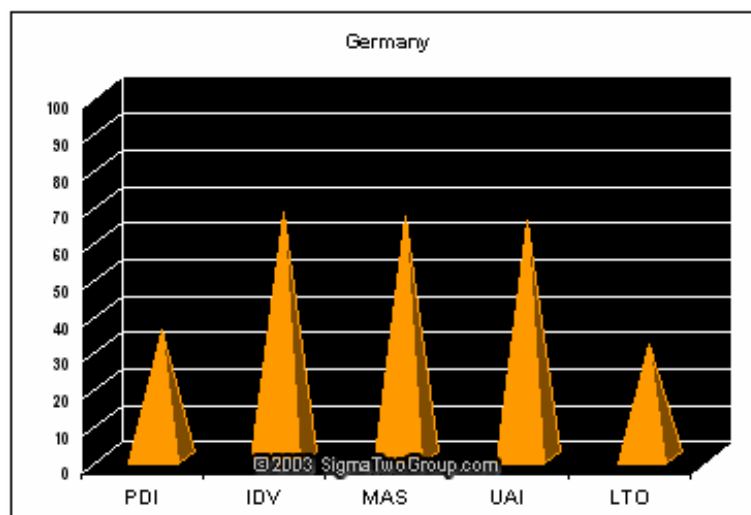
<sup>118</sup> Vgl. Achouri 2009, S. 79 f.

jedoch nur als grobe Anhaltspunkte dienen und ersetzen keine Unternehmenskulturanalyse, welche in Kapitel 3.3.6, *Analyse der aktuellen Unternehmenskultur*, auf Seite 56 f. näher erläutert wird. Die folgende Tabelle zeigt eine kleine Auswahl dieser Länderprofile:

Land / Kulturdimension	PDI	IND	MAS	UAI	LTO
Australien	36	90	61	51	31
<b>Deutschland</b>	<b>35</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>31</b>
Frankreich	68	71	43	86	-
Japan	54	56	95	92	80
Österreich	11	55	79	70	-
Schweiz	34	68	70	58	-
United States of America	40	91	62	46	29

**Tab 2: Ausgewählte Länderprofile** <sup>119</sup>

Die Werte von Deutschland weisen einen geringen PDI auf und geben an, dass die deutsche Kultur eher zu einer Kurzzeitorientierung tendiere. Individualismus, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung seien dagegen über dem Durchschnitt. Vor allem die eher hohe Maskulinität und die Kurzzeitorientierung könnten dabei hinderlich für eine nachhaltige Entwicklung sein, aber auch der hohe Wert der Unsicherheitsvermeidung könnte bedeuten, dass es in deutschen Unternehmen nicht einfach ist, neue Prozesse, wie zum Beispiel Nachhaltigkeit, zu implementieren. <sup>120</sup>



**Abb. 8: Kulturdimensionen Deutschland** <sup>121</sup>

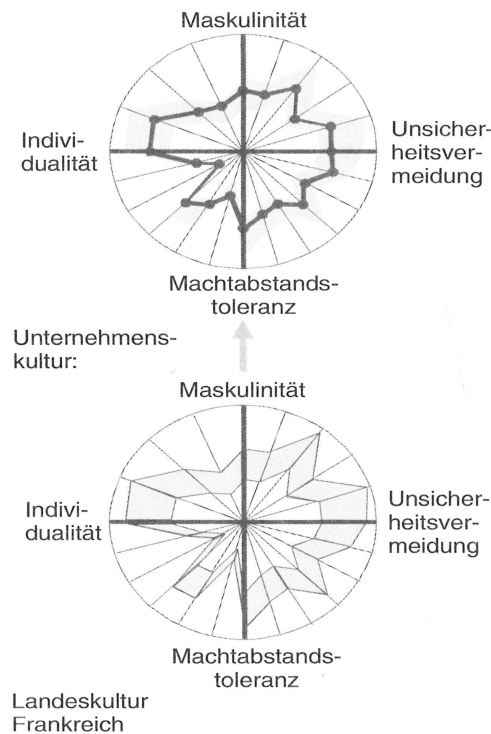
<sup>119</sup> Hofstede, o. J., online c.

<sup>120</sup> Die Aspekte Lernangst und Veränderungsangst werden in Kapitel 3.4.3, *Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten*, auf Seite 58 ff. und Kapitel 3.4.4, *theoretisches und praktisches Erlernen des Themas Nachhaltigkeit*, auf Seite 62 f. näher erläutert.

<sup>121</sup> Hofstede, o. J., online d.



Die Deckung von Unternehmenskultur und Landeskultur kann dabei auch gut mit Hilfe von *Radar-Charts* dargestellt werden, wie dieses Beispiel zeigt:



**Abb. 9: Culturecharting** <sup>122</sup>

#### 2.2.4.2 Kulturausprägungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Wie bereits in dem Abschnitt 2.2.2.4, *Hierarchien der Unternehmenskultur*, auf Seite 28 ff. dargelegt wurde, sind Unternehmenskulturen in der Regel nicht monolithisch aufgebaut. Da es sich bei der Unternehmenskultur um ein Gruppenphänomen handelt, können ab einer bestimmten Anzahl an Mitglieder Untergruppen, beziehungsweise Subkulturen auftreten. Diese Subkulturen können neutral, aber auch ausgesprochen funktional und effizient sein, da die einzelnen Bereiche eines Unternehmens oft in unterschiedlichen Umfeldern, erfolgreich sein müssen.<sup>123</sup> Allerdings kann es auch vorkommen, dass Subkulturen gegeneinander arbeiten oder im Gegensatz zu der übergeordneten Unternehmenskultur stehen.<sup>124</sup> Auch bei international agierenden Unternehmen prallen nicht selten sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander. Die vielen Ebenen der Hierarchien und die damit verbundenen unterschiedlichen Teams, Abteilungen oder eventuelle räumliche Trennungen, die oft in großen Unternehmen vorherrschen, tragen dazu bei, dass die jeweiligen

<sup>122</sup> Scholz 2000, S. 843.

<sup>123</sup> Vgl. Schein 2006, S. 50.

<sup>124</sup> Vgl. Achouri 2009, S. 69.

kulturellen Ausprägungen von Gruppe zu Gruppe stark variieren können und sich dadurch eine Kulturerfassung und -transformation noch weiter erschwert.

#### 2.2.4.3 Kulturausprägungen in Abhängigkeit von der Unternehmensform

Bei Kapitalgesellschaften steht im Gegensatz zu Personengesellschaften die kapitalmäßige Beteiligung der Gesellschafter mit im Vordergrund des betrieblichen Geschehens.<sup>125</sup> Nachhaltigkeit erfordert jedoch eine Langzeitorientierung und eher ausgeglichene Interessenverfolgung. Diese stehen damit beispielsweise einer einseitig an Börsenkursen orientierten und somit i. d. R. sehr maskulinen Denk- und Handelsweise entgegen. Für inhabergeführte, mittelständische Unternehmen steht langfristig ausgerichtetes Handeln, mit der Erwartung eines dauerhaften Unternehmenserfolges meist eher im Mittelpunkt.<sup>126</sup>

#### 2.2.4.4 Kulturausprägungen in Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium eines Unternehmens

Das jeweilige Alter, beziehungsweise Entwicklungsstadium eines Unternehmens kann Einfluss auf die Eigenschaften von Unternehmenskulturen haben.<sup>127</sup> „Die Rolle der Kultur ändert sich mit den einzelnen Entwicklungsstadien des Unternehmens.“<sup>128</sup>

Junge und wachsende Unternehmen, so genannte *Start-up-Unternehmen*, bemühen sich meist, die Kultur, die sie als Basis für ihren Erfolg betrachten, zu verbreiten und stabilisieren. Junge Unternehmen werden in der Regel noch von ihren Gründern geleitet und die Unternehmenskultur spiegelt hauptsächlich deren Überzeugungen und Werte wider. Die Akzeptanz dieser Überzeugungen und Werte steigt im Laufe der Zeit erfolgsbedingt in der Gesamtbelegschaft, ist aber dadurch noch flexibler als beispielsweise bei etablierten Unternehmen. Die Ablehnung eines Bestandteils wäre dabei gleichbedeutend der Ablehnung des Unternehmensgründers oder -inhabers.<sup>129</sup> Start-up-Unternehmen sind häufig sehr früh für die Ausweitung und Stärkung der Kapitalbasis auf beispielsweise den Erhalt von Venture Capital oder einen Börsengang angewiesen.<sup>130</sup> Eine starke Fokussierung auf schnelles Wachstum und das Vernachlässigen langfristiger Ziele steht jedoch auf

---

<sup>125</sup> Vgl. Berwanger, o. J., online.

<sup>126</sup> Vgl. Pflanz, 2010, online.

<sup>127</sup> Zu Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur vgl. Franken 2004, S. 236.

<sup>128</sup> Schein 2006, S. 27.

<sup>129</sup> Vgl. ebd.

<sup>130</sup> Vgl. Achleitner, o. J., online.

Dauer einer nachhaltigen Entwicklung entgegen. Auch bei starkem Wettbewerbsdruck sollte die aktive Gestaltung einer erfolgversprechenden Unternehmenskultur nicht vernachlässigt werden, diese kann auch bei schlechten Nachrichten eine hohe Motivation, niedrige Fluktuation sowie ein selbstständiges Kostenbewusstsein der Kulturmitglieder gewährleisten<sup>131</sup>.

*Etablierte Unternehmen* zeichnen sich meist dadurch aus, mehrere Generationen professioneller Manager erfahren zu haben, eingesetzt von Aufsichtsräten, deren Mitglieder diversen Aktionären verpflichtet sein können. Diese Unternehmen wurden in der Regel im Laufe der Zeit in viele Bereiche unterteilt, zum Beispiel abhängig von den Funktionen, Produkten oder geographischen Gegebenheiten. Wie bereits erwähnt, fördert diese Unterteilung die Bildung von Subkulturen. In diesem Zusammenhang müssen sich vor allem etablierte Unternehmen mit den folgenden Problemen auseinandersetzen:<sup>132</sup>

- Wie können diese verschiedenen Subkulturen integriert werden, bzw. lassen sie sich verschmelzen oder wenigstens abgleichen?
- Wie können die adaptiven und erfolgversprechenden Elemente der Kultur erhalten werden?
- Wie können zunehmend dysfunktionale kulturelle Elemente schnell erkannt und auch verändert werden?

Dieses Entwicklungsstadium erfordert in besonderem Maße eine exakte Kulturerhebung, damit bestimmte Elemente der Kultur gezielt bewahrt oder verändert werden können. Es stellt sich jedoch die Frage, ob beispielsweise die vielen Subkulturen eine exakte Erhebung überhaupt ermöglichen und ob die Umstände eine gezielte Veränderung überhaupt zulassen.<sup>133</sup>

Bei *alternden Unternehmen* besteht besonders die Gefahr, durch krampfhaftes Festhalten an dem, was in der Vergangenheit zum Erfolg geführt hat, Veränderungen im Umfeld nicht wahrzunehmen und folglich auch nicht darauf zu reagieren. Wenn es Unternehmen bisher nicht gelungen ist, kulturelle Elemente aneinander anzupassen, zu verändern oder zu entwickeln, wird die Kultur zum Hindernis für Veränderungen, das Lernen und sogar die Strategie. Eine Transformation

---

<sup>131</sup> Vgl. Weber, 2000, S. 70.

<sup>132</sup> Vgl. Schein 2006, S. 27.

<sup>133</sup> Vgl. Schein 2006, S. 27 f. Die *Möglichkeit der Transformation einer Unternehmenskultur* wird in Kapitel 2.2.6, auf Seite 38 ff., näher analysiert.

unter diesen Umständen, wie beispielsweise steigendem Zeitdruck, um gravierende wirtschaftliche Schäden zu vermeiden, würde eine regelrechte *Kulturrevolution* darstellen.<sup>134</sup>

### 2.2.5 Bedeutung von Unternehmenskultur für Unternehmen

„Unternehmen sind komplexe Gebilde, die nicht ausschließlich von ihrer Struktur determiniert und von ihrer Umwelt beeinflusst sind. Unternehmen sind soziale Systeme mit eigengesetzlichen Verhaltensweisen.“<sup>135</sup>

Wird Unternehmenskultur nicht verstanden und ernst genommen, können sich daraus schwerwiegende Folgen für das Unternehmen ergeben. Ein oberflächliches Verständnis kann hierbei ebenso gefährlich sein, wie kein Verständnis.<sup>136</sup> Grundsätzlich kann eine passende Unternehmenskultur zahlreiche *positive Wirkungen* auf das jeweilige Unternehmen, insbesondere dessen Management-Funktionen haben, wie zum Beispiel:<sup>137</sup>

- Durch die Vorgabe einer Handlungsorientierung bzw. bestimmter Werte, welche die Basis jeglichen Handelns darstellen, kann das betriebliche Geschehen stabilisiert und berechenbarer werden.
- Das Bewirken von Identifikation und sozialer Geborgenheit der Kulturmitglieder, was im Allgemeinen die Motivation und den Teamgeist fördern kann sowie höheres Engagement und nicht nur ein Senken des Krankenstandes, sondern auch der Fluktuationsrate, ermöglicht.
- Eine Kultur kann die Flexibilität erhöhen und eine selbstkoordinierende Wirkung haben, die zu einem geringeren formalen Regelungs- und Kontrollbedarf führen kann. Die Vorteile davon sind eine schnellere Entscheidungsfindung und geringere Koordinationskosten.
- Eine spezielle, gemeinsame Sprache erhöht die Kommunikationseffizienz im Unternehmen, zum Beispiel durch die Benutzung von Abkürzungen.
- Wenn eine Kultur intern sowie extern als positiv empfunden wird, kann diese repräsentativ wirken und Glaubwürdigkeit vermitteln.

Allgemein gilt die Kultur eines Unternehmens als richtig, so lange es mit seiner primären Aufgabe Erfolg hat. Lässt der Erfolg nach, bedeutet dies, dass Kultur-

---

<sup>134</sup> Vgl. Schein 2006, S. 28.

<sup>135</sup> Scholz; Hofbauer 1990, S. 6.

<sup>136</sup> Vgl. Schein 2006, S. 175.

<sup>137</sup> In Anlehnung an Jung; Bruck; Quarg 2007, S. 111; vgl. zudem Mayrhofer; Meyer 2004, S. 1029.

elemente dysfunktional geworden sind und sich verändern oder ausgeglichen werden müssen.<sup>138</sup> Bei dem Gruppenphänomen Kultur muss beispielsweise auch beachtet werden, dass eine hohe *Kohäsion* nur Verbindung mit hoher *Leistungsnorm* auftreten sollte, um eine hohe Gruppenproduktivität zu gewährleisten<sup>139</sup>. Christian Scholz und Wolfgang Hofbauer bezeichnen Unternehmenskultur als eine *ernstzunehmende betriebswirtschaftliche Kerngröße*, mit der Unternehmen unter den richtigen Umständen eine verbesserte Produktivität erlangen können und machen auf die Notwendigkeit einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Thema aufmerksam, damit diese zu einem Erfolgsfaktor werden kann.<sup>140</sup>

#### 2.2.6 Die Möglichkeit der Transformation der Unternehmenskultur

Im Verlauf dieser Arbeit wurde das Thema *Kulturveränderung* schon einige Male erwähnt, es muss jedoch dabei unterschieden werden, ob eine Kultur sich von selbst verändert und entwickelt, oder ob dies absichtlich, geplant und gezielt geschehen soll. Kulturen können sich durch verschiedene Mechanismen verändern und entwickeln, wie z. B. das Entstehen von Subkulturen, die sich den unterschiedlichen Umfeldern anpassen<sup>141</sup>. Doch ist eine gezielte Transformation und somit das Erreichen eines genau bestimmten Ergebnisses überhaupt grundsätzlich möglich? Die Frage der Transformation ist von großer Bedeutung, da die Unternehmenskultur einen zentralen Managementbaustein darstellt. Es gibt viele Indikatoren, die darauf hindeuten, dass Unternehmenskultur kein einfaches Managementtool ist. In diesem Zusammenhang wurden bereits auf Seite 24 ff. *die drei Ebenen der Unternehmenskultur* aufgezeigt und zudem erläutert, dass eine Kultur *tief, breit, stabil* und somit *komplex* ist.

Kulturveränderungen sind Transformationen, da Altes verlernt werden muss um Neues zu lernen. Die Unsicherheit, die Neues mit sich bringt sowie das Realisieren von dem, was alles erlernt und verändert werden muss, führt zu *Veränderungsangst*. Diese beinhaltet beispielsweise die Angst der Kulturmitglieder vor vorübergehender Inkompetenz und deren eventuelle Bestrafung sowie dem Verlust der persönlichen Identität oder Gruppenzugehörigkeit.<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Schein 2006, S. 174.

<sup>139</sup> Vgl. Maier, o. J., online.

<sup>140</sup> Scholz; Hofbauer 1990, S. 16.

<sup>141</sup> Vgl. Schein 2006, S. 176.

<sup>142</sup> Vgl. Schein 2006, S. 121; 176.

Ebenso wurde bereits dargestellt, dass Kultur eine unsichtbare Tiefenstruktur aufweist. Das *kulturelle Eisbergmodell* von Sonja Sackmann verdeutlicht dabei, dass die sichtbaren Manifestationen nur einen sehr geringen Teil der Kultur darstellen und die grundlegenden Überzeugungen im unsichtbaren Bereich den eindeutig größeren Teil bilden.



**Abb. 10: Kulturelles Eisbergmodell** <sup>143</sup>

Diese unsichtbaren Annahmen bezeichnet Edgar Schein als so genannte *heilige Kühe*, die sich nur schwer verändern lassen und aufgrund dessen eine Veränderung vor allem eine Entwicklung und Verstärkung kultureller Elemente bedeuten sollte.<sup>144</sup>

Die genannten Tatsachen machen deutlich, dass das Potential einer Transformation, wenn überhaupt, nur sehr gering ist. Dennoch herrschen grundsätzlich sehr unterschiedliche Ansichten über die Möglichkeit einer Gestaltung.

So genannte *Kulturalisten* gehen dabei davon aus, dass die Kultur eines Unternehmens nicht durch gezielte Einflussnahme geändert werden kann. Sie sehen zudem die Kultur als eine gewachsene Lebenswelt, die nicht einfach dem profanen Zugriff des Managements unterliegen dürfe, wenn dieser doch möglich wäre. Dem entgegengesetzt gibt es die so genannten *Kulturingenieure, -pragmatiker*

<sup>143</sup> Sackmann 2002, S. 27.

<sup>144</sup> Schein 2006, S. 27.

oder *-interventionisten*, die der Meinung sind, dass die Unternehmenskultur durchaus, wie jede andere Variable, verändert werden kann und darf. Kultur diene damit als Gestaltungselement der Realisierung der Unternehmensziele. Neben diesen beiden Extremansichten gibt es jedoch auch eine *Kompromissposition*, die eine Veränderung der Kultur zulässt, die Wirkung jedoch als ergebnisoffen betrachtet. So seien keine kurzfristigen und planbaren Resultate durch eine rationale und zielgerichtete Gestaltung im Sinne einer Kulturrevolution zu erwarten. Diese Sichtweise hält Anstöße zur Veränderung dennoch für denkbar.<sup>145</sup>

Diese Arbeit baut aufgrund der genannten Argumente auf der Kompromissposition auf. Somit kann eine neue Kultur nicht einfach geschaffen werden, es ist allenfalls möglich neue Denk- und Arbeitsweisen zu fordern oder anzuregen, die unterstützt und überwacht werden sollten, um sicherzustellen, dass diese auch durchgeführt werden. Aber sie werden erst dann von den Kulturmitgliedern internalisiert und zum Teil der neuen Kultur, wenn sie über eine längere Zeit tatsächlich besser funktionieren.<sup>146</sup> Erst, wenn die Transformation in die tieferen Ebenen gelangt ist, sinkt die Gefahr, dass die Kulturmitglieder früher oder später wieder in alte Denk- und Verhaltensweisen zurückfallen.

Eine Kulturtransformation darf nicht unterschätzt werden. Es handelt sich hierbei um einen diffizilen Prozess, der ein hohes Maß an Sensibilität und Zeit erfordert sowie hohe Kosten verursachen kann.<sup>147</sup> Ob eine Transformation erfolgreich durchgeführt werden kann hängt jedoch auch immer stark von dem konkreten Einzelfall ab, insbesondere von der Ausprägung der vorherrschenden Kultur sowie dem Grad der Abweichung zum Soll-Zustand. Es ist wichtig, herauszufinden, auf welche Weise die aktuelle Kultur bei der Veränderung hilft oder schadet<sup>148</sup>. Aber auch Motivation und Kommunikation spielen eine bedeutende Rolle.

---

<sup>145</sup> In Anlehnung an Jung; Bruck; Quarg 2007, S. 113 f; vgl. zudem Schreyögg 1999, S. 468 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Schein 2006, S. 174.

<sup>147</sup> Vgl. Bea; Haas 2002, S. 486; Scholz 1987, S. 100.

<sup>148</sup> Vgl. Schein 2006, S. 68.

### 3 Die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur

#### 3.1 Die Relevanz von Unternehmenskultur als Übertragungsmittel von Nachhaltigkeit

Wenn ein Unternehmen die Absicht hat, eine ernsthafte Nachhaltigkeitsstrategie zu implementieren und nicht nur Marketingzwecke oder Kostensenkungen damit verfolgt, dann sollte eine entsprechende Unternehmenskultur den Prozess unterstützen.<sup>149</sup> Anspruchsvolle Ziele des Nachhaltigkeitskonzeptes können nicht durch das Management allein realisiert werden, beispielsweise durch die Verordnung bestimmter Denk- und Handlungsweisen. Nur in Zusammenarbeit aller Beteiligten kann ein Bewusstseinswandel und somit eine nachhaltige Entwicklung erzielt werden.<sup>150</sup> Wenn Nachhaltigkeit in allen drei Ebenen der Unternehmenskultur vertreten ist, äußert sich diese als sichtbare Artefakte, in den Werten und grundlegenden, unausgesprochenen Annahmen des betrieblichen Alltags. Vor allem der Einzug in die tieferen Schichten bedeutet, dass sie für selbstverständlich gehalten wird. Die Unternehmenskultur trägt dann als *Übertragungsmittel*, bzw. *Transmissionswerkzeug* wesentlich dazu bei, dass der Nachhaltigkeitsgedanke tief und dauerhaft im betrieblichen Geschehen verankert wird.

#### 3.2 Mögliche Auswirkungen von ganzheitlicher Nachhaltigkeit auf Unternehmen und deren Stakeholder

Wenn nicht-nachhaltiges Handeln über kurz oder lang die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in Frage stellt, sollte dies schnellstmöglich erkannt und gemeinsam gegengesteuert werden. Nachhaltigkeit als ganzheitlicher Prozess sollte dabei die gesamte Wertschöpfungskette abdecken.<sup>151</sup> Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Auswirkungen eine ganzheitliche Nachhaltigkeit (auch: *Sustainability Performance*) mit einer entsprechenden Unternehmenskultur auf das jeweilige Unternehmen und dessen Stakeholder haben kann.<sup>152</sup> Aufgrund des inhaltlichen Ausmaßes und da diese Auswirkungen oft vom Einzelfall abhängig sind, kann hier nur eine kleine Auswahl dargestellt werden.

---

<sup>149</sup> Vgl. Interview mit Frau Trott, Daimler AG am 25.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 1, S. 80 f.

<sup>150</sup> Vgl. econsense, o. J., online.

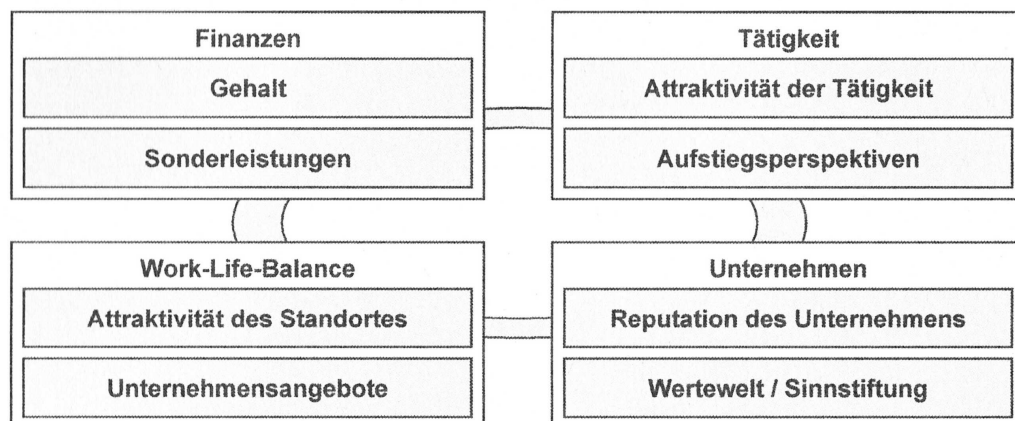
<sup>151</sup> Vgl. Interview mit Frau Trott, Daimler AG am 25.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 1, S. 80 f.

<sup>152</sup> Collective Leadership Institute e. V., 2007, S. 36.



### 3.2.1 Mögliche Auswirkungen auf Unternehmen

Nachhaltigkeit kann für Unternehmen verschiedene Auswirkungen, bzw. Vor- und Nachteile haben. Schon relativ kurzfristig kann Nachhaltigkeit Kosteneinsparungen bei Energie und Ressourcen ermöglichen.<sup>153</sup> Mittelfristig kann Nachhaltigkeit die Reputation des Unternehmens bei den Stakeholdern verbessern und langfristig besteht die Chance, das Unternehmen neu zu erfinden und damit eine neue, bisher undenkbbare Marktposition zu erreichen.<sup>154</sup> Reputation durch gelebte Werte verbessert auch die Position des Unternehmens am Recruiting-Markt. Der Marktanteil der so genannten *LOHAS*, also der Menschen mit einem *lifestyle of health and sustainability*, wird aktuell auf bis zu 30 Prozent taxiert. Besonders diese Menschen richten ihr Kaufverhalten vor allem nach Bio-Labels, Nachhaltigkeitsstandards sowie Gesundheitskriterien, aber auch Arbeitgeber sollten versuchen, den wachsenden Ansprüchen von Arbeitnehmern nach Reputation, einer gelebten Wertewelt, bzw. Sinnstiftung sowie einer Work-Life-Balance gerecht werden.<sup>155</sup>



**Abb. 11: Kriterienset bei der Arbeitgeberwahl** <sup>156</sup>

Ein großer Nachteil ist jedoch, dass sich das Unternehmen langfristig einem eventuell grundlegenden Wandel unterziehen muss. Mit Nachhaltigkeit ist somit, wenn das Konzept ernst genommen wird, ein tief greifender *Change-Prozess*, verbunden mit allen dementsprechenden Schwierigkeiten.<sup>157</sup> Dieser Prozess ist eine große Herausforderung und kann nicht von heute auf morgen durchgesetzt werden.

<sup>153</sup> Die Folgen zu hoher Kosteneinsparungsziele siehe Kapitel 5, mögliche Hürden und Fehler bei dem Prozess der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur, S. 69 ff.

<sup>154</sup> Vgl. Interview mit Herrn Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Taubken, 2007, S. 30 f.

<sup>156</sup> Taubken, 2007 S. 31.

<sup>157</sup> Vgl. Interview mit Herrn Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.

Es stellt sich zudem die Frage, ob Manager mit kurzer Amtszeit oder allgemein Aktienunternehmen überhaupt langfristige Ziele den kurzfristigen gleichsetzen können und wollen. Nachhaltigkeit kann zudem auch mit erheblichen Mehrkosten verbunden sein, z. B. wegen vermehrter Investitionen in die Forschung und Entwicklung. Eine passende Unternehmenskultur sowie die Nachhaltigkeit an sich, können einige negative Auswirkungen des Change-Prozesses mildern. Beispielsweise kann eine entsprechende Kultur mit gelebtem Leitbild, Nachhaltigkeit nach innen und außen vermitteln, was sich in Glaubwürdigkeit und erhöhter Motivation niederschlägt<sup>158</sup>. Der *Engagement Index von 2009 der Gallup-Studie* beweist, dass in Deutschland lediglich elf Prozent der Befragten eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber-Unternehmen aufweisen. Diese Arbeitnehmer werden innerlich angetrieben, täglich Spitzenleistungen zu erbringen und so gut sie können zu dem Erfolg des Unternehmens beizutragen. Die Mehrheit mit 66 Prozent ist gering an ihre Arbeit gebunden und leistet damit Dienst nach Vorschrift. Ganze 23 Prozent weisen keinerlei emotionale Bindung auf und haben bereits innerlich gekündigt. Dieses Verhalten belastet die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erheblich und es sollte das Ziel eines jeden Arbeitgebers sein, den ernstzunehmend geringen Anteil von emotional stark gebundenen Mitarbeitern zu erhöhen. Diese arbeiten nachweislich produktiver, sind innovativer sowie kundenorientierter. Die Studie legt auch die Gründe für die niedrige Mitarbeiterbindung dar. Demnach werden Arbeitnehmer mit geringer oder fehlender emotionalen Bindung hinsichtlich ihrer Erwartungen und Bedürfnisse teilweise oder sogar gänzlich ignoriert.<sup>159</sup> Wenn Nachhaltigkeit im Unternehmen so umgesetzt wird, dass in allen drei Dimensionen der Triple Bottom Line gute Ergebnisse erreicht und auch diese Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitern bestmöglich berücksichtigt werden, dann können erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Wenn hingegen das Thema Verantwortung ignoriert wird, gefährdet das auf Dauer die Zukunft des Unternehmens.<sup>160</sup>

### 3.2.2 Mögliche Auswirkungen auf die Stakeholder

Grundsätzlich gilt, dass für die Implementierung von ganzheitlicher Nachhaltigkeit alle Bereiche des Unternehmens sowie die vor- und nachgelagerten Teile der

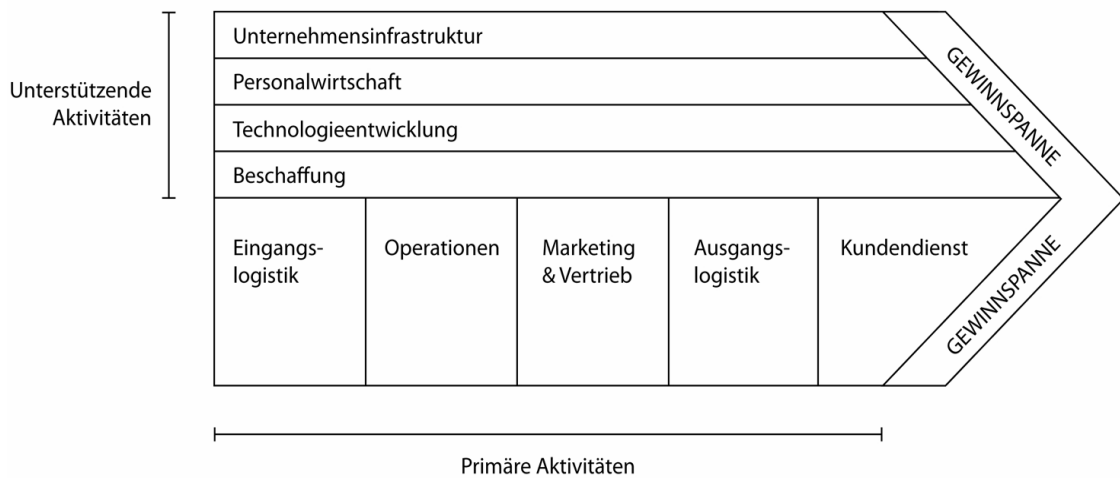
---

<sup>158</sup> Vgl. Fleck, o. J., online.

<sup>159</sup> Vgl. Gallup GmbH, 2010, online. Pressemitteilung zur Studie siehe auch Anhang, Anlage 3, S. 86 f.

<sup>160</sup> Vgl. Kuhn 2008, S. 12.

*Wertschöpfungskette* in den Prozess mit eingebunden werden müssen.<sup>161</sup> Dies bedeutet, den Weg des gesamten Produkts, bzw. der Dienstleistung vom Lieferanten über die Herstellung, bis hin zum Endkunden einzubeziehen.



**Abb. 12: Wertschöpfungskette nach M. E. Porter** <sup>162</sup>

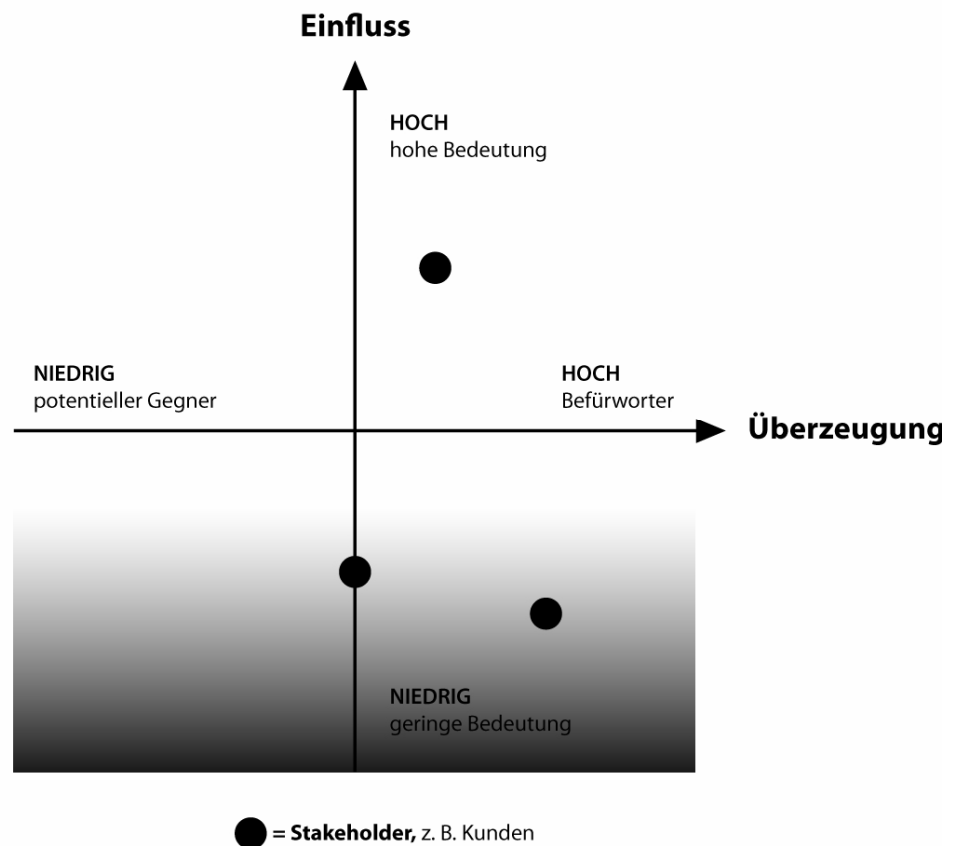
Da die Stakeholder eines Unternehmens maßgeblich zum Erfolg oder Misserfolg der Realisierung der Nachhaltigkeitsstrategie beitragen, müssen diese über die Ansprüche und Herausforderungen des Prozesses informiert sowie in die langfristige Strategie miteinbezogen werden. Zu den Stakeholdern zählen dabei sämtliche, für das Unternehmen relevante Anspruchsgruppen, wie beispielsweise die Mitarbeiter und gegebenenfalls Arbeitnehmervertretungen, die Lieferanten und Kunden des Unternehmens, die Kapitalgeber und die Politik, aber auch zum Teil NGOs sowie das gesellschaftliche Umfeld. Für eine erfolgreiche Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens sollte deswegen im Zentrum jeglicher Nachhaltigkeitsaktivitäten das Unternehmen im aktiven und regelmäßigen Dialog mit den Stakeholdern stehen. Die verschiedenen jeweiligen Ziele können dabei beispielsweise das Schaffen von Vertrauen und Verständnis für den Prozess durch einen transparent und offen gestalteten Dialog sein sowie wenn möglich der Aufbau oder Erhalt von Kooperationen, aber auch der Austausch von Erfahrungen und Sichtweisen, eventuell der Einbezug der Kenntnisse oder Ideen der Stakeholder in die Unternehmensentscheidungen sowie Feedback von außen.<sup>163</sup> Für die Implementierung von Nachhaltigkeit empfiehlt sich auch, mittels einer *kombinierten Stakeholder- und Kraftfeldanalyse* die Beteiligten hinsichtlich deren *Einflussstärke* und *Einstellung zum Projekt* zu untersuchen. Das Ziel ist dabei, die Tragweite ihres Ein-

<sup>161</sup> Vgl. Fleck, o. J., online.

<sup>162</sup> Eigene Darstellung, vgl. Porter, 1985, S. 37.

<sup>163</sup> Vgl. Gocke, o. J., online.

flusses auf das Projekt sowie den Grad an Überzeugung zu diagnostizieren und somit die Grundlage für entsprechende Maßnahmen im Rahmen des Stakeholdermanagements zu schaffen.<sup>164</sup>



**Abb. 13: Beispielhafte Stakeholder-Kraftfeld-Matrix**<sup>165</sup>

Für die jeweiligen Stakeholder eines Unternehmens hat der Prozess einer nachhaltigen Entwicklung dabei jeweils verschiedene Auswirkungen. So ist es erforderlich, *Nachhaltigkeitsvereinbarungen* zu treffen. Wichtige Themenfelder sind dabei beispielsweise das Engagement gegen Korruption und kartellrechtswidrige Absprachen sowie Kinder- und Zwangsarbeit, die Verpflichtung zur Achtung von Menschenrechten, des Umwelt- und Gesundheitsschutzes sowie fairen Arbeitsbedingungen.<sup>166</sup>

Im Folgenden werden einige Auswirkungen auf ein paar ausgewählte Stakeholder näher betrachtet.

<sup>164</sup> Vgl. Angermeier, o. J. online.

<sup>165</sup> Eigene Darstellung, vgl. Thompson, o. J., online.

<sup>166</sup> Vgl. Halfmann, 2010, online.

### 3.2.2.1 Auswirkungen auf die Führungskräfte

Dem Verhalten der Führungskräfte kommt eine der bedeutendsten Rollen zu, da sie Einfluss auf die Kultur eines Unternehmens ausüben - im positiven wie im negativen Sinne. Führungskräfte haben die verantwortungsvollen Aufgaben, als Vorbilder nachhaltige Wertesysteme und Leitlinien zu prägen, die Motivation der Mitarbeiter und eine ganzheitliche Verankerung des Nachhaltigkeitsprinzips in allen Unternehmensbereichen, und darüber hinaus, bestmöglich zu fördern und unterstützen. Eine erfolgreiche Umsetzung setzt ein absolutes Bekenntnis der Führungskräfte zu dem Prozess voraus.<sup>167</sup> Es erfordert besondere Bereitschaft, Willensstärke und Disziplin, diese Vorbildrolle ernst und wahr zu nehmen sowie diese dauerhaft einzuhalten. Zudem erfordert Nachhaltigkeit einen Paradigmenwechsel im Management, hin zu langfristigen Denk- und Handlungsweisen sowie der wachsenden Übernahme von Verantwortung. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit intensiv zu beschäftigen und Fachwissen anzueignen, Rechenschaft über die Auswirkungen des eigenen Handelns sowie die des Unternehmens abzulegen und im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stets die Maßnahmen zu überarbeiten. Die Anforderungen an die Führungskräfte lassen sich somit in *Sozialkompetenz*, *Prozesskompetenz* und *Fachkompetenz* unterteilen.<sup>168</sup> Das Einführen und Überwachen von Kontrollmechanismen stellt weitere Anforderungen an die Führungskräfte, für welche die Implementierung von Nachhaltigkeit in erster Linie einen deutlich erhöhten Aufwand bedeutet.

### 3.2.2.2 Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Der umfangreiche Change-Prozess erfordert eine Umstellung der bisherigen Denk- und Arbeitsweise. Damit verbunden werden *Lernängste* entstehen, die es durchzustehen und zu überwinden gilt. Fehler, Scheitern und Rückfälle in alte Denk- und Handlungsmuster sind möglich. Es sollte sich jedoch auch für die Mitarbeiter ein verbesserter Einklang der persönlichen Werte und den gelebten Werten des Unternehmens ergeben. Dies kann zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen führen und auch für potentielle Mitarbeiter besonders attraktiv sein.<sup>169</sup> Vor allem durch die soziale Dimension der Nachhaltigkeit, beispielsweise durch eine verbesserte *Work-Life-Balance*, kann der Prozess bedeutende Vorteile

---

<sup>167</sup> Vgl. Lotter, 2010, online.

<sup>168</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), 2008, online.

<sup>169</sup> Vgl. ebd.

für die Arbeitnehmer mit sich bringen. Mit der Einrichtung von Halbtagsstellen oder flexibleren Arbeitszeitmodellen entspricht das Unternehmen auch der sozialen Gerechtigkeit, was unter anderem auch den Bedürfnissen von Eltern zugute kommt. Vereinzelt bieten Unternehmen sogar Kinderbetreuung im eigenen Haus an.<sup>170</sup> Insbesondere um ihre Motivation zu stärken, können sie besser in Unternehmensentscheidungen eingebunden und ihren Anliegen mehr Beachtung geschenkt werden. Idealerweise steigt die Mitarbeiterzufriedenheit an, während der Krankenstand und die Fluktuationsrate sinkt.

### 3.2.2.3 Auswirkungen auf die Investoren

Auch Investoren ist bewusst, dass soziales und ökologisches Fehlverhalten einen Konzern teuer zu stehen kommen kann. Es können beispielsweise Klagen, Strafzahlungen oder ein hoher Imageschaden drohen, wenn Unternehmen gegen Menschenrechtsvorstellungen oder Umweltgesetze verstoßen.<sup>171</sup> Investoren sind die wichtigste Zielgruppe der Nachhaltigkeitsaspekte im Lagebericht. Für sie ist es wichtig, aus der Berichterstattung zu den Nachhaltigkeitsindikatoren die bedeutenden Auswirkungen auf die Lage, die Geschäftsentwicklung und folglich die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens und dessen Branche erkennen zu können. Nachhaltigkeit kann Anlagesicherheit bieten, aber auch große Investitionen des Unternehmens bedeuten. Gegenwärtig wächst die Bedeutung nachhaltiger Anlagekonzepte und entsprechender Ratings bei den Investoren stetig und gute Ratingergebnisse von Unternehmen führen dazu, dass diese in imageverbessernde Nachhaltigkeitsindizes, wie dem *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) aufgenommen werden. Grundsätzlich gilt auch meist, dass an nachhaltigen Anlagen interessierte Investoren ihren Aktien länger treu bleiben.<sup>172</sup>

### 3.2.2.4 Auswirkungen auf die Lieferanten

Die Nachhaltigkeitsprinzipien von Unternehmen sollten auch im Einkauf im Sinne eines *responsible supply chain managements* berücksichtigt werden, dies bedeutet gleichzeitig hohe Anforderungen an die Zulieferer. Vor allem die direkten Zulieferer werden meist in die Nachhaltigkeitsanstrengungen miteinbezogen, bei Sublieferanten aus der zweiten Ebene, oder darüber liegenden, wird die Einhaltung

---

<sup>170</sup> Vgl. Gillmann, 2009, online.

<sup>171</sup> Vgl. Bergius, 2009, online.

<sup>172</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), 2009, online.

von Nachhaltigkeit mangels Kontakt jedoch weniger überprüft.<sup>173</sup> Vor allem direkte Lieferanten müssen sich demnach meist an die Vereinbarung von gemeinsam verabschiedeten Richtlinien und einem *Code of Conduct*, bzw. Verhaltenskodex halten. Zudem müssen sie entsprechend mit regelmäßigen Überprüfungen in Form von *Lieferantenaudits* rechnen und der persönliche Kontakt zu dem Unternehmen intensiviert sich in der Regel.<sup>174</sup>

### 3.2.2.5 Auswirkungen auf die Kunden

Eine aktuelle Befragung unter etwa 600 Konsumenten in Deutschland des *E-Commerce-Center Handel* (ECC Handel) in Zusammenarbeit mit der Internet-Plattform *Stayfair* hat ergeben, dass Nachhaltigkeit nach der Qualität der zweitwichtigste Aspekt kaufrelevanter Entscheidungen ist. Ein etwas höherer Preis wird dabei i. d. R. als angemessen betrachtet, der Preis hat bei dieser Befragung nur Platz drei der kaufrelevanten Aspekte belegt.<sup>175</sup> Diese Befragung bestätigt die Entwicklung, dass Kunden nach der *Geiz-ist-Geil-Mentalität* der letzten Jahre zunehmend wieder bereit sind, mehr für Qualität auszugeben.<sup>176</sup> Die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten ist dabei positiv mit den verfügbaren Informationen verknüpft.<sup>177</sup> Eine weitere Studie des ECC Handel in Verbindung mit Stayfair hat ergeben, dass Kunden dabei mit Nachhaltigkeit einen weiten, tiefgreifenden Begriff verbinden, der hohe Erwartungen zu erfüllen hat, wie beispielsweise ökologische Verantwortung und soziale Gesichtspunkte, vorausschauendes Handeln, Energieeffizienz und ein geringer Ressourceneinsatz, möglichst regionale Beschaffung sowie ein korrektes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern. Umweltgesichtspunkte stehen demnach gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten.<sup>178</sup> Aber nur, wenn Unternehmen tatsächlich nachhaltig handeln und nicht nur Greenwashing betreiben, werden ihre Ansprüche erfüllt. Diese Erfüllung kann zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führen. Den Kunden kommt die zum Teil schwierige Aufgabe zu, zwischen Wahrheit und Schönung zu unterscheiden.

---

<sup>173</sup> Vgl. Halfmann, 2010, online.

<sup>174</sup> Vgl. Interview mit Frau Trott, Daimler AG am 25.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 1, S. 80 f.

<sup>175</sup> Vgl. Institut für Handelsforschung GmbH, 2010, online a. Pressemitteilung zur Befragung siehe auch Anhang, Anlage 4, S. 88 ff.

<sup>176</sup> Vgl. Waldermann, 2007, online.

<sup>177</sup> Vgl. Institut für Handelsforschung GmbH, 2010, online a.

<sup>178</sup> Vgl. Institut für Handelsforschung GmbH, 2010, online b. Pressemitteilung zur Befragung siehe auch Anhang, Anlage 5, S. 91 ff.

### 3.3 Voraussetzungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur

Damit Unternehmen Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur verankern können, müssen im Vorhinein einige Voraussetzungen erfüllt werden. Einige ausgewählte davon werden im Folgenden aufgeführt.

#### 3.3.1 Bedeutender Grund für nachhaltiges Handeln

Grundsätzlich erfordern Veränderungsprozesse ein *starkes Motiv*. Dieses Motiv für das Verlernen und neu Lernen bildet die Erkenntnis, dass die Fortsetzung der bisherigen Arbeitsweise auf Dauer nicht mehr zur Zielerreichung führt. Bei den Betroffenen entsteht *Überlebensangst*, die als Auslöser der Kulturveränderung dient.<sup>179</sup> Motive können dabei je nach Unternehmen oder Branche unterschiedlich sein. Beispielsweise kann eine Existenzbedrohung, z. B. durch Ressourcenverknappung, aber auch der steigende Druck der Gesellschaft und der Kunden sowie von NGOs oder der Regierung durch die Erlassung von Gesetzen ausschlaggebend sein. Da Unternehmen heute oft noch nicht gezwungen sind, z. B. durch Gesetze oder andere Umstände, nachhaltig zu handeln, spielt aber auch die Freiwilligkeit eine große Rolle. Um ganzheitliche Nachhaltigkeit im Unternehmen zu implementieren sind daher ehrenwerte Motive, wie beispielsweise Vernunft, Gerechtigkeit, der Schutz der Umwelt und der Artenvielfalt von großer Bedeutung. Imageverbesserung ist als alleiniges Motiv für nachhaltiges Handeln nur bedingt geeignet, da es häufig nur zu oberflächlichen Maßnahmen oder Greenwashing führt. Dies lässt sich am Beispiel von *Beyond Petrol* (BP), früher *British Petroleum*, verdeutlichen. Der Ölkonzern zeigt sich sehr nachhaltig, so dass dessen Aktien sogar in den führenden Nachhaltigkeitsindizes wie beispielsweise dem *Dow Jones Sustainability World* vertreten sind.<sup>180</sup> Dennoch ist die Explosion der Ölbohrplattform *Deepwater Horizon* am 20. April 2010 wahrscheinlich das Ergebnis von Unvernunft und Nachlässigkeit sowie Gewinnstreben. BP wird vorgeworfen, fahrlässig gehandelt und auf zahlreiche Sicherheitsstandards verzichtet zu haben, die Untersuchungen der genauen Gründe für diese Katastrophe dauern jedoch noch an.<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup> Vgl. Schein 2006, S. 176.

<sup>180</sup> Vgl. Hiller von Gaertringen, 2010, online.

<sup>181</sup> Vgl. Lüdemann; Knauer, 2010, online; Prudent, 2010, online; Schrader, 2010, online.



### 3.3.2 Deckung der menschlichen Grundbedürfnisse

Nachhaltigkeitsbelange finden erst dann Beachtung, wenn die *Grundbedürfnisse*, bzw. *physiologischen Bedürfnisse* eines Menschen befriedigt sind. Deshalb steht ihre Erfüllung überwiegend in den Industriestaaten an oberer Stelle.<sup>182</sup>

### 3.3.3 Richtiges Begriffsverständnis

Menschen neigen oft dazu, nach Vereinfachungen von komplexen Gegebenheiten zu suchen. Dieses Vorgehen wäre jedoch bei den beiden Begriffen Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur ein gravierender Fehler. Zu beachten sind beispielsweise unbedingt die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit sowie die Tatsache, dass es sich bei einer nachhaltigen Entwicklung um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess handelt. Vor allem ist jedoch Unternehmenskultur nicht als einfaches Transmissionswerkzeug anzusehen. Im Idealfall ergänzt das Konzept der Unternehmenskultur die rationalen Methoden<sup>183</sup>. Wie bereits erläutert, lässt sich jedoch eine vorherrschende Kultur nicht leicht ändern und der Vorgang ist mit hohem Aufwand verbunden. Die *vier Erfolgsprinzipien* von Christian Scholz und Wolfgang Hofbauer sollen dabei als Zusammenfassung der zu beachtenden Dinge und als Leitlinien bei der Arbeit mit Unternehmenskultur dienen<sup>184</sup>.

- Das *FOSI-Prinzip*: Dieses erste Prinzip besagt, dass Unternehmenskultur nur dann verstanden und sinnvoll gestaltet werden kann, wenn die Synthese aus einer *funktional-objektivistischen* und *subjektiv-interpretativen Perspektive* eingenommen wird. Das bedeutet eine Verbindung der funktionalen Nutzung und objektiven Erfassung der Unternehmenskultur mit der interpretativen Deutung von kulturellen Elementen aus der subjektiven Sicht der Kulturmitglieder.<sup>185</sup>
- Das *Dualitätsprinzip*: Die Verfolgung dieses Prinzips erfordert die Berücksichtigung, dass sich das gelebte Verhalten in einer Kultur und die kulturellen Vorgaben, wie Einstellungen, Normen, Werte und Grundannahmen, gegenseitig beeinflussen. Denn eine Unternehmenskultur ergibt sich einerseits aus dem Verhalten der Kulturmitglieder, andererseits beeinflusst die Kultur wiederum deren Verhalten.<sup>186</sup> Aus der Berücksichtigung dieser ersten beiden Prinzipien er-

---

<sup>182</sup> Vgl. Trommsdorff; Drüner, o. J., online.

<sup>183</sup> Vgl. Wever 1989, S. 175.

<sup>184</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 7.

<sup>185</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 35.

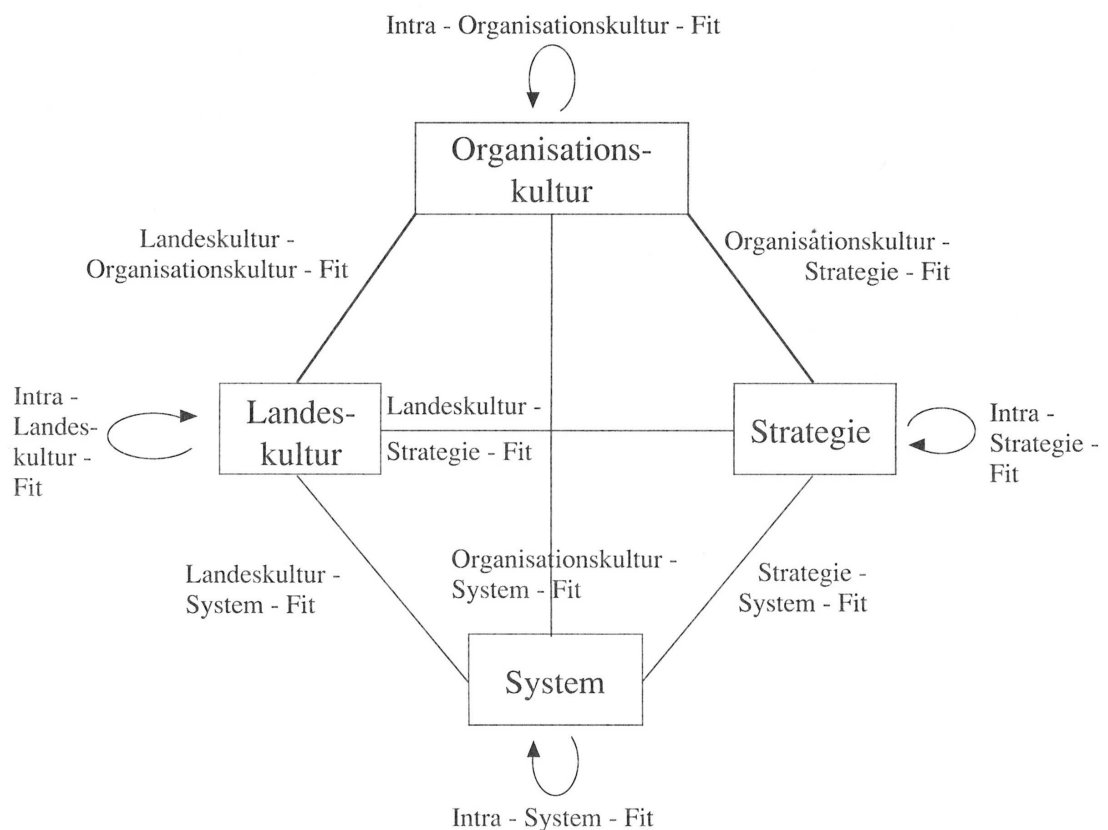
<sup>186</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 55.

gibt sich die Erfordernis der Erfassung der Ist-Kultur.<sup>187</sup> Christian Scholz bezeichnet die Unternehmenskultur als eine *doppelt skalierte Variable*, was bedeutet, dass bei der Erfassung die *Kulturstärke* und *Kulturart* erhoben werden sollten.<sup>188</sup>

- *Das Stimmigkeitsprinzip:*

„Das Stimmigkeitsprinzip verlangt die Berücksichtigung der Beziehungen zwischen Organisationskultur einerseits und Strategie, Insystem und Umssystem andererseits.“<sup>189</sup>

Das bedeutet speziell die Analyse nach dem Prinzip der Stimmigkeit der so genannten *Intra-Fits* innerhalb der Unternehmenskultur, Insystem und Strategie sowie der *Inter-Fits* zwischen Unternehmenskultur, Strategie, Insystem (z. B. Struktur), Umsystem (wie beispielsweise die Technologie) und der Landeskultur.<sup>190</sup>



**Abb. 14: Problemfelder strategischer Stimmigkeit**<sup>191</sup>

<sup>187</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 62.

<sup>188</sup> Vgl. Scholz 1987, S. 91.

<sup>189</sup> Scholz; Hofbauer 1990, S. 85.

<sup>190</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 86 f.

<sup>191</sup> Scholz; Hofbauer 1990, S. 87.

- Das *Pathologieprinzip*: Dieses vierte Prinzip umfasst vor allem das Erkennen und Vermeiden von pathologischen, also krankhaften Unternehmenskulturen. Es erfordert, sich explizit mit dem Unbewussten, Irrationalen sowie Pathologischen eines Unternehmens auseinanderzusetzen. Durch die Sensibilisierung, insbesondere der Mitarbeiter, für diese mögliche Problematik kann das Etablieren eines kranken Unternehmens mit dessen pathologischer Kultur verhindert, bzw. die Erfordernis von entsprechenden Therapiemaßnahmen, erkannt werden.<sup>192</sup> C. Scholz und W. Hofbauer unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsstörungen der Manager, die sich auf die Kultur übertragen, Kommunikationsstörungen, Beziehungsstörungen, Gruppenstörungen, Systemstörungen und Strukturstörungen.<sup>193</sup>

### 3.3.4 Bereitschaft und starker Wille des Managements, der Mitarbeiter und Unternehmenspartner

Da Kulturveränderungen so schwierig sind, dass diese mit großer Wahrscheinlichkeit nur bedingt möglich sind, erfordert dieser Prozess eine hohe Motivation und Bereitschaft in Bezug auf die bevorstehende Veränderung sowie ein hohes Maß an Durchhaltevermögen der Kulturmitglieder, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. In dieser Arbeit wurde bereits erwähnt, dass sich dieser Prozess zu meist langwierig und kostenintensiv gestaltet. Dies setzt u. a. die Bereitschaft des Managements voraus, entsprechend Zeit und Geldmittel in diesen Prozess zu investieren. Auch die Vorbildrolle, die Führungskräfte einnehmen sollten, verlangt diesen eine hohe Bereitschaft und starkes Durchhaltevermögen ab. Es wurde auch bereits angesprochen, dass die erfolgreiche Umsetzung ein absolutes Bekenntnis der Führungskräfte zu dem Prozess voraussetzt.<sup>194</sup> Ebenso sollte der Prozess mit dem Betriebsrat des Unternehmens abgeklärt worden sein.

Doch auch die Motivation und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und Unternehmenspartner, wie beispielsweise Lieferanten, ist von großer Bedeutung. Diese Faktoren sind u. a. abhängig von der jeweiligen Ist-Kultur. Die Art und Weise, wie diese unterstützt werden können, wird in Kapitel 3.4.3, *Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten*, auf Seite 58 ff. näher untersucht.

<sup>192</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 137.

<sup>193</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 140 ff.

<sup>194</sup> Siehe Kapitel 3.2.2.1, *Auswirkungen auf die Führungskräfte*, auf S. 46.

Im Zusammenhang mit Motivation und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter muss jedoch auch die hohe Anzahl der *Leiharbeitnehmer*, bzw. *Fremdarbeitskräfte* (FAK) in Deutschland beachtet werden. So gab es im Jahr 2009 durchschnittlich etwa 630.000 Zeitarbeiter.<sup>195</sup> Diese fühlen sich nicht selten wie Mitarbeiter zweiter Klasse, da sie oft weniger verdienen, ihre Anstellung befristet und ihre berufliche Zukunft meist sehr ungewiss ist. Der Verzicht auf Prestige und Geld kann sich dabei negativ auf die Motivation der Leiharbeitnehmer auswirken.<sup>196</sup> Aufgrund dieser Tatsachen kann es durchaus sein, dass Leiharbeitnehmer nicht so sehr an den langfristigen Zielen des Unternehmens interessiert sind. Grundsätzlich sollten im Sinne einer sozialen Gerechtigkeit diese Arbeitskräfte ebenso bestmöglich motiviert und in den Prozess miteingebunden werden, wie alle anderen Beschäftigten auch, um die Einteilung der Mitarbeiter in mehrere Klassen zu vermeiden und da oft eine lange oder wiederholte Beschäftigung, bzw. eine Übernahme nicht ausgeschlossen sind.

### 3.3.5 Nachhaltig gestaltete Strategie und Struktur des Managements

Um Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur implementieren zu können, ist es wichtig, dass spätestens zur gleichen Zeit auch die anderen Bausteine des *magischen Dreiecks der Organisation* auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Diese Bausteine sind die *Strategie* des Unternehmens, sowie die *Struktur* und somit die Ablauf und Aufbauorganisation. Damit sollen die Grundvoraussetzungen für das alltägliche nachhaltige Denken- und Handeln geschaffen werden. Eine entsprechende Kultur soll letztendlich das Resultat einer gelebten Praxis darstellen<sup>197</sup>. Die genaue inhaltliche Ausgestaltung und eventuell gesetzte Schwerpunkte sind dabei unternehmensspezifisch, um beispielsweise besser auf die jeweiligen Bedürfnisse der Zielgruppen oder das Budget des Unternehmens eingehen zu können.<sup>198</sup> Jedoch sollten stets alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit möglichst gleichrangig berücksichtigt werden.<sup>199</sup> Da die Faktoren für ein nachhaltig gestaltetes Management jedoch sehr umfassend sind und der Schwerpunkt dieser Arbeit nur auf der Implementierung in die Kultur liegt, werden im Folgenden nur einige ausgewählte davon aufgelistet:

---

<sup>195</sup> Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e. V. (BZA), 2010, online.

<sup>196</sup> Klingsporn 2007, S. 8.

<sup>197</sup> Vgl. Interview mit Herrn Dr. Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.

<sup>198</sup> Vgl. econsense, o. J., online.

<sup>199</sup> Beispiele für die jeweiligen Dimensionen siehe S. 8.

- Setzen und Verfolgen *langfristiger Ziele*
- *Klare Zielsetzung*: Damit wird deutlich, was genau verändert werden soll. Eindeutige Ziele sind wichtig, um daraus eine genaue Maßnahmenplanung mit Kennzahlen abzuleiten, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und Missverständnisse vermieden werden. Nur klare Ziele können eindeutig auf ihre Erreichung überprüft und bei Abweichungen frühzeitig Gegenmaßnahmen getroffen werden. Die Ziele sollten dabei im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stets realistisch und nicht zu hoch gesteckt werden, um beispielsweise die Motivation der Beteiligten nicht zu gefährden.
- *Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln*: Es ist wichtig, dabei so genannte *Schlüsselindikatoren* für eine nachhaltige Entwicklung, bzw. *Sustainable Development Key Performance Indicators* (SD-KPIs) festzulegen.<sup>200</sup>
- *Wissen als Ressource nutzen*: Das Thema Nachhaltigkeit steht in enger Verbindung mit dem Wissensmanagement. Dabei wird unterschieden zwischen *Nachhaltigkeit durch Wissen*, z. B. in Form von Innovationen und *Nachhaltigkeit von Wissen*, bzw. Wissensökologie. Ersteres bedeutet, dass Wissen z. B. zu Effizienzsteigerungen oder dem Austausch von nicht-erneuerbaren Energien in erneuerbare führen kann. Dafür ist unter anderem die Investition in die Forschung und Entwicklung sinnvoll. Nachhaltigkeit von Wissen bedeutet hingegen Wissenswahrung. Hierbei spielt z. B. die Nachwuchsförderung oder Dokumentation eine wichtige Rolle.<sup>201</sup> Wissen muss gefördert und erhalten werden, um beispielsweise die gesellschaftlichen und unternehmerischen Wissensziele zu verwirklichen und somit auch für den langfristigen Unternehmenserfolg zu sorgen.
- *Nachhaltigkeitsorientiertes Berichtswesen*: ist ein wichtiger Faktor der operativen Ebene. Darin sollen alle relevanten Daten, wie beispielsweise die eigenen Stoffströme des Unternehmens erfasst werden. Die Auswertung dieser Berichte soll u. a. offen legen, wo evtl. noch Handlungsbedarf besteht.<sup>202</sup> Die Nachhaltigkeitsindikatoren, bzw. SD-KPIs der regelmäßigen Umwelt- bzw. Lagebe-

<sup>200</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), 2009, online.

<sup>201</sup> Vgl. Von Guretzky, B., 2004, online.

<sup>202</sup> Vgl. Interview mit Herrn Dr. Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff. Für weitere Informationen zur inhaltlichen Ausgestaltung eines *nachhaltigkeitsorientierten Berichtswesens* siehe auch Hardtke; Prehn 2001, S. 198 f.

richte sind dabei vor allem für die Investoren, Mitarbeiter und Kunden des Unternehmens wichtig.<sup>203</sup>

- *Nachhaltigkeits-check einrichten*: Auf der strategischen Ebene muss das jeweilige Unternehmen ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit ablegen und diese in alle Entscheidungen einfließen lassen.<sup>204</sup> Operativ kann dabei beispielsweise die *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) zum Einsatz kommen.<sup>205</sup>
- *Produkte und deren Produktion, bzw. Dienstleistungen nachhaltig gestalten*: z. B. durch die Entwicklung intelligenter Produkte, die sich durch eine erhöhte Material- und Energieproduktivität, ernst genommene Produktverantwortung der Unternehmen, ressourcenschonende Konzepte und die Verwendung nachwachsender Rohstoffe definieren.<sup>206</sup>
- Einrichten von *Öko Auditing*, bzw. eines *Umweltmanagementsystems* (UMS): z. B. nach ISO-Zertifizierungen wie 14001 oder der Validierung nach EMAS III (Eco Management and Audit Scheme).<sup>207</sup> Die Einführung von *Ökobilanzen*, bzw. *Life Circle Assessments* (LCA) bedeuten beispielsweise eine systematische Analyse der Umweltauswirkungen von Produkten während deren gesamten Lebens, also von der Produktion über die Nutzungsphase und Entsorgung sowie die vor- und nachgelagerten Prozesse wie z. B. die Herstellung der benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe.<sup>208</sup> Ökobilanzen sollten dabei am besten in Verbindung mit dem so genannten *Carbon Footprint* (CF) zum Einsatz kommen.<sup>209</sup> Dieser Carbon Footprint zeigt das Treibhauspotential eines Landes, Unternehmens oder einzelnen Produktes in einer bestimmten Zeitspanne auf, umfasst jedoch in der Regel die gesamte Lebensdauer, einschließlich der Verwertung, bzw. Entsorgung.<sup>210</sup>
- Einrichten weiterer *nachhaltigkeitsorientierter Messsysteme*: z. B. im Personalmanagement durch *Management by Objectives* (MBO) mit nachhaltigkeits-

---

<sup>203</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), 2009, online.

<sup>204</sup> Vgl. Interview mit Herrn Dr. Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.

<sup>205</sup> Vgl. Gminder, C. U. u. a. 2002, S. 27 f. Für weitere Informationen über die *Sustainability Balanced Scorecard* im Praxisgebrauch siehe ebendiese Quelle.

<sup>206</sup> Vgl. Sietz 2008, S. 65.

<sup>207</sup> Vgl. Umweltgutachterausschuss (UGA), o. J., online; Sietz 2008, S. 66 ff. Für weitere Informationen über Umweltmanagementsysteme sowie deren Vor- und Nachteile siehe ebendiese Quellen.

<sup>208</sup> Vgl. Interview mit Herrn Dr. Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.; Klöpffer; Grahl 2009, S. 1 ff.

<sup>209</sup> Vgl. Interview mit Herrn Dr. Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.

<sup>210</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2008, online.

orientierten Zielen oder *Code-of-Conduct Trainings*, z. B. in Form von Online-seminaren zum Thema Korruption.<sup>211</sup>

### 3.3.6 Analyse der aktuellen Unternehmenskultur

Wenn an der Arbeitsweise eines Unternehmens etwas grundlegend verändert werden soll, sollte ermittelt werden, auf welche Weise die aktuelle Kultur dabei hilft oder schadet. Falls dysfunktionale kulturelle Annahmen in der vorhandenen Kultur vorherrschen, sollte untersucht werden, wie sich diese gegebenenfalls ändern oder ausgleichen lassen. Dafür ist es wichtig, diese Annahmen der Ist-Kultur systematisch zu erheben.<sup>212</sup> Die Kulturerfassung sollte dabei möglichst so gestaltet sein, dass sie auf die Abteilungen oder eventuell sogar Personen hinweist, bei denen dysfunktionale Annahmen stärker ausgebildet sind, bzw. von denen eventuelle negative und hemmende Einflüsse auf den Transformationsprozess ausgehen. Hierauf kann dann angemessen reagiert werden kann.

Für diesen speziellen Transformationsprozess sollte die Kulturanalyse darüber hinaus auch aufzeigen, wie stark Nachhaltigkeit in der alltäglichen Denk- und Handlungsweise der Kulturmitglieder bereits vertreten ist und sie sollte idealerweise auch die Begründung für jenes Verhalten, bzw. die Hintergründe zu dem Thema offen legen.

Edgar Schein macht darauf aufmerksam, dass für eine tiefgründige Erhebung einfache Befragungen und Fragebögen als Methoden nicht geeignet sind, da diese keine kulturellen Annahmen erfassen können. Kein Fragebogen enthält genügend Fragen, um alle relevanten Bereiche abzudecken und die ermittelten Daten können zudem nicht aufdecken, welche Elemente für bestimmte Probleme verantwortlich sind.<sup>213</sup> Des Weiteren kann so die Zuverlässigkeit und Validität der Reaktionen nicht beurteilt werden, was zur Folge hat, dass aus dieser Art der Erhebung nur die kulturellen Artefakte und das Unternehmensklima abgelesen werden kann.<sup>214</sup>

Da Kultur ein Gruppenphänomen ist, das mitunter aus gemeinsamen und unausgesprochenen Erwartungen besteht, lässt sich diese am besten durch strukturierte Gruppeninterviews erheben, im Einzelfall sind jedoch auch individuelle Interviews angebracht, z. B. bei Führungskräften. Auch wenn sich die Ursachenforschung

---

<sup>211</sup> Erfahrungen der Verfasserin während ihres Praxissemesters bei der Mercedes-Benz Accessories GmbH von März bis August 2009.

<sup>212</sup> Vgl. Schein 2006, S. 68 f.

<sup>213</sup> Vgl. Schein 2006, S. 69 f.

<sup>214</sup> Vgl. Schein 2006, S. 91.

einiger Werte und Artefakte schwierig gestaltet, besteht so dennoch die Chance, auch einige unausgesprochene Annahmen sichtbar zu machen und es kann besser auf das jeweils einzigartige Profil eines Unternehmens eingegangen werden. Um die kulturellen Vorurteile besser erkennen zu können, bietet es sich an, sich von der entsprechenden Kultur teilweise zu distanzieren. Dafür können andere Unternehmen und deren Kulturen begutachtet werden oder mit Kollegen aus ebendiesen zusammengearbeitet werden.<sup>215</sup> Vor allem ist jedoch die Arbeit mit *externen Beratern*, bzw. *Kulturanalysten* zwingend, um unausgesprochene und für selbstverständlich gehaltene Annahmen oder eventuelle Pathologien reflektieren zu können.<sup>216</sup>

Die Auswertung der Erfassung ist von enormer Bedeutung, denn das Ergebnis der Erhebung dient zwingend als Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen und somit auch der Detailplanung, ob und wie eine Kultur entwickelt, erweitert oder verändert werden kann.<sup>217</sup> Für eine erfolgreiche Implementierung von Nachhaltigkeit in die Kultur eines Unternehmens und um eine eventuelle Kulturrevolution zu vermeiden, sollten dessen Werte und Annahmen einer nachhaltigen Entwicklung nicht grundlegend entgegenstehen.

### 3.4 Die Durchführung der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur

Im Folgenden werden die Grundschrirte und einige Maßnahmen des systematischen Kulturmanagements zur Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur dargestellt. Kulturmanagement sollte dabei keine einmalige Aufgabe darstellen, vielmehr sollte die Unternehmenskultur Inhalt jeder Entscheidung und jeden Verhaltens sein. Es ist eine bedeutende Managementaufgabe, die Unternehmenskultur zu pflegen und zu gewährleisten, dass diese in den Köpfen und Herzen der Kulturmitglieder verankert ist.<sup>218</sup>

---

<sup>215</sup> Vgl. Schein 2006, S. 175.

<sup>216</sup> Vgl. Schein 2006, S. 175; Scholz; Hofbauer 1990, S. 185. Für weitere Informationen zur Erhebung einer Ist-Kultur siehe auch Schein 2006, S. 70 ff.

<sup>217</sup> Vgl. Schein 2006, S. 92.

<sup>218</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 185.

Anmerkung: *Durchführung* bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass das Management den Prozess komplett durchführen, bzw. ihn verordnen kann. Vielmehr ist hiermit die Planung und Durchführung der unterstützenden Funktionen gemeint.



### 3.4.1 Festlegung der anzustrebenden Soll-Kultur

Generell liefert die *Unternehmensethik* als Begründungslehre für spezifische Normen und gesellschaftliche Werteentwicklungen Hinweise auf die Sollkultur.<sup>219</sup> So kann auch Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip angesehen werden, das spätestens im Zuge der Implementierung in die Kultur Einzug halten sollte.

Zentrale Aussagen zur Sollkultur macht das *Stimmigkeitsprinzip*, wonach ein Fit zwischen der Unternehmenskultur auf der einen Seite und der Landeskultur, gegebenenfalls der Global-, Akquisitions- und Portfoliostrategie, dem Managementinstrumentarium sowie besonders den Bedürfnissen der Mitarbeiter auf der anderen Seite herzustellen ist.<sup>220</sup>

### 3.4.2 Analyse der Abweichung von Soll- und Ist-Kultur sowie Erstellen eines Maßnahmenplans

Der nächste Schritt erfordert eine *Abweichungsanalyse* zwischen der Ist- und Soll-Kultur.<sup>221</sup> Die erforderlichen Maßnahmen für eine erfolgreiche Implementierung können anschließend unternehmensspezifisch und auf diesen Abweichungen beruhend geplant werden. Die Ist-Kultur ist entsprechend entweder zu verstärken oder zu verändern. Ein kulturbewusstes Management und eine kulturfokussierte Personalführung realisiert im Laufe der Zeit eine Verstärkung der Kultur. Wenn jedoch eine Veränderung nötig wird, handelt es sich dabei um einen äußerst diffizilen Vorgang, der umfangreiche Maßnahmen, Interventionstechniken und gegebenenfalls den Einsatz von externen Change Agents erfordert.<sup>222</sup> Einige dieser Maßnahmen werden im Folgenden vertieft, die anschließend nötige Stabilisierung der neuen Unternehmenskultur wird in Kapitel 6, *die Nachhaltigkeit der Nachhaltigkeit*, auf Seite 74 ff., nach den möglichen Messmethoden einer erfolgreichen Implementierung sowie den Hürden und potentiellen Fehlern, die bei der Implementierung auftreten können, näher erläutert.

### 3.4.3 Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten

Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollten die Kulturmitglieder, über die Implementierung und speziell über den Begriff und die Bedeutung von Nachhaltigkeit aufgeklärt werden. Damit beispielsweise auch Missverständnisse vermieden werden

---

<sup>219</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 185.

<sup>220</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 185.

<sup>221</sup> Vgl. ebd.

<sup>222</sup> Vgl. ebd.

und eine gute Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit geleistet werden kann, ist eine gute und verstärkte *Kommunikation* wichtig. Diese soll die Wahrnehmung zum Thema schärfen, die Signifikanz verinnerlichen und die Beteiligten überzeugen.

Aktives Nachhaltigkeitsmanagement thematisiert vor allem das Bedürfnis nach Sinn und einer gemeinsamen Verantwortung für die Zukunft. Dies sollte auch bei dem Prozess der Implementierung berücksichtigt werden. So müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter Beachtung finden und deren Vorteile durch eine nachhaltige Entwicklung betont werden, wie z. B. ein verbesserter Einklang der persönlichen Werte und den gelebten Werten des Unternehmens oder einer verbesserten Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und somit der Arbeitsplätze.<sup>223</sup>

Die Maßnahmen für kulturelle Veränderungen unterscheiden sich je nach Wachstumsphase des Unternehmens. In jungen, wachsenden Unternehmen gehen die kulturellen Merkmale von den Gründern bzw. Unternehmern aus, deren persönliche Überzeugungen, Annahmen und Werte bei Erfolg von den Mitarbeitern übernommen, als richtig und letztlich als selbstverständlich betrachtet werden. Erfolg des Unternehmens stärkt somit die Unternehmenskultur, ein Scheitern hingegen bedeutet auch ein Scheitern der Gründer bzw. Leiter, deren Annahmen dann in Frage gestellt und verworfen werden. In dieser Phase werden kulturelle Bestandteile noch häufig auf ihren Erfolg überprüft und gegebenenfalls verändert.<sup>224</sup> Diese Tatsachen ermöglichen somit die Einbettung kultureller Elemente durch die Gründer und Leiter mithilfe folgender Mechanismen:

- Worauf die Leitung achtet, was sie misst und regelmäßig kontrolliert
  - Reaktionen der Leitung auf kritische Ereignisse und Unternehmenskrisen
  - Beobachtbare Kriterien der Leitung für die Zuweisung knapper Ressourcen
  - Bewusste Rollenmodellierung, Training und Coaching
  - Beobachtbare Kriterien für die Zuweisung von Belohnung und Status
  - Beobachtbare Kriterien für die Rekrutierung, Auswahl, Beförderung, Kündigung und »Exkommunikation« von Unternehmensangehörigen durch die Leitung
- © Schein 1999

**Abb. 15: Primäre Einbettungsmechanismen**<sup>225</sup>

<sup>223</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), 2008, online.

<sup>224</sup> Vgl. Schein 2006, S. 95.

<sup>225</sup> Schein 2006, S. 100.

- Struktur und Design des Unternehmens
  - Organisationssysteme und Maßnahmen
  - Organisationsriten und -rituale
  - Geschichten, Legenden und Mythen über Menschen und Ereignisse
  - Formelle Aussagen zu Unternehmensphilosophie, Werten und Überzeugungen
- © Schein 1999

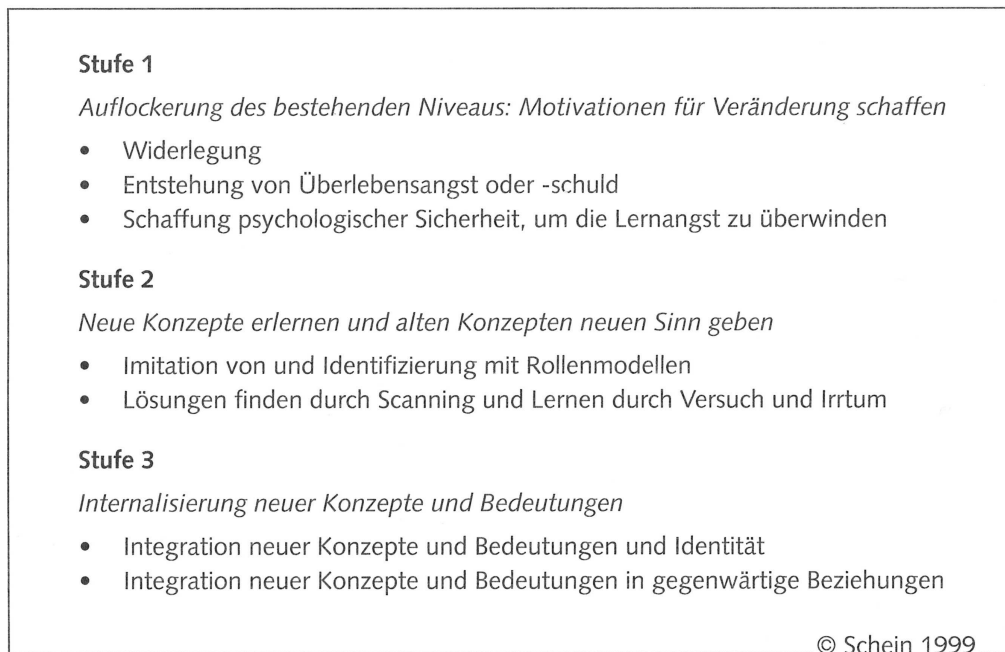
**Abb. 16: Sekundäre Artikulations- und Verstärkungsmechanismen**<sup>226</sup>

Die Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit geht bei jungen, wachsenden Unternehmen somit von den Gründern und Leitern sowie dem entsprechend verbundenen Erfolg des Unternehmens aus.

Eine Umgestaltung der Kultur in gewachsenen Unternehmen bestmöglich steuern zu können, setzt ein generelles Wissen über Transformationsprozesse voraus. Verfestigte kulturelle Elemente machen Veränderungsprozesse komplizierter, denn sie setzen voraus, dass die alten Überzeugungen, Einstellungen, Werte und Annahmen, die der Veränderung im Wege stehen könnten, verlernt und dafür neue erlernt werden müssen. Das Verlernen wird jedoch in der Regel als unangenehm empfunden und ruft Ängste wach, die nicht selten zu Widerständen gegen diese Veränderungen führen. Die Veränderung des offenen Verhaltens kann zudem nicht als stabil angesehen werden, solange es nicht auf der tieferen Ebene zu einer Transformation gekommen ist. Die alleinige Vermittlung einer möglichst klaren und positiven Zukunftsvision kann folglich keine ausreichende Motivation darstellen und die Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit muss tiefer greifen.<sup>227</sup> Die folgende Grafik zeigt die einzelnen Schritte, die neben der Aufklärung vor allem zur Überzeugung nötig sind.

<sup>226</sup> Schein 2006, S. 100.

<sup>227</sup> Vgl. Schein 2006, S. 115.



**Abb. 17: Transformationsmodell** <sup>228</sup>

Den wichtigen ersten Schritt der Veränderung stellt dabei eine Form der Widerlegung dar. Die Quellen der Widerlegung können dabei beispielsweise Unzufriedenheit und Bedrohung darstellen. Diese Auflockernden Kräfte können die Mitarbeiter entweder selbst erfahren oder sie werden von der Führungsebene artikuliert, die dann als Motivator und Leiter der Veränderung fungieren. Die Informationen, die zur Widerlegung führt, können in die folgenden Kategorien fallen: *ökonomische, technologische, juristische* und *politische* sowie *moralische Gefahren*. Letztere Kategorie kann bedeuten, dass wenn das Unternehmen sich nicht verändert, es als sozial unverantwortlich, egoistisch und böse gilt und somit ein Imageproblem bekommt. Eine weitere Kategorie stellt das *innere Unbehagen* dar, welches bedeutet, dass bestimmte individuelle Ziele oder Ideale ohne eine Veränderung nicht erreicht werden können.<sup>229</sup>

Weitere Quellen der Widerlegung können beispielsweise *Skandale, Fusionen, Zukäufe* und *Joint Ventures*, eine *charismatische Leitung*, die nach Verbesserungen strebt oder *Weiterbildung* und *Training* sein.<sup>230</sup>

Das Motiv sollte dabei die Erkenntnis sein, dass das Fortsetzen der bisherigen nicht-nachhaltigen Arbeitsweise über kurz oder lang nicht mehr zur Zielerreichung führt. Diese Erkenntnis erzeugt *Überlebensangst*. Die Unsicherheit und Angst vor

<sup>228</sup> Schein 2006, S. 116.

<sup>229</sup> Vgl. Schein 2006, S. 117.

<sup>230</sup> Vgl. Schein 2006, S. 118 f.

dem Neuen sowie das Realisieren von dem, was alles erlernt und verändert werden muss, führt hingegen zu *Veränderungsangst*. Veränderungen werden jedoch nur dann möglich, wenn die Überlebensangst größer ist als die Lernangst. Dabei sollte die Lernangst verringert werden, was am besten durch das Vermitteln von *psychologischer Sicherheit* erreicht wird. Ziel ist es, den Widerstand gegen die Veränderung zu überwinden und stattdessen die Motivation zu stärken.<sup>231</sup> Neue Werte können nicht verordnet werden, sondern die Unternehmensleitung kann vorerst nur auf der leicht zugänglichen Ebene der Artefakte operieren. Es kommt dann zwangsläufig zu einem Konflikt mit den alten kulturellen Grundannahmen, die nach einer zwingenden Konsistenz der Werte und Artefakte streben. Die Unternehmensleitung kann und muss Artefakte schaffen, um eine sich verändernde Kultur zu signalisieren, denn von diesen Artefakten gehen auf Dauer verhaltenssteuernde Kultureinflüsse aus.<sup>232</sup> Für diesen Effekt sind ein nachhaltig gestaltetes Management, Vorbilder, aber auch Schulungen und Gruppenarbeit von sehr hoher Bedeutung.

#### 3.4.4 Theoretisches und praktisches Erlernen des Themas Nachhaltigkeit

Um eine gute Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit sowie eine Verringerung der Lernangst und stattdessen verstärkte *psychologische Sicherheit* und *Motivation* zu gewährleisten, reicht eine gute und intensivierete Kommunikation nicht aus. So setzt das Schaffen eines psychologischen Sicherheitsgefühls im Unternehmen die praktisch gleichzeitige Erfüllung der folgenden acht Schritte voraus:<sup>233</sup>

- Eine zwingend positive Vision
- Positive Rollenmodelle
- Entsprechend passende Systeme und Strukturen
- Übungen, Coaching und Feedback
- Beteiligen der Lernenden
- Formelles Training
- Informelles Training für relevante Gruppen und Teams
- Unterstützungsgruppen

---

<sup>231</sup> Vgl. Schein 2006, S. 176.

<sup>232</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 60 f.

<sup>233</sup> Vgl. Schein 2006, S. 123 f.

Die Schaffung der psychologischen Sicherheit verdeutlicht, warum Transformationen so schwierig und zeitaufwendig sind. Der Prozess, der von den Lernenden durchlaufen wird, lässt sich dabei am besten als eine *kognitive Neudefinition* beschreiben. Wenn ein bestimmtes Denken erlernt wurde und die restlichen Gruppenmitglieder ebenso denken, ist eine Veränderung nur schwer vorstellbar. Es ist von großer Bedeutung, den Beteiligten ausreichend psychologische Sicherheit zu bieten und sie aktiv in den Lernprozess und somit die Implementierung von Nachhaltigkeit mit einzubeziehen, damit sich diese besser damit identifizieren können.<sup>234</sup> Die *Gallup-Studie* bewies, wie sehr sich die praktische Einbeziehung der Mitarbeiter und ihrer Belange auf deren Engagement auswirkt.<sup>235</sup> In Schulungen und Gruppenarbeit können z. B. praxisnahe Fallstudien bearbeitet oder an der Erstellung eines neuen Leitbildes gearbeitet werden. Sie dienen aber auch der Sicherstellung eines gleichen und richtigen Begriffsverständnisses der Beteiligten.

Lernen erfolgt letzten Endes durch *Versuch und Irrtum*, was bedeutet, dass die Lernenden selbst ihr Arbeitsumfeld auf mögliche Optionen neuen Verhaltens untersuchen und diese auf ihren Erfolg testen, oder aber einen formelleren Trainingsprozess, also Lernen durch das *Nachahmen von und identifizieren mit Rollenmodellen*. Im Rahmen der Steuerung einer Veränderung kann die Unternehmensleitung entscheiden, welchen dieser beiden Mechanismen, *Imitation und Identifikation* oder *Scanning, Versuch und Irrtum*, sie fördern möchte.<sup>236</sup> Bei beiden Lernprozessen ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeiter stets Rückmeldungen in Form von Lob und Kritik erhalten.

#### 3.4.4.1 Lernen durch Scanning, Versuch und Irrtum

Wichtig bei diesem Mechanismus ist, dass erst klare Ziele formuliert werden. Anschließend werden die Lernenden dazu aufgefordert, eigene Lösungswege zu entwickeln. Auf Rollenmodelle und eindeutige Beispiele sollte daher in diesem Fall verzichtet werden. Der Prozess Versuch und Irrtum dauert dadurch zwar länger, garantiert jedoch, dass das Gelernte auch Internalisiert wird.<sup>237</sup>

Da es für die Beteiligten sehr schmerzlich sein kann, gemeinsame Annahmen zugunsten von etwas noch Unbekanntem aufzugeben, kann auch die Schaffung ei-

---

<sup>234</sup> Vgl. Schein 2006, S. 124 ff.

<sup>235</sup> Vgl. Gallup GmbH, 2010, online. Pressemitteilung zur Studie siehe auch Anhang, Anlage 3, S. 86 f.

<sup>236</sup> Vgl. Schein 2006, S. 126.

<sup>237</sup> Vgl. Schein 2006, S. 128.

nes *temporären parallelen Lernsystems* sinnvoll sein. Dies bedeutet, dass erst in einem Teil des Unternehmens alternative Denkweisen und neue Annahmen durch Versuch und Irrtum getestet und erlernt werden. Wenn bewiesen werden kann, dass diese Alternative funktioniert, sinkt die Angst und die Alternative kann im restlichen Unternehmen implementiert werden.<sup>238</sup> Diese Art bietet sich vor allem bei reifen Unternehmen mit eindeutig dysfunktionalen Elementen an.<sup>239</sup> Wenn die Umstände des Unternehmens kaum Fehler zulassen, sollte ebenso auf temporäre parallele Lernsysteme gesetzt werden, bzw. bei zusätzlicher Klarheit über das neue Denken und die neuen Konzepte, auf Imitation und Identifikation.<sup>240</sup>

Die Personalentwicklung von Führungskräften muss in der Regel separat durchgeführt werden, da diese unter anderem auf ihre Vorbildfunktion vorbereitet werden müssen. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die möglichen Unterstützungsarten:

	<b>Coaching</b>	<b>Prozessbegleitung</b>	<b>Training</b>	<b>Expertenberatung</b>
Zweck:	Hilfe zur Selbsthilfe	Arbeitsfähig werden	Neues lernen	Know-how Übertrag
Form:	Einzelberatung	Begleitung i. d. R. von Gruppen	Einzel- oder Gruppenlernen	Beratung von Einzelnen oder Gruppen
Art:	Coach stellt ausschließlich Fragen	In-/Direkte Vermittlung durch Experten	In-/Direkte Vermittlung durch Experten	Experten bringen Expertise direkt ein

**Tab. 3: Übersicht Changesupport** <sup>241</sup>

#### 3.4.4.2 Lernen durch Imitation und Identifikation

Da sich die Mitarbeiter häufig an dem Verhalten ihrer Führungskräfte orientieren, ist es wichtig, dass diese sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sind, sie ernst nehmen und dementsprechend Durchhaltevermögen beim Verkörpern von nachhaltigkeitsorientiertem Denken und Handeln beweisen. Ein vorgelebtes Wertesystem und symbolisches Management, durch das bewusste Setzen von Symbolen, kann das Sinnsystem und damit verknüpfte Verhaltensnormen verdeutlichen<sup>242</sup>.

Rollenmodelle können z. B. durch Fallbeispiele, Rollenspiele, Filme oder Simulationen geboten werden und funktionieren dann am besten, wenn das neue Denken

<sup>238</sup> Vgl. Schein 2006, S. 128.

<sup>239</sup> Vgl. Schein 2006, S. 177.

<sup>240</sup> Vgl. Schein 2006, S. 126.

<sup>241</sup> Eigene Darstellung, vgl. Mildenerger, J. 2010, S. 38.

<sup>242</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 186.

und die entsprechenden Konzepte klar sind. Es können auch Personen vorgestellt werden, die sich bereits entsprechende Konzepte erarbeitet haben. Kulturmitglieder können jedoch dabei auch feststellen, dass das durch Imitation Gelernte nicht zur eigenen Persönlichkeit oder entsprechenden Situation passt und dann zu alten Verhaltensmustern zurückkehren, besonders, wenn keine Rollenmodelle mehr zur Verfügung stehen und sie wieder auf sich alleine gestellt sind.<sup>243</sup>

#### 3.4.5 Einführung von Ideenmanagement

Im Sinne der Beteiligung der Mitarbeiter im Prozess der Implementierung von Nachhaltigkeit kann eventuell auch *Ideenmanagement* eingeführt werden. Dabei können Mitarbeiter Ideen zur besseren Umsetzung z. B. von Nachhaltigkeitszielen einreichen, die dann gegebenenfalls belohnt werden. Dies soll den Mitarbeitern vermitteln, dass sie etwas bewirken können, Ehrgeiz und Kreativität wecken sowie zu einer erhöhten Motivation und Auseinandersetzung mit dem Thema sowie letzten Endes sogar zu einer besseren Identifikation mit dem Unternehmen führen, wenn die eigenen Ideen beachtet und umgesetzt werden. Ideenmanagement kann dazu beitragen, dass Nachhaltigkeit verinnerlicht und als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden wird.<sup>244</sup> Die eigenen Ideen der Mitarbeiter werden häufig in der betrieblichen Praxis besser akzeptiert und angewandt, als Vorgegebenes. Die Auseinandersetzung und Anwendung des Themas in Verbindung mit Lob und gegebenenfalls Belohnung führt so nach und nach dazu, dass Nachhaltigkeit in die Kultur übergeht und diese zugleich offen und vertrauensvoll ist. Wenn die Mitarbeiter jedoch zuvor in Prozesse nur wenig oder gar nicht eingebunden wurden, schlägt das Ideenmanagement möglicherweise fehl, da sie die plötzliche Einbeziehung nicht ernst nehmen und somit auch nicht annehmen.

#### 3.4.6 Einführung eines Code of Conducts

Ein *Code of Conduct* (CoC), bzw. Verhaltenskodex steht in Ergänzung zu Vertriebsvereinbarungen und stellt eine Sammlung von Verhaltensregeln, bezogen auf ethische Werte, Gesetze und andere Aspekte der unternehmerischen Verantwortung, wie z. B. Nachhaltigkeit, dar. Er entspricht einer freiwillig auferlegten Selbstverpflichtung und kann intern und/oder extern gelten. Ersteres beschreibt vor allem den gewünschten Umgang der Angestellten untereinander sowie deren Verhalten gegenüber anderen Stakeholdern. Der externe Verhaltenskodex wird

---

<sup>243</sup> Vgl. Schein 2006, S. 126.

<sup>244</sup> Vgl. Bauer, 2010, online b.



hingegen, beispielsweise verwendet, um Lieferanten zur Einhaltung von bestimmten vereinbarten Regeln zu verpflichten.<sup>245</sup> Ein Verhaltenskodex beeinflusst in erster Linie die Artefakte, kann aber auf Dauer auch in die tieferen Ebenen übergehen und zu einer Kulturveränderung beitragen.

#### 3.4.7 Anpassung der Personalauswahl

Bei der Personalauswahl sollte die angestrebte Unternehmenskultur beachtet werden und neue Mitarbeiter sollten so im Vorfeld bestimmte Kriterien erfüllen, wie z. B. Nachhaltigkeitsorientierung, Flexibilität und Motivation. Entsprechend müssen die Auswahlrichtlinien des Unternehmens angepasst werden. Es gilt herauszufinden, ob sich die Interessen und Werte des Individuums mit denen der neuen Kultur des Unternehmens decken.<sup>246</sup> Grundsätzlich ist es für die Erfüllung langfristiger Ziele des Unternehmens notwendig, dass auch die Mitarbeiter langfristige Absichten verfolgen. Eine langfristige Anstellung ist hierfür in der Regel förderlich. Dies sollte bei der Personalauswahl wenn möglich berücksichtigt werden.

### 3.5 Messbarkeit von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur

Grundsätzlich lässt sich nur sehr schwer überprüfen, ob Nachhaltigkeit in der Kultur des Unternehmens angekommen und verankert ist, bzw. wenn dies der Fall ist, wie stark. Wie bei der Erfassung der Unternehmenskultur bereits deutlich wurde, sind lediglich die Artefakte gut erkennbar, die Analyse der tieferen Schichten gestaltet sich hingegen sehr schwierig und es sollten daher idealerweise mehrere Messmethoden kombiniert zum Einsatz kommen. Es lässt sich fast ausschließlich überprüfen, ob z. B. Kennzahlen eingehalten wurden und Mitarbeiter, Lieferanten, Abteilungen und das Unternehmen als Ganzes nachhaltig handeln. Wichtig ist, dass die Messergebnisse auch ausgewertet werden, gegebenenfalls auch Ursachenforschung zur Begründung betrieben wird und dementsprechend geeignete Gegenmaßnahmen getroffen werden. Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollten die Messungen regelmäßig wiederholt werden. Einige mögliche Messungen werden im Folgenden näher erläutert:

#### 3.5.1 Erneute Erfassung der Unternehmenskultur

Wie bereits in Kapitel 3.3.6, *Analyse der aktuellen Unternehmenskultur*, auf Seite 56 f. dargelegt, kann eine Erfassung der Unternehmenskultur Aufschluss über de-

---

<sup>245</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), o. J., online a.

<sup>246</sup> Vgl. Hefner, 2008, online.

ren Inhalte geben und ist somit ein wichtiges Instrument des Kulturmanagements. Der Vergleich zur früheren Kultur zeigt die Veränderungen, bzw. Fortschritte der jeweiligen Kultur, und ob sich die für den Erfolg der Implementierung hinderlichen Kulturelemente, wie dysfunktionale Annahmen, zurückgebildet haben. Damit kann diese Messmethode im Vergleich zu den anderen noch am deutlichsten aufzeigen, ob auch eine Implementierung in die tieferen Schichten stattgefunden hat. Jedoch ist eine erneute Kulturerfassung wieder mit großem Aufwand verbunden.

### 3.5.2 Überprüfung der Einhaltung des Code of Conducts

Neben der Einhaltung von Gesetzen und Standards, z. B. nach ISO, bezeichnet *Compliance* auch die Erfüllung von Richtlinien oder freiwilligen Kondizes. Compliance ist ein wesentlicher Bestandteil der verantwortungsvollen Unternehmensführung und wird beispielsweise durch *Audits* von Compliance- oder Rechtsabteilungen sichergestellt. Einige Unternehmen richten auch Meldesysteme ein, bei denen Mitarbeiter anonym auf Missstände bei der Einhaltung des *Code of Conducts* hinweisen können. Bei Abweichung können entsprechend Korrekturmaßnahmen, aber auch Sanktionen eingeleitet werden.<sup>247</sup>

### 3.5.3 Auswertung der Reaktionen und des Feedbacks zu dem Prozess

Neben der Auswertung, ob, bzw. welche Meldungen es bezüglich eventueller Verstöße gegen den Code of Conduct gibt, sollten auch weitere Rückmeldungen eingefordert und analysiert werden. Auch wenn diese stets subjektiv sind, dürfen sie keines Falls vernachlässigt werden. Vor allem das Feedback der Kunden und Mitarbeiter kann Aufschluss darüber geben, wie sehr das Unternehmen Fortschritte in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung macht und wie gut sich der Nachhaltigkeitsgedanke im Arbeitsalltag verankert hat. Wichtiges Messinstrument, möglichst über die Artefakte hinaus, ist deshalb auch eine Aufmerksame Beobachtung seitens der Führungskräfte und Gespräche mit den Mitarbeitern im Arbeitsalltag.<sup>248</sup>

### 3.5.4 Auswertung der Quantität und Qualität der Beteiligung beim Ideenmanagement

Einen Hinweis darauf, ob und wie sehr sich die Mitarbeiter mit dem Thema einer nachhaltigen Entwicklung befassen, kann auch die Auswertung der Quantität und

---

<sup>247</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), o. J., online b.

<sup>248</sup> Die Signifikanz einer guten und verstärkten *Kommunikation* wird des Weiteren in Kapitel 3.6, auf S. 69 näher erläutert.

vor allem der Qualität der Beteiligungen beim Ideenmanagement zum Thema Nachhaltigkeit sein. Es muss jedoch beachtet werden, dass das Engagement Einzelner nicht einfach Rückschlüsse auf die Kultur zulässt. Eine niedrige Beteiligung kann beispielsweise auch von Faktoren wie Zeitmangel oder persönlicher Zurückhaltung geprägt sein, aber ebenso allgemeines Desinteresse an der Arbeit zeigen oder die grundlegende Annahme verdeutlichen, dass die Meinung eines Einzelnen nichts Wert sei. Da keine Schlussfolgerungen von den Artefakten auf die Annahmen gezogen werden können, steht diese Messmethode in starker Abhängigkeit zu der Kulturanalyse und sollte nur ergänzend zu dieser und möglichst weiteren Messungen eingesetzt werden.

### 3.5.5 Auswertung des nachhaltigkeitsorientierten Berichtswesens

Die regelmäßige Auswertung der Berichte ist eine der wichtigsten Messmethoden zur Überprüfung der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens. Besonders wichtig ist dabei die Entwicklung der *Stoffströme* und *SD-KPIs*. Die Analyse soll u. a. offen legen, ob die Ziele erreicht wurden und in welchen Bereichen eventuell noch Handlungsbedarf besteht. Diese Ergebnisse lassen jedoch nur indirekt Rückschlüsse auf die Kultur zu. So kann eine erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele bedeuten, dass der Nachhaltigkeitsgedanke im Arbeitsalltag und in der Kultur verankert wurde, diese Interpretation steht aber z. B. in Abhängigkeit dazu, wie viel die Mitarbeiter selbst zu den Ergebnissen beigetragen haben oder ob sie nur nach Vorgaben und Anweisungen gehandelt haben.

### 3.5.6 Auswertung der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele im Rahmen des Managements by Objectives

Wie bei den Nachhaltigkeitszielen im Berichtswesen kann auch die Erreichung der vereinbarten Ziele der Mitarbeiter ein positiver Hinweis auf Nachhaltigkeit in der Kultur sein. Auch hier hängt dies u. a. stark von der Beschaffenheit der Ziele ab. Erreichte Nachhaltigkeitsziele, die den Mitarbeitern nicht aufgezwungen werden mussten, deren Lösungswege eine selbständige Erarbeitung erforderte und somit nicht vorgegeben war, können beispielsweise eher das Ergebnis von Nachhaltigkeit in der Kultur sein, als das reine Erfüllen von detaillierten Schritt für Schritt Anweisungen. Bei nicht erreichten Zielen muss Ursachenforschung betrieben und Rücksprache mit dem jeweiligen Mitarbeiter gehalten werden. Die Gründe hierfür können z. B. zu hoch gesetzte Ziele, Zeitmangel aber auch kulturell bedingt sein.

### 3.5.7 Überprüfung der Einhaltung von Normen

Die Zertifizierung, z. B. nach ISO 14001 oder Validierung nach EMAS, die beispielsweise durch den TÜV erfolgen können, stellen die Einhaltung bestimmter Normen sicher.<sup>249</sup> Diese Einhaltung kann auch ein Indiz für Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur sein, da sie Nachhaltigkeit in den Arbeitsalltag transferiert.

### 3.6 Die Signifikanz von Kommunikation für die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur

„Kommunikation ist das Herzblut jeder Firma: sie transportiert Unternehmenskultur.“<sup>250</sup> Das Thema Kommunikation und dessen Relevanz für den Prozess wurde im Laufe dieser Arbeit schon einige Male kurz angesprochen. Eine quantitativ angemessene und qualitativ gute Kommunikation ist als *Schlüsselfunktion* für den Erfolg der Kulturtransformation ausschlaggebend. Die Signifikanz der so genannten Veränderungskommunikation zieht sich durch den gesamten Transformationsprozess. Dabei soll die Kommunikation nicht nur Informationen, sondern auch Motivation vermitteln.<sup>251</sup> So ist es z. B. wichtig, Fortschritte bei der Implementierung von Nachhaltigkeit zu kommunizieren und so das *Wir-Gefühl* zu stärken. Die Kommunikation nach außen ist hingegen wichtig, um eine Imageverbesserung zu bewirken, den eventuellen Marktvorteil zu verdeutlichen und so möglichst die entstandenen Kosten des Prozesses zu decken.

## 4 Mögliche Hürden und Fehler bei dem Prozess der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur

Im Laufe dieser Arbeit wurde deutlich, dass sich Unternehmenskulturen nicht einfach ändern lassen, es können lediglich die nötigen Voraussetzungen wie eine gute Erfassung und Planung erfüllt werden sowie Überzeugungsarbeit geleistet, psychologische Sicherheit geboten, der Anstoß zur Veränderung gemacht und eine Begleitung sowie Überwachung des Prozesses sichergestellt werden. Insgesamt handelt es sich dabei um einen sehr empfindlichen Prozess, mit sehr vielen und unterschiedlichen Aufgaben, bei denen auch einige Fehler auftreten können. Im Folgenden soll durch die beispielhafte kurze Darstellung einiger Hürden und Fehler die Aufmerksamkeit für die nötige Sensibilität des gesamten Prozesses

---

<sup>249</sup> Vgl. TÜV SÜD AG, 2004, online.

<sup>250</sup> Wever 1989, S. 150.

<sup>251</sup> Vgl. Berner, 2003, online.

geweckt und das dafür erforderliche Fingerspitzengefühl einiger Aufgaben verdeutlicht werden.

#### 4.1 Das Eintreten eines Bumerangeffektes

Das so genannte *Rebound-Dilemma* ist ein grundlegendes Problem im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung und geht mit der quantitativen Wachstumsproblematik einher. Es handelt sich dabei um einen Bumerangeffekt und bedeutet, dass die Einsparungen des Prozesses, die beispielsweise durch die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs erzielt wurden, ein höheres Wachstum bewirken, das die Ressourceneinsparungen wiederum auffrisst. Letztendlich steigt somit der Ressourcenverbrauch.<sup>252</sup> Bei der Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur muss auf Problematiken wie diese geachtet werden, die beispielsweise von den Mitarbeitern oder Kunden als widersprüchlich zum eigentlichen Ziel oder Leitbild aufgefasst werden können. Das Resultat könnte sein, dass die Implementierung nicht ernst genommen und somit nicht erfolgreich sein wird. Die Lösung dieses speziellen Problems könnte möglicherweise durch einen staatlichen Eingriff erfolgen, indem Ökoeffizienzgewinne durch eine Steuer abgeschöpft werden.<sup>253</sup>

#### 4.2 Die Psychologische Trägheit der Masse

Das Phänomen der allgemeinen *Psychologischen Trägheit* darf nicht unterschätzt werden. Sie ist eine innere treibende Kraft der Menschen, die ein gewisses Maß an Stabilität und Vorhersehbarkeit im alltäglichen Leben vermittelt. Sie ist dafür verantwortlich, dass sich Menschen bevorzugt in eine bestimmte gedankliche Richtung bewegen und übt beachtlichen Einfluss auf den Inhalt und die Stabilität von Kulturen aus.<sup>254</sup> Der nötige Zeitaufwand für die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur sowie die Intensität der Arbeit, z. B. der Überzeugungsarbeit, sollte nicht unterschätzt werden. Ein überzeugendes Motiv und Überlebensangst helfen bei der Überwindung der Trägheit. Wenn die Mitarbeiter nicht von der Veränderung überzeugt sind kann dies zu einem Blockieren des Prozesses führen.

---

<sup>252</sup> Vgl. Luks 2002, S. 67.

<sup>253</sup> Vgl. Interview mit Herrn Reichel, Universität Stuttgart am 26.11.2010 zum Thema Nachhaltigkeit, vollständiges Interview siehe Anhang, Anlage 2, S. 82 ff.

<sup>254</sup> Vgl. Nähler; Grundlach, o. J., online.

### 4.3 Das Blocken der Mitarbeiter

Wenn die Mitarbeiter bewusst oder unbewusst nicht hinter dem Veränderungsprozess stehen, kann das vielerlei Gründe haben, wie beispielsweise die Angst vor dem Unbekannten und ein Überwiegen der Lernangst oder einfach nur zugrunde liegende Missverständnisse. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter blocken steigt aber auch dann, wenn diese nicht den Sinn hinter der Veränderung erkennen, die Veränderung vor allem Nachteile für sie bedeutet und ihre Interessen übergangen werden. Von Anfang an unangemessen hohe Einsparungsziele können ebenso auf Ablehnung stoßen, da diese beispielsweise den Anschein einer reinen Profitgier machen können und meist eine Reihe von Unannehmlichkeiten oder Nachteile für die Mitarbeiter mit sich bringt. Die diesbezüglichen Folgen können sich unterschiedlich äußern, so reicht das Blocken von stillschweigender Inakzeptanz bis hin zur offenen Auflehnung gegen die Veränderung. In jedem Fall erschwert oder verhindert dies eine Kulturtransformation. Aufklärung, Glaubwürdigkeit und Motivation sind zwingende Bestandteile des Prozesses. Wenn von den Mitarbeitern Nachhaltigkeit in die Kultur implementiert werden soll, muss diese auch deren Interessen vertreten. Es wird deutlich, dass das Hauptaugenmerk bei der Arbeit an der Unternehmenskultur die Mitarbeiter sein müssen.

### 4.4 Das Auftreten Gruppendynamischer Effekte

Edgar Schein definiert, wie bereits erläutert, die Unternehmenskultur als die Summe aller gemeinsamen selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt habe, und er verdeutlicht dabei, dass die Unternehmenskultur ein Gruppenphänomen ist.<sup>255</sup> Es gibt eine Reihe negativer Effekte, die im Zusammenhang mit Gruppen auftreten können, wie z. B. Gruppendruck, Spannungen oder der Rückgang der individuellen Anstrengungen von Gruppenmitgliedern.<sup>256</sup> Diese möglichen *Gruppendynamischen Effekte* müssen bei der Kulturtransformation beachtet werden. Sie können beispielsweise bewirken, dass sich die negative Einstellung eines in der Gruppe hoch angesehenen Individuums zu dem Prozess auf die anderen Gruppenmitglieder überträgt.

---

<sup>255</sup> Vgl. Schein 2006, S.44.

<sup>256</sup> In Anlehnung an Jung; Bruck; Quarg 2007, S. 437; vgl. zudem Vahs 2005, S. 80 ff; Högl 2004, Sp. 1406 sowie den Überblick in Kap. C.IV.2.6.

#### 4.5 Die langfristigen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung

Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess und sie erfordert die Erfüllung von langfristigen Zielen. So stellt auch die Implementierung in die Unternehmenskultur ein langfristiges Ziel dar, das nicht von heute auf morgen realisiert werden kann. Für diese Erfüllung müssen das Verständnis und die hierfür nötigen Voraussetzungen gegeben sein. Dies ist in der Praxis jedoch oft nicht der Fall, so ist beispielsweise eine kurze Amtszeit des Managers hinderlich für die langfristigen Ziele einer ganzheitlich nachhaltigen Entwicklung. Auch bei dem Einsatz von Leiharbeitern, bzw. FAKs muss besonders darauf geachtet werden, dass diese aufgrund des zeitlich befristeten Beschäftigungsverhältnisses eventuell weniger Interesse an der Verfolgung der langfristigen Ziele des Unternehmens haben.

#### 4.6 Das Unterschätzen des Zeit- und Kostenfaktors

Die Veränderung einer Kultur und die damit verbundene Änderung der Grundannahmen kann leicht fünf bis fünfzehn Jahre oder sogar länger dauern.<sup>257</sup> Eine große Herausforderung des Prozesses ist es, über diesen Zeitraum die Motivation und das Durchhaltevermögen aufrecht zu erhalten. Die Kosten des Prozesses können sehr unterschiedlich hoch ausfallen, da sie z. B. von der Größe des Unternehmens und somit der Anzahl der Mitarbeiter aber auch der Ausgangssituation der Unternehmenskultur abhängen. So gestaltet sich beispielsweise die Realisierung des Prozesses in einem großen Unternehmen mit vielen Mitarbeitern, Subkulturen und dysfunktionalen Kulturelementen sowie mehreren Niederlassungen mit großer Wahrscheinlichkeit besonders schwierig sowie zeit- und kostenintensiv.

#### 4.7 Eine falsche Erfassung der Unternehmenskultur

Falls die vorherrschende Unternehmenskultur beispielsweise nur intern oder nur mittels Fragebögen erfasst wird, ist diese Erfassung in der Regel nicht genau genug und kann beispielsweise dazu führen, dass pathologische Kulturen nicht als solche erkannt werden und ein falscher Maßnahmenplan auf der Analyse aufbauend entsteht.

---

<sup>257</sup> Vgl. Schein 2006, S. 129.

#### 4.8 Ein falsches Begriffsverständnis und eine nur oberflächliche Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens

Ein falsches Begriffsverständnis der Themen Nachhaltigkeit und/oder Unternehmenskultur, aber auch eine wissentliche Vereinfachung des Prozesses z. B. um den Zeit- und Kostenfaktor zu senken, führt in der Regel zu einem nur oberflächlich ablaufendem Prozess und somit nicht zu einer Erreichung der tieferen Schichten der Kultur. So beruht auch das Konzept des Greenwashings auf Oberflächlichkeiten. Tatsächlich liegen Schein und Sein bei Unternehmen nicht selten weit auseinander. Diese Scheinheiligkeit fällt jedoch oft selbst Laien auf.<sup>258</sup>

#### 4.9 Eine schlechte Erfüllung der Vorbildrolle

Wenn beispielsweise die Führungskräfte ihre Rolle als Vorbild nicht ernst nehmen und diese nur schlecht erfüllen, überträgt sich dieses Verhalten mit großer Wahrscheinlichkeit auch auf die Mitarbeiter. Der Prozess wird dann nicht mehr ernst genommen und eine erfolgreiche Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Kultur wird somit deutlich unwahrscheinlicher.

#### 4.10 Eine mangelhafte interne und externe Kommunikation

Auf die Signifikanz einer quantitativ angemessenen und qualitativ guten Kommunikation während des gesamten Prozesses wurde bereits in Kapitel 3.6, *die Signifikanz von Kommunikation für die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur*, auf Seite 69 hingewiesen, denn eine mangelhafte Kommunikation kann beispielsweise zu gravierenden Missverständnissen, einer falschen Erfassung der Unternehmenskultur und einer nicht ausreichenden Überzeugung der Mitarbeiter führen.

#### 4.11 Fehlende oder mangelhafte Auswertung und Ursachenforschung in Bezug auf die Messergebnisse im Prozess

Grundsätzlich ist es wichtig, Messergebnisse nicht nur zu erstellen, sondern diese auch gründlich auszuwerten und eventuell Ursachenforschung zu betreiben. Nur so sollte darauf aufbauend eine neue Maßnahmenplanung erfolgen. Um beispielsweise die Artefakte einer Unternehmenskultur erklären zu können, muss eine professionelle Kulturanalyse erfolgen. Die Ergebnisse dieser Analyse, die idealerweise auch eine Reihe grundlegender wichtiger Annahmen für den Prozess

---

<sup>258</sup> Vgl. Jackisch, 2009, online.



aufgedeckt haben, sollten immer in die Auswertung und gegebenenfalls nötige Ursachenforschung kultureller Messergebnisse mit einbezogen werden.

## **5 Die Stabilität der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur**

Edgar Schein macht darauf aufmerksam, dass Transformationsprogramme überwiegend daran scheitern, dass bereits die acht Bedingungen zur Sicherstellung der psychologischen Sicherheit, die in Kapitel 3.4.4, *theoretisches und praktisches Erlernen des Themas Nachhaltigkeit*, auf Seite 62 f. erläutert wurden, nicht erfüllt werden. Wenn bedacht wird, wie schwierig es ist, diese zu implementieren und dass dafür eine große Menge an Energie und Ressourcen benötigt wird, verwundert es kaum, dass Transformationen häufig nur kurzlebig sind oder gar nicht erst in Gang kommen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für echte, signifikante Veränderungen ist auch der starke Wille des Unternehmens hierfür.<sup>259</sup>

Der Begriff Nachhaltigkeit, bzw. eine nachhaltige Entwicklung beinhaltet per Definition den Faktor Zeit und erfordert einen dauerhaften und kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der letzte Schritt der Implementierung der Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur soll eine Stabilisierung und Verfestigung der Veränderung bewirken, damit die Kulturmitglieder nicht wieder in ihre alten Konzepte und Verhaltensweisen zurückfallen. Dieser Schritt beinhaltet die Internalisierung der neuen Konzepte, die zu neuem Verhalten führt. Dieses neue nachhaltigkeitsorientierte Denken und Verhalten kann jedoch nur zu einem stabilen Teil der jeweiligen Person und schließlich der Gruppe werden, wenn es zu der eigenen Persönlichkeit und den Erwartungen bedeutender Anderer im sozialen und beruflichen Umfeld passt. Ist dies jedoch nicht der Fall und ist dem Mitarbeiter die Gruppe wichtiger, wird dieser die Veränderung in der Regel gar nicht erst internalisieren und früher oder später wieder aufgeben. Umgekehrt kann es aber auch zum Verlassen der Gruppe kommen, wenn die neuen Konzepte und Verhaltensweisen als bedeutender empfunden werden.<sup>260</sup>

Die intensive Untersuchung des Themas Unternehmenskultur hat gezeigt, wie schwierig es im Allgemeinen ist, diese zu ändern. Die Schwierigkeit liegt dabei vor allem darin, die Veränderung dauerhaft beizubehalten. Dies setzt in diesem Fall voraus, dass der Nachhaltigkeitsgedanke auch zu einer grundlegenden Überzeugung und selbstverständlichen Annahme wird. Diese Verinnerlichung kann, wie

---

<sup>259</sup> Vgl. Schein 2006, S. 124.

<sup>260</sup> Vgl. Schein 2006, S. 127.

bereits erwähnt wurde, nur unterstützt, jedoch nicht erzwungen werden. Der Prozess braucht seine Zeit und der Erfolg kann auch ausbleiben. Auch wenn die Implementierung in die tieferen Schichten der Kultur erfolgreich war, sollte darüber hinaus weiter für Stabilität gesorgt werden. Bei den Maßnahmen zur Stabilisierung der neuen Unternehmenskultur spielen das symbolisches Management und vorgelebte Wertesystem eine grundlegende Rolle. Führungskräfte sollten nicht aufhören, durch ihr Verhalten und das bewusste Setzen von Symbolen, das Sinnsystem des Unternehmens und die damit verknüpften Verhaltensnormen verdeutlichen.<sup>261</sup>

Stabilisierende Maßnahmen sollen auch dazu beitragen, dass der Nachhaltigkeitsgedanke im Arbeitsalltag stets präsent ist und verhindern, dass die Kulturmitglieder beispielsweise aus der Macht der Gewohnheit in die alte Kultur zurückfallen. Grundsätzlich können, je nach Bedarf, zur Stabilisierung die gleichen Maßnahmen wie bei der Implementierung zum Einsatz kommen. So kann entsprechend die Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit im Sinne des KVP fortgesetzt werden. Beispielsweise könnten in regelmäßigen Abständen Schulungen stattfinden, die jeweils die neuen essentiellen Erkenntnisse zum Thema Nachhaltigkeit vermitteln sowie in Gruppenarbeit Probleme besprochen und neue Ziele zum Thema erarbeitet werden. Das Thema Kommunikation spielt auch bei der Stabilisierung eine bedeutende Rolle. Durch Kommunikation kann die gleich bleibend hohe oder sogar steigende Relevanz einer nachhaltigen Entwicklung für die Zukunftssicherung des Unternehmens verdeutlicht werden. Sie kann aber auch erinnernd, kontrollierend und vor allem motivierend wirken. Letzteres z. B. durch das Kommunizieren erreichter Zwischenziele. Regelmäßige Messungen, wie z. B. die Auswertung der vereinbarten nachhaltigkeitsorientierten Ziele im Rahmen des MBO, eventuell mit einem entsprechend der Zielerreichung variablen Vergütungsanteil, können durch Druck und Motivation dazu beitragen, dass die Kulturmitglieder nicht wieder in die alte Kultur zurückfallen. Ebenso sollte beispielsweise durch die entsprechende Personalauswahl weiterhin bestmöglich sichergestellt werden, dass neue Mitarbeiter hinter dem Konzept einer nachhaltigen Entwicklung stehen und die neue Unternehmenskultur mit ihren persönlichen Überzeugungen übereinstimmt.

Eine der wichtigsten Maßnahmen, die zur Stabilisierung beitragen kann ist jedoch eine erhöhte Aufmerksamkeit seitens der Führungskräfte zu dem Thema. Damit ist

---

<sup>261</sup> Vgl. Scholz; Hofbauer 1990, S. 185 f.

gemeint, dass die Entwicklung der Implementierung der Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur und damit vor allem die Reaktionen der Mitarbeiter aufmerksam beobachtet werden sollten. Die Führungskräfte müssen gleichzeitig als Anlaufstelle für Feedback und Probleme seitens der Mitarbeiter offen sein. Diesen Beobachtungen und Gesprächen im Arbeitsalltag zu Grunde liegend sollten Lob, Kritik und wenn möglich Ratschläge verteilt sowie eventuell andere erforderliche Maßnahmen getroffen werden. Es ist wichtig, dass eventuelle Probleme bei der Implementierung schnell erkannt und wenn möglich entsprechende Gegenmaßnahmen getroffen werden, noch bevor diese sich verfestigen oder ausbreiten.

## **6 Schlussbemerkung**

Die intensive Untersuchung des Themas Nachhaltigkeit hat gezeigt, dass dessen Grundbedeutung bereits vor sehr langer Zeit entstanden ist, das Begriffsverständnis sich aber vor allem in der nahen Vergangenheit noch stetig weiterentwickelt hat. Mitunter aufgrund der zunehmenden Verknappung einiger Rohstoffe spielt der Gedanke einer nachhaltigen Entwicklung heute, mehr denn je, eine wichtige Rolle in der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Es ist ferner davon auszugehen, dass in Zukunft eine nachhaltige Entwicklung für Unternehmen noch wichtiger für die Sicherung und Stabilisierung ihrer Zukunftsfähigkeit wird.

Diese Arbeit hat sich mit der Thematik befasst, wie Unternehmen, nach oder gleichzeitig mit der nachhaltigkeitsorientierten Ausrichtung der beiden Managementbausteine Strategie und Struktur, den Nachhaltigkeitsgedanken auch in die Unternehmenskultur und somit gelebte Praxis implementieren können. Dafür musste zunächst untersucht werden, ob gezielte Veränderungen von aktuellen Unternehmenskulturen überhaupt möglich sind. Die Tatsache, dass Kulturen tief, breit und stabil sind, bedeutet, dass diese Veränderungen in der Tat sehr schwierig sind und der Erfolg eventuell nur von kurzer Dauer ist oder sogar komplett ausbleiben kann.

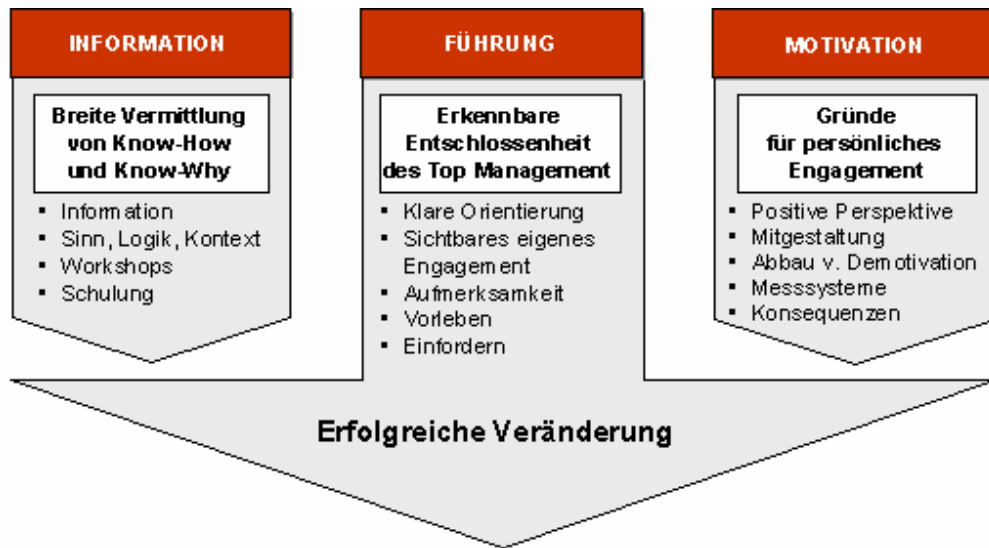
Die Erfolgswahrscheinlichkeit kann jedoch erst genauer von dem Ergebnis einer Analyse der jeweiligen aktuellen Unternehmenskultur abgeleitet werden, da diese die fördernden und hemmenden Kulturelemente offen legen kann und darauf aufbauend Maßnahmen, beispielsweise zum Abbau dysfunktionaler Elemente, getroffen werden können. Aus diesem Grund ist eine professionelle Kulturanalyse eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Prozess. Es hat sich beispielsweise her-

ausgestellt, dass der Prozess der Implementierung von Nachhaltigkeit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess darstellt und folglich ist eine Unternehmenskultur, die offen gegenüber Neuem ist und ständiges selbständiges Lernen, bzw. Weiterbilden als selbstverständlich ansieht, für die Implementierung von großem Vorteil. Wenn hingegen beispielsweise einem Unternehmen und dessen Kultur bisher langfristiges Denken, Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit fremd war, wird eine Kulturveränderung, im Sinne einer Kulturrevolution, schwierig und schmerzlich oder sogar unmöglich.

Eine Kulturtransformation kann zudem nicht verordnet werden, stattdessen sind nur der Anstoß dazu und die Unterstützung des Prozesses möglich. Es wurde außerdem deutlich, dass eine erfolgreiche und dauerhafte Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur viel Fingerspitzengefühl und die Erfüllung einer Vielzahl weiterer Voraussetzungen erfordert, um schließlich auch in den tieferen Ebenen verankert werden zu können. So sind bei der Durchführung der Transformation unter anderem auch eine gute Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit sehr wichtig, um das Motiv zu verdeutlichen, das nötige Verständnis der Kulturmitglieder zu wecken, den Sinn und Inhalt des Prozesses zu vermitteln sowie ein möglichst einheitliches Begriffsverständnis des Themas Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Die eigentliche Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmenskultur erfolgt dann entweder durch selbständiges Erlernen der Kulturmitglieder in Form von Versuch und Irrtum oder durch Rollenmodelle. In beiden Fällen ist jedoch die Erfüllung der Vorbildfunktion durch die Führungskräfte für das Vermitteln von Entschlossenheit, Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit sowie Durchhaltevermögen von großer Bedeutung. Bei der näheren Betrachtung des Lernprozesses hat sich herausgestellt, dass eine zwingende, aber nicht einfach zu erfüllende Voraussetzung für den Lernerfolg, das Sicherstellen psychologischer Sicherheit ist.

Eine hohe Motivation der Kulturmitglieder sowie eine qualitative und quantitativ angemessene Kommunikation während des Prozesses sind ebenfalls äußerst signifikante Faktoren für den Erfolg der Implementierung.



**Abb. 18: Wichtige Faktoren einer erfolgreichen Veränderung** <sup>262</sup>

Die große Schwierigkeit besteht jedoch in der Dauerhaftigkeit des Prozesses. D. h. einerseits, dass der Prozess stets kontinuierliche Verbesserungen mit dem Lauf der Zeit erfordert, und andererseits, dass für einen dauerhaften Erfolg der Nachhaltigkeitsgedanke tief in der Unternehmenskultur verankert werden muss. Auf das Letztere hat das Management jedoch nur wenig Einfluss. Umso wichtiger ist es, die Möglichkeiten, die das Management hat, den Prozess anzuregen und zu fördern, bestmöglich einzusetzen.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur eine sehr große Menge an Vorwissen und Voraussetzungen abverlangt und zudem einen hohen Zeit- und i. d. R. auch Kostenfaktor darstellt. Doch gleichzeitig bedeutet eine erfolgreiche Transformation, hin zu einer nachhaltigen Entwicklung, das Einbeziehen von Nachhaltigkeit in den Arbeitsalltag und kann somit wiederum Kosten senken, Glaubwürdigkeit vermitteln und Marktvorteile einbringen sowie letztendlich nicht nur zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen, sondern auch die Übernahme von Verantwortung bedeuten.

<sup>262</sup> Berner, 2003, online.

## **Anlagenverzeichnis:**

Anlage 1:	Interview mit Frau Christina Trott, Daimler AG.....	80
Anlage 2:	Interview mit Herrn Dr. André Reichel, Universität Stuttgart .....	82
Anlage 3:	Gallup-Studie .....	86
Anlage 4:	Studie 1 ECC-Handel und Stayfair.....	88
Anlage 5:	Studie 2 ECC-Handel und Stayfair.....	91

## Anlage 1:

Interview mit Frau Christina Trott, Daimler AG

1. Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?

„For the business enterprise, sustainable development means adopting business strategies and activities that meet the needs of the enterprise and its stakeholders today while protecting, sustaining and enhancing the human and natural resources that will be needed in the future.“(International Institute for Sustainable Development)

2. Warum ist Nachhaltigkeit für Unternehmen wichtig?

Ohne Nachhaltigkeit ist ein Unternehmen langfristig nicht überlebensfähig. Es gibt kein unendliches Wachstum und damit stellt sich die Frage, wie man von quantitativem zu qualitativem Wachstum gelangt. Hierfür braucht es Nachhaltigkeit, verstanden i. S. v. ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit.

3. Welche sind die wichtigsten Faktoren (ökonomisch, ökologisch und sozial) für nachhaltig handelnde Unternehmen?

Ökonomische Faktoren dienen dem Weiterbestand eines Unternehmens in einer zunehmend komplexeren Umwelt. Ethische Integrität sowie nachhaltig erfolgreiche Wertschöpfung entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind langfristig notwendig für den Weiterbestand. Die ökologischen Faktoren dienen der Schonung natürlicher Ressourcen der Erde, insbesondere hinsichtlich Abfällen, Energieverbrauch und Emissionen. Gesellschaftliche Faktoren dienen dem Wohlergehen der Menschen, der Mitarbeitenden und der Stakeholder entlang sämtlicher Prozessketten. Dies ist eine der wesentlichen Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

4. Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, um Nachhaltigkeit implementieren zu können?

Commitment vom Management, eine Nachhaltigkeitsstrategie, Einbezug von Stakeholdern, Entwicklung von Zielsetzungen und gewissen Richtlinien, Messinstrumente, ein Kernteam, das sich um die Implementierung kümmert, Personal- und Organisationsentwicklung, ggf. Berater uvm.

5. Welche Möglichkeiten gibt es, Nachhaltigkeit dauerhaft in Unternehmen, also auch im Arbeitsalltag, zu implementieren und welche Rolle spielt Unternehmenskultur dabei?

Unternehmenskultur spielt eine große Rolle, denn diese sollte unterstützend wirken bei der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Basierend auf Unternehmenswerten könnte sie oder sollte sie gar als Leitbild nachhaltigen Handelns jedes einzelnen im Unternehmen dienen.

6. Wie kann die Nachhaltigkeit eines Unternehmens gemessen werden bzw. welches Bewertungssystem halten Sie für sinnvoll?

Messung über Assessments, Audits, Environmental Management Systeme oder durch Setzen von Standards, die man regelmäßig prüft. (Gibt sicher noch weitere Methoden)

7. Wie können Unternehmen sicherstellen, dass auch ihre Partner (z. B. Zulieferer) nachhaltig handeln?

Vereinbarung von gemeinsam verabschiedeten Richtlinien und Code of Conducts. Zudem regelmäßige Lieferantenaudits sowie persönlicher Kontakt.

8. Welche Hürden gibt es bei der Implementierung von Nachhaltigkeit in Unternehmen und welche gravierenden Fehler können begangen werden?

Wenn das Management die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit nicht einsieht, es mit CSR verwechselt und Nachhaltigkeit nur zu PR-Zwecken nutzt, um nur eine von vielen Hürden zu nennen.

9.) Halten Sie den aktuellen „Bio-Boom“ für einen ansteigenden gesellschaftlichen Druck nach Nachhaltigkeit und somit förderlich für eine nachhaltige Entwicklung? Ich würde nicht sagen, dass der Bio-Boom durch einen ansteigenden gesellschaftlichen Druck entstanden ist, sondern aus einem zunehmenden Bewusstsein in der Gesellschaft, dass Nachhaltigkeit überlebensnotwendig ist. Außerdem ist Bio viel akzeptierter als noch vor ein paar Jahren. Für eine nachhaltige Entwicklung ist der Bio-Boom sicher förderlich, aber das ist meiner Meinung nach nur ein kleiner Faktor der nachhaltigen Entwicklung. Durch das zunehmende Bewusstsein ernähren sich die Menschen auch bewusster, essen ggf. weniger Fleisch, was ebenso förderlich für eine nachhaltige Entwicklung ist.

10. Wie wird sich Ihrer Meinung nach der Prozess der Nachhaltigkeit in Zukunft entwickeln?

Nachhaltigkeit ist unumgänglich und betrifft jeden Einzelnen und jedes Unternehmen. Das werden nach und nach immer mehr Menschen begreifen. Wenn man sich die Kondratieff-Zyklen anschaut, wird auch deutlich, dass die nächste Welle Gesundheit bzw. Nachhaltigkeit ist.



## Anlage 2:

Interview mit Herrn Dr. André Reichel, Universität Stuttgart

### 1. Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?

Unter Nachhaltigkeit verstehe ich einen dynamischen Zustand, bei dem unsere gesellschaftlichen Ansprüche an die natürliche Mitwelt, v. a. aus unserer Art zu Wirtschaften, ökologische Belastungsgrenzen nicht überschreiten, und das in einer Weise, die ein menschenwürdiges Leben für alle Menschen heute und in Zukunft möglich sein lässt.

### 2. Warum ist Nachhaltigkeit für Unternehmen wichtig?

Zum einen weil Unternehmensstakeholder glaubwürdige Aussagen und Handlungen in diese Richtung einfordern (Investoren, Kunden, gesellschaftliche Pressure Groups, aber auch gesetzliche Vorschriften); zum anderen aber auch weil Ressourcenbeschränkungen in Teilen des produzierenden Gewerbes und der Grundgüterindustrie es notwendig machen, sich mit Sachverhalten wie Ressourceneffizienz und Recycling/Re-use zu befassen. Ohne Umdenken in Richtung Nachhaltigkeit, so meine Überzeugung, wird Wirtschaften in Betrieben in Zukunft nicht mehr möglich sein.

### 3. Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, um Nachhaltigkeit implementieren zu können?

Auf der praktischen (operativen) Ebene benötigt es ein nachhaltigkeitsorientiertes Berichtswesen in dem alle relevanten Datenflüsse erfasst werden können. Z. B. wissen Unternehmen häufig nicht über ihre eigenen Stoffströme Bescheid. Auch das Controlling kann mit ökologischen Größen häufig nur schwer umgehen. Was ebenso notwendig ist, ist eine Maßzahl für Nachhaltigkeit, also ein Indikator, der Hinweise gibt, wo man steht und in welche Richtung Maßnahmen ergriffen werden müssen. Auf der strategischen Ebene müssen Unternehmen ein klares Bekenntnis zu Nachhaltigkeit ablegen und diese in all ihre Entscheidungen einfließen lassen (Nachhaltigkeits-check für Strategien).

### 4. Welche Vorteile, aber auch Nachteile kann Nachhaltigkeit für Unternehmen haben?

Kurzfristig ermöglicht Nachhaltigkeit Kosteneinsparungen bei Energie und Ressourcen. Mittelfristig erhöht Nachhaltigkeit die Reputation bei Stakeholdern. Langfristig gibt es die Chance, das eigene Geschäft neu zu erfinden und eine neue Marktposition zu erreichen, die bislang noch gar nicht sichtbar war. Der große

Nachteil ist, dass sich wohl jedes Unternehmen langfristig auch grundlegend wandeln muss und mit Nachhaltigkeit, wenn man das Konzept ernst nimmt, ein tiefgreifender Change-Prozess verbunden ist, mit allen Problemen die so etwas mit sich bringt.

5. Welche Möglichkeiten gibt es, Nachhaltigkeit dauerhaft in Unternehmen, also auch im Arbeitsalltag, zu implementieren?

a) Welche Rolle spielt Unternehmenskultur dabei?

Kultur, verstanden als gelebte Praxis, ist ein Resultat, keine Voraussetzung für Nachhaltigkeit. Wenn es eine Voraussetzung wäre, dann würden ja nur ganz bestimmte Unternehmen in Frage kommen bzw. ein Unternehmen müsste zuerst absichtsvoll und geplant seine Kultur, seine gelebte Praxis, verändern, bevor Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann.

b) Welche Rolle spielen (Weiter-)Bildung, Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Ideenmanagement dabei?

Dieselbe Rolle wie sie bei Change-Prozessen spielen. Aber der Anfang des Wandels kommt in kleinen Schritten, durch nachvollziehbare begrenzte Projekte mit schnellem Erfolg. Wichtig ist es, eine Art Nachhaltigkeitsspirale zu schaffen, dass es immer weiter und immer tiefer geht. Vielleicht ein Nachhaltigkeitszirkel, ähnlich wie die Qualitätszirkel bei Kaizen/TQM.

c) Welche Rolle spielen Zielvereinbarungen (MBO) dabei?

Ziele und Methoden können bei Nachhaltigkeit nicht getrennt werden. Wenn MBO hier funktionieren soll, dann müssen die Objectives (und die Means) gemeinsam festgelegt werden und in diesem partizipativen Verfahren ist dann auch ein Diskurs über Nachhaltigkeit zu führen.

6. Wie kann die Nachhaltigkeit eines Unternehmens gemessen werden bzw. welches Bewertungssystem halten Sie für sinnvoll?

Was die ökologischen Auswirkungen angeht, braucht es ein absolutes Maß für den ökologischen Impact des unternehmerischen Handelns, das auch die Auswirkungen der eigenen Produkte über den gesamten Lebenszyklus berücksichtigt. LCA/Ökobilanzierung ist hier ein wenig, am besten in Verbindung mit Carbon Footprinting. Über CO<sub>2</sub> kann dann auch eine Verbindung mit der zulässigen Höchstgrenze von CO<sub>2</sub>-Emissionen (als Stellvertreter für die Umweltwirkungen aller Unternehmensprozesse) hergestellt werden.

7. Lässt sich Ihrer Meinung nach der Shareholder-Value Ansatz (Value Based View) mit nachhaltigem Handeln vereinen?

Nur wenn der Shareholder bereit ist, kleinere Renditen zu akzeptieren, diese dafür dauerhaft. D.h. erst wenn auf Shareholder-Seite Langfristinteressen überwiegen, kann dies funktionieren. Ansonsten ist eher ein „going private“ angesagt, wobei die ganz überwiegende Zahl der Unternehmen weltweit nicht an Aktienmärkten gehandelt wird (also „public“).

8. Halten Sie die Balanced Scorecard für ein geeignetes Konzept für die Implementierung von Nachhaltigkeit, oder sollten Unternehmen auf eine Balanced Valuecard bzw. Sustainability Balanced Scorecard setzen?

In der Erweiterung kann sie sinnvoll sein, aber sie muss zwingend eine absolute ökologische Grenze beinhalten und entsprechende Maßzahlen verwenden.

9. Wie können Unternehmen sicherstellen, dass auch ihre Partner, z. B. Zulieferer, nachhaltig handeln?

Entweder durch ihre Marktmacht (Zwang, Vorschrift) oder durch enge Netzwerkbeziehungen mit ihren Partnern (Vertrauen, auf Langfristigkeit ausgerichtet).

10. Lässt sich Ihrer Meinung nach überhaupt Nachhaltigkeit mit Wirtschaftswachstum vereinen? Und wie kann einem möglichen sog. „Bumerangeffekt“ begegnet werden, also dass Ressourceneinsparungen zu mehr Wachstum und somit zu mehr Ressourcenverbrauch führen können?

Nachhaltigkeit und quantitative Wachstum an Gütern und Dienstleistungen schließt sich dauerhaft aus, wobei einige Bereiche der Wirtschaft wachsen können und dürfen, während andere (nicht nachhaltigen) schrumpfen und verschwinden müssen. Der Reboundeffekt kann, bei Beibehaltung des Wachstumsziels für Unternehmen, nur dadurch verhindert werden, dass alle Ökoeffizienzgewinne der Unternehmen mittels einer Steuer (also einem staatlichen Eingriff) abgeschöpft werden.

11. Welche negativen Effekte kann „Greenwashing“ mit sich bringen?

Zerstörung der Reputation des Unternehmens. Wenn es massenhaft auftritt, kann der ganze Gedanke des nachhaltigen Wirtschaftens diskreditiert werden bzw. wird dann die Auffassung Anhänger gewinnen, dass Unternehmen es eben alleine nicht schaffen, also der Ruf nach staatlicher Regulierung lauter werden.

12. a) Welche Hürden gibt es bei der Implementierung von Nachhaltigkeit in Unternehmen und welche gravierenden Fehler können begangen werden?

Einseitige Fokussierung auf kurzfristige Kostenaspekte bei Vernachlässigung der langfristigen Chancen (und Herausforderungen) durch Nachhaltigkeit.

b) Wie können diese Hürden überwunden und die Fehler vermieden werden? Entweder durch Druck von außen, sei es von der Marktseite her, der Ressourcen- oder dem Staat; oder von innen durch die Überzeugungen eines „Sustainability Entrepreneurs“ (durchaus im Schumpeterschen Sinn) bzw. durch Kopieren einer Strategie eines anderen nachhaltig erfolgreichen Unternehmens (Abschöpfen von Renten).

13. Halten Sie den Vorschlag für sinnvoll, dass Unternehmen in Zukunft mehr auf Qualität und Dienstleistungen (z. B. Reparatur- und Servicekonzepte) setzen sollten, um damit Produkte langlebiger zu machen? Ziel dieser Überlegung ist es, die Billiglohnkonkurrenz und „Wegwerf-Mentalität“ nicht zu unterstützen.

Das halte ich für zwingend, v. a. im Hinblick auf die Ressourcenproblematik.

14. Halten Sie den aktuellen „Bio-Boom“ für einen ansteigenden gesellschaftlichen Druck nach Nachhaltigkeit und somit förderlich für eine nachhaltige Entwicklung?

Das kann ich nicht beurteilen. Im Moment funktioniert der Bio-Boom nach der alten Wachstumslogik, ob es zur Verdrängung nicht nachhaltiger Landwirtschaft kommt, kann ich schwer abschätzen.

15. Wie wird sich Ihrer Meinung nach der Prozess der Nachhaltigkeit in Zukunft entwickeln?

Prognosen sind schwierig, v. a. wenn sie die Zukunft betreffen.

# GALLUP®

## Pressemitteilung

### **Nur 11 Prozent der Beschäftigten in Deutschland setzen sich voll und ganz für ihren Arbeitgeber ein Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2009**

*Potsdam, den 30. März 2010*

Das Engagement und die Motivation deutscher Arbeitnehmer ist unverändert niedrig – nur 11 Prozent der Beschäftigten hierzulande bringen sich aus freien Stücken für ihr Unternehmen ein und verrichten ihre Arbeit mit vollem Einsatz. Dies ist das Ergebnis des Gallup Engagement Index 2009, der am 30. März von dem Beratungsunternehmen veröffentlicht wurde.

Gallup hat im September und Oktober 2009 rund 500 Arbeitnehmer ab 18 Jahren in Deutschland telefonisch interviewt: Lediglich 11 Prozent der Befragten weisen eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf. Diese Personen werden innerlich angetrieben, Tag für Tag Spitzenleistung zu erbringen und alles für den Erfolg des Unternehmens zu geben. Die meisten Beschäftigten – nämlich 66 Prozent – sind gering an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift.

23 Prozent der Arbeitnehmer hingegen sind emotional nicht gebunden und haben innerlich bereits gekündigt. „Diese Mitarbeiter haben ihren Job satt“, erklärt Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup Deutschland. „Die Folge ist ein Verhalten, das zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers geht.“ Auch die volkswirtschaftlichen Einbußen durch diese Resignation am Arbeitsplatz sind erheblich: Sie belaufen sich auf eine Summe zwischen 92,3 und 121,5 Milliarden Euro.

„Gegenüber dem Vorjahr hat sich keine der drei Bindungsgruppen signifikant verändert“, erläutert Marco Nink. Der Anteil der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung lag im Jahr 2008 bei 13 Prozent. 67 Prozent der Beschäftigten wiesen eine geringe, 20 Prozent keinerlei emotionale Bindung auf.

Diese Zahlen zeigen auch, dass die Wirtschafts- und Finanzkrise kaum Auswirkungen auf das Engagement und die Motivation der Arbeitnehmer in Deutschland hat. Nink weiter: „Die Vermutung liegt nahe, dass sich die Arbeitnehmer stärker einbringen und motivierter sind, wenn sich die wirtschaftlichen Daten eintrüben und die Angst vor Arbeitslosigkeit wächst. Diese Annahme ist aber – auch mit Blick auf die vergangenen Jahre – falsch.“ Gallup erhebt den Engagement Index seit 2001. Die Werte der einzelnen Bindungsgruppen sind in diesem Zeitraum – unabhängig von der konjunkturellen Lage – weitgehend gleich geblieben.

Die Gründe für die niedrige Mitarbeiterbindung sind laut Marco Nink vor allem hausgemacht und gehen auf Defizite in der Personalführung zurück: „Die geringe Bindung der Beschäftigten lässt sich fast immer auf den direkten Chef zurückführen. Mitarbeiter mit geringer oder ohne emotionale Bindung werden hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Erwartungen von ihren Vorgesetzten teilweise oder sogar völlig ignoriert.“

Arbeitnehmer mit hoher emotionaler Bindung stimmten jedem der insgesamt zwölf Aspekte zum Arbeitsplatz und -umfeld, den sogenannten Q<sup>12</sup>®, stärker zu als diejenigen mit geringer emotionaler Bindung. In der Gruppe der emotional nicht gebundenen Beschäftigten gab es bei allen Aspekten die geringste Zustimmung.



Der Aussage „Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen“ stimmten nur 6 Prozent der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung uneingeschränkt zu. Bei den emotional hoch gebundenen Arbeitnehmern lag dieser Wert bei 63 Prozent. Desweiteren gaben Mitarbeiter ohne emotionale Bindung an, dass die Führungskraft sich nicht für sie als Mensch interessiert (2%, emotional hoch Gebundene: 90%), es niemanden im Unternehmen gibt, der die persönliche Entwicklung fördert (2%, emotional hoch Gebundene: 67%) und es an Leistungsfeedback fehlt (5%, emotional hoch Gebundene: 70%).

Besonders erschreckend: Keiner der emotional nicht gebundenen Mitarbeiter mochte der Aussage uneingeschränkt zustimmen, ihre Meinungen und Ansichten hätten im Unternehmen Gewicht. In der Gruppe der emotional hoch Gebundenen stimmten 73 Prozent ohne Wenn und Aber zu.

Marco Nink dazu: „Es wird deutlich, welchen Einfluss das Führungsverhalten, also die Erfüllung der elementaren Bedürfnisse und Erwartungen am Arbeitsplatz, auf die Verbundenheit hat. Gute Führung orientiert sich am Menschen.“ So überrascht es nicht, dass 38 Prozent der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung ihren Vorgesetzten sofort entlassen würden, wenn sie könnten. Unter den Arbeitnehmern mit hoher emotionaler Bindung sind dies nur drei Prozent.

Den geringen Anteil emotional hoch gebundener Mitarbeiter in der Belegschaft sollten die Unternehmen ernst nehmen, rät Marco Nink: „Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung – das haben unsere Studien ergeben – arbeiten produktiver, sind innovativer und kundenorientierter. Kurz gesagt: Sie tragen erheblich zur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei.“ Ziel eines jeden Arbeitgebers müsse es daher sein, den Anteil emotional hoch gebundener Mitarbeiter zu erhöhen.

#### **Über den Engagement Index Deutschland:**

Seit dem Jahr 2001 erstellt Gallup anhand von zwölf Fragen zum Arbeitsplatz und -umfeld, den sogenannten Q<sup>12</sup>®, jährlich den Engagement Index für Deutschland. Die Studie gibt Auskunft darüber, wie die zentralen Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz erfüllt werden. Dies ist wiederum für den Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern und damit für das Engagement und die Motivation bei der Arbeit ausschlaggebend. Für die jüngste Untersuchung, die repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ist, wurden im September und Oktober 2009 knapp 500 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahren telefonisch interviewt. Die Befragten wurden basierend auf ihrem Antwortverhalten jeweils einer der drei Bindungsgruppen „hohe emotionale Bindung“, „geringe emotionale Bindung“ und „keine emotionale Bindung“ zugeordnet.

#### **Weitere Informationen erhalten Sie bei:**

Anke Pfeifer  
Marketing Coordinator  
Tel.: 0331-20153 553  
E-Mail: [anke\\_pfeifer@gallup.de](mailto:anke_pfeifer@gallup.de)

#### **Über Gallup:**

*Gallup Deutschland ist ein forschungsbasiertes Beratungsunternehmen und Spezialist für die Schnittstelle zwischen Ökonomie und Psychologie. Gallup berät Unternehmen u.a. im Bereich Behavioural Economics und entwickelt zukunftssichernde Strategien. Mit seinen wissenschaftlich fundierten Werkzeugen und seiner branchenübergreifenden Expertise trägt Gallup maßgeblich zum organischen Wachstum von Unternehmen bei.*

**Pressemitteilung**

Institut für Handelsforschung GmbH, Köln

**Nachhaltigkeit schlägt Preis!?**

Qualitätsbewusstsein der Konsumenten berücksichtigt auch Aspekte der Nachhaltigkeit.

Köln, 26. August 2010. Im Lebensmitteleinzelhandel und insbesondere unter den Discountern herrscht seit einiger Zeit ein reger Preiskampf. Obgleich die Preissensibilität der Konsumenten stark ausgeprägt ist, scheinen sie dennoch bereit, für eine höhere Qualität bspw. in Form einer nachhaltigen Produktion auch einen höheren Preis zu bezahlen. Dies zeigt zumindest eine aktuelle Konsumentenbefragung des E-Commerce-Center Handel (ECC Handel) in Zusammenarbeit mit der Internet-Plattform [www.stayfair.de](http://www.stayfair.de). Ein Vergleich des Themas Nachhaltigkeit mit anderen kaufrelevanten Aspekten bestärkt die Relevanz des Themas. Lediglich die Qualität von Waren und Dienstleistungen wird von den befragten Konsumenten wichtiger eingestuft als eine nachhaltige Produktion. Marke, Gütesiegel, Nutzungskomfort und selbst der Preis werden als zweit- bzw. drittrangig angesehen (siehe Abbildung).

**Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen kaufrelevanten Aspekten (1 von 2)**



**Frage:** Wie wichtig ist Ihnen das Thema Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen kaufrelevanten Aspekten?

**Lesbeispiel:** Qualität erreichte die höchste Platzierung mit einem Wert von 2,04, erst am zweiten Platz liegt die Nachhaltigkeit mit einem Wert von 2,93.

**Basis:** n = 593 | **Durchschnittlich** vergebene Platzierung

Die Untersuchung zeigt, dass neben den Aspekten Qualität und Preis auch die nachhaltige Herstellung der Produkte eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung

spielt und in der aktuellen Studie sogar wichtiger eingestuft wird als der Preis. So gab knapp die Hälfte der Befragten an, dass sie bereit seien, für nachhaltige Waren und Dienstleistungen einen höheren Preis zu bezahlen. „Dieses Ergebnis ist natürlich mit Vorsicht zu interpretieren“, so Dipl.-Kff. Aline Eckstein, Projektmanagerin des ECC Handel. „Es macht jedoch deutlich, dass die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten positiv mit den verfügbaren Informationen korreliert ist.“ Eine warengruppenspezifische Betrachtung bestätigt diese Theorie. So besteht die höchste Zahlungsbereitschaft bei nachhaltig hergestellten Lebensmitteln und Textilien, die häufig entsprechend gekennzeichnet sind, während das Thema Nachhaltigkeit in den Kategorien Möbel, Gastronomie und Touristik bisher nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Die Konsumenten wollen sichergehen, dass das betreffende Produkt wirklich den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit genügt, die von ökologischen über soziale bis zu ökonomischen Aspekten reichen. Derzeit ist es für Konsumenten noch nahezu unmöglich, nachhaltig produzierte Produkte und nachhaltig arbeitende Handelsunternehmen eindeutig zu identifizieren. Die StayFair GmbH möchte auf der Internetplattform [www.stayfair.de](http://www.stayfair.de) daher eine Hilfestellung bei der Auswahl nachhaltig produzierter Waren und nachhaltig agierender Händler bieten.

Ausgewählte Ergebnisse der Studie stehen kostenfrei zum Download auf der Website des ECC Handel bereit. Der vollständige Berichtsband mit sämtlichen warengruppen- und zielgruppenspezifischen Ergebnissen kann für 49 Euro über den Online-Shop des ECC Handel bezogen werden.

#### StayFair GmbH

StayFair.de ist die Plattform für Produkte, die über ihre Wertigkeit und nicht über den Preis verkauft werden sollen. Auf [www.stayfair.de](http://www.stayfair.de) können sich Verbraucher und Unternehmer über Waren und Dienstleistungen informieren, die eine besondere Prüfung und Zertifizierung in punkto Nachhaltigkeit erfahren haben. Da Nachhaltigkeit mehr als nur „grün“ ist, ist neben der ökologischen Verantwortung auch ethisches und nachhaltiges Unternehmertum für eine Präsenz auf StayFair wichtig. Der faire Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartner ist gleichermaßen Aufnahmekriterium wie ökologische Weitsicht. StayFair ermöglicht es so den Unternehmen ethisches Unternehmertum und Werte sichtbar und erlebbar zu machen; für Verbraucher werden Preise nachvollziehbar und verständlich. StayFair fördert darüber hinaus das Bewusstsein für regionale und saisonale Produkte. Alles in allem schafft StayFair eine Transparenz, die es erlaubt, nachhaltig fair zu sein, fair zu handeln und fair zu leben.

Ausführliche Informationen finden Sie unter: [www.stayfair.de](http://www.stayfair.de)

Das E-Commerce-Center Handel (ECC Handel)



Das ECC Handel ([www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de)) wurde 1999 als Forschungs- und Beratungsinitiative unter der Leitung der Institut für Handelsforschung GmbH ins Leben gerufen. Das Ziel ist es, insbesondere kleine und mittelständische Handelsunternehmen zum Thema E-Commerce fundiert und neutral zu informieren. Individuelle Fragen zum E-Commerce von Unternehmen, Verbänden und öffentlichen Institutionen beantwortet das ECC Handel im Rahmen von Auftragsprojekten. Zahlreiche Aspekte des E-Commerce im Handel hat das ECC Handel zudem in eigenen Studien untersucht. Es wird vom BMWi für spezifische Projekte gefördert und ist in das Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr (NEG) als Branchenkompetenzzentrum mit Themenfokus Handel eingebunden.

Ausführliche Informationen finden Sie unter: [www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de)

Presseanfragen:

E-Commerce-Center Handel  
c/o Institut für Handelsforschung GmbH  
Aline Eckstein  
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln  
Tel.: +49/221/943607-70  
E-Mail: [a.eckstein@ecc-handel.de](mailto:a.eckstein@ecc-handel.de)  
[www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de)  
[www.e-KIX.de](http://www.e-KIX.de)

## Pressemitteilung

Institut für Handelsforschung GmbH, Köln

### Nachhaltigkeit unzureichend umgesetzt

Nachhaltigkeitsaspekte wird eine zunehmende Bedeutung beigemessen, Konsumenten sehen diese bisher unzureichend umgesetzt.

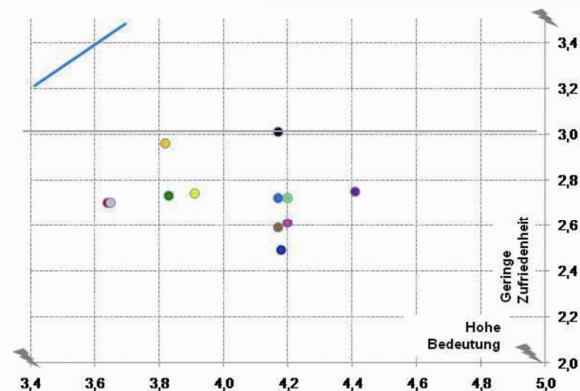
Köln, 28. Oktober 2010. Neben dem Preis und der Qualität von Produkten spielt zunehmend auch das Thema Nachhaltigkeit eine Rolle bei der Kaufentscheidung. Eine Konsumentenbefragung des ECC Handel in Zusammenarbeit mit der Internet-Plattform [www.stayfair.de](http://www.stayfair.de) zeigt, dass Konsumenten sämtlichen Nachhaltigkeitsaspekten eine hohe Bedeutung beimessen, aber unzufrieden mit der Erfüllung ihrer Ansprüche sind.

Allen abgefragten Nachhaltigkeitskriterien zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten wurde eine vergleichsweise hohe Bedeutung zugeschrieben. Den höchsten Stellenwert für die 615 Befragten hat das Kriterium „Achtung der Menschenrechte“, während „Investitionen in die Ladeneinrichtung“ zwar ebenfalls als wichtig angesehen werden, im Vergleich zu anderen Aspekten aber eher unbedeutend sind.

#### Bedeutung – Zufriedenheitsmatrix Zoom

INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG GMBH

- Achtung der Menschenrechte
- Angemessene Arbeitsbedingungen
- Chancengleichheit
- Tierschutz
- Konsumentensicherheit und -gesundheit
- Preise
- Investitionen in nachhaltige Ladeneinrichtung
- Kennzeichnung von Produkten
- Minimierung des Ressourcenverbrauchs
- Emission
- Abfall
- Umwelt



Frage: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Nachhaltigkeitsaspekte und inwieweit sehen Sie ihre Anforderungen bereits erfüllt?

Basis: 584 ≥ n ≥ 566 | Skalierung: 1 = keine Bedeutung; 5 = sehr große Bedeutung  
Skalierung: 1 = absolut unzufrieden; 5 = vollkommen zufrieden

Die Zufriedenheit der Konsumenten liegt in allen Kriterien jedoch nicht nur unter der zugeschriebenen Bedeutung, sondern auch unter dem Skalenmittelwert von 3 Punkten, der einer neutralen Bewertung entspricht. Lediglich die Konsumentensicherheit und der

Preis von nachhaltigen Waren und Dienstleistungen werden als annähernd zufriedenstellend beurteilt. Alle anderen Kriterien sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur unzureichend gelöst. „Die Unzufriedenheit mit der Erfüllung der geforderten Nachhaltigkeitsaspekte durch die Unternehmen könnte ein Grund für die gegenwärtige Kaufzurückhaltung der Konsumenten sein. Hier bestehen für Hersteller und Händler ungenutzte Potenziale, Kunden über entsprechende Informationsangebote für sich zu gewinnen“, so Dipl.-Kff. Aline Eckstein, Projektmanagerin des ECC Handel.

Ausgewählte Ergebnisse der Studie stehen kostenfrei zum Download auf der Website des ECC Handel bereit. Der vollständige Berichtsband mit sämtlichen warengruppen- und zielgruppenspezifischen Ergebnissen kann für 99 Euro über den Online-Shop des ECC Handel bezogen werden:

[http://www.ecc-handel.de/kauf-informationsverhalten\\_und\\_12516501.php](http://www.ecc-handel.de/kauf-informationsverhalten_und_12516501.php)

#### StayFair GmbH

StayFair.de ist die Plattform für Produkte, die über ihre Wertigkeit und nicht über den Preis verkauft werden sollen. Auf [www.stayfair.de](http://www.stayfair.de) können sich Verbraucher und Unternehmer über Waren und Dienstleistungen informieren, die eine besondere Prüfung und Zertifizierung in punkto Nachhaltigkeit erfahren haben. Da Nachhaltigkeit mehr als nur „grün“ ist, ist neben der ökologischen Verantwortung auch ethisches und nachhaltiges Unternehmertum für eine Präsenz auf StayFair wichtig. Der faire Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartner ist gleichermaßen Aufnahmekriterium wie ökologische Weitsicht. StayFair ermöglicht es so den Unternehmen ethisches Unternehmertum und Werte sichtbar und erlebbar zu machen; für Verbraucher werden Preise nachvollziehbar und verständlich. StayFair fördert darüber hinaus das Bewusstsein für regionale und saisonale Produkte. Alles in allem schafft StayFair eine Transparenz, die es erlaubt, nachhaltig fair zu sein, fair zu handeln und fair zu leben.

Ausführliche Informationen finden Sie unter: [www.stayfair.de](http://www.stayfair.de)

#### Das E-Commerce-Center Handel (ECC Handel)

Das ECC Handel ([www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de)) wurde 1999 als Forschungs- und Beratungsinitiative unter der Leitung der Institut für Handelsforschung GmbH ins Leben gerufen. Das Ziel ist es, insbesondere kleine und mittelständische Handelsunternehmen zum Thema E-Commerce fundiert und neutral zu informieren. Individuelle Fragen zum E-Commerce von Unternehmen, Verbänden und öffentlichen Institutionen beantwortet das ECC Handel im Rahmen von Auftragsprojekten. Zahlreiche Aspekte des E-Commerce im Handel hat das ECC Handel zudem in eigenen Studien untersucht. Es wird vom BMWi für spezifische Projekte gefördert und ist in das Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr (NEG) als Branchenkompetenzzentrum mit Themenfokus Handel eingebunden.

Ausführliche Informationen finden Sie unter: [www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de)

---

Presseanfragen:

E-Commerce-Center Handel

c/o Institut für Handelsforschung GmbH

Aline Eckstein

Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Tel.: +49/221/943607-70

E-Mail: [a.eckstein@ecc-handel.de](mailto:a.eckstein@ecc-handel.de)

[www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de)

[www.e-KIX.de](http://www.e-KIX.de)

## Literatur- und Quellenverzeichnis:

### Einzel- und Sammelwerke:

- Achouri, C.: Systemic Leadership. Ein innovativer Weg der Personalführung, München 2009
- Balik, M.; Frühwald, C.: Nachhaltigkeitsmanagement, Saarbrücken 2006
- Bea, F. X.; Haas, J.: Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2002
- Brundtland, G. H.: Unsere gemeinsame Zukunft - Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, hrsg. von: Hauff, V., Greven 1987
- Buß, E.: Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien, Oldenburg 2008
- DUDEN: Das Fremdwörterbuch, hrsg. von: Wermke, M.; Kunkel-Razum, K.; Scholze-Stubenrecht, W., 8. Aufl., Mannheim 2005, o. S.
- DUDEN: Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag, 4. Aufl., Mannheim u. a. 2010, S. 108; 120
- Franken, S.: Verhaltensorientierte Führung. Individuen – Gruppen – Organisationen, Wiesbaden 2004
- Grunwald, A.; Kopfmüller, J.: Campus Einführungen. Nachhaltigkeit, hrsg. von: Bonacker, T.; Lohmann, H., Frankfurt am Main 2006
- Hardtke, A.; Prehn, M.: Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie, Wiesbaden 2001
- Högl, M.: Teamorganisation, in: Schreyögg, G.; v. Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp.1406; Überblick in Kap. **C.IV.2.6**.
- Hofstede, G.; Hofstede G. J.: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. Aufl., München 2006
- Jung, H.; Bruck, J.; Quarg, S.: Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung, 2. Aufl., Berlin 2007
- Klöpffer, W.; Grahl, B.: Ökobilanz (LCA). Ein Leitfaden für Ausbildung und Beruf, Weinheim 2009
- Luks, F.: Wissen 3000. Nachhaltigkeit, Hamburg 2002
- Mayrhofer, W.; Meyer, M.: Organisationskultur, in: Schreyögg, G.; v. Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1029-1030.

- Olfert, K.: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Organisation, hrsg. von: Olfert, K., 14. Aufl., Ludwigshafen 2006
- Porter, M. E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining superior Performance, New York 1985
- Sackmann, S. A.: Unternehmenskultur: Erkennen, Entwickeln, Verändern, hrsg. von: Luchterhand, H., Neuwied; Kriftel 2002
- Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco; London 1985
- Schein, E. H.: Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, hrsg. von: Fatzer, G. u. a., 2. Aufl., Zürich u. a. 2006
- Scholz, C.: Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin; New York 1987
- Scholz, C.; Hofbauer, W.: Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990
- Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 2000
- Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Aufl., Wiesbaden 1999
- Sietz, M. u. a.: Clix. Nachhaltigkeit, Frankfurt am Main 2008
- Staud, T.: Grün, grün, grün ist alles, was wir kaufen. Lügen, bis das Image stimmt, Köln 2009
- Vahs, D.: Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, 5. Aufl., Stuttgart 2005
- Wever, U. A.: Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen, Frankfurt 1989

#### **Beiträge aus dem Internet:**

- Achleitner, A.-K., o. J. online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmen-v6.html>, vom 10.12.2010
- Angermeier, G., o. J. online: Glossar. Stakeholderanalyse. <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0529.html>, vom 15.12.2010
- Bauer, A., 2010 online a: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Definition, Erklärung. [http://www.arbeitsratgeber.com/kvp\\_0246.html](http://www.arbeitsratgeber.com/kvp_0246.html), vom 05.12.2010
- Bauer, A., 2010 online b: Ideenmanagement: Neue Ideen und Verbesserungen. [http://www.arbeitsratgeber.com/ideenmanagement\\_0232.html](http://www.arbeitsratgeber.com/ideenmanagement_0232.html), vom 30.12.2010



- Bayer AG, 2010 online: Nachhaltigkeit & Engagement. Nachhaltigkeit. <http://www.bayer.de/de/nachhaltigkeit.aspx>, vom 28.11.2010
- Bayerisches Landesamt für Umwelt, Infozentrum UmweltWirtschaft, 2008 online: Carbon Footprint (CF) und Product Carbon Footprint (PCF). [http://www.izu.bayern.de/praxis/detail\\_praxis.php?pid=0203010100279](http://www.izu.bayern.de/praxis/detail_praxis.php?pid=0203010100279), vom 23.12.2010
- Bayona, M., 2010 online: Weltklimakonferenz in Cancún - EU muss vorangehen. [http://www.greenpeace.de/themen/klima/nachrichten/artikel/weltklimakonferenz\\_in\\_cancun\\_eu\\_muss\\_vorangehen/](http://www.greenpeace.de/themen/klima/nachrichten/artikel/weltklimakonferenz_in_cancun_eu_muss_vorangehen/), vom 30.11.2010
- Bergius, S., 2007 online: Nachhaltigkeits-Ratings. <http://www.zeit.de/2007/14/G-Nachhaltigkeit-Kasten>, vom 17.12.2010
- Bergius, S., 2009 online: Kuponschneider für den Klimaschutz. <http://www.zeit.de/2007/14/G-Nachhaltigkeit?page=1>, vom 17.12.2010
- Berner, W., 2003 online: Change Kommunikation: Weit mehr als nur Information. <http://www.umsetzungsberatung.de/kommunikation/change-kommunikation.php>, vom 08.01.2011
- Berwanger, J., o. J. online: Kapitalgesellschaften. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1172/kapitalgesellschaften-v8.html>, vom 09.12.2010
- Blickle, J., 2009 online: Abgrenzung von CSR Begriffen. Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility & Corporate Citizenship? <http://www.csr-bw.de/234.html>, vom 18.01.2011
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), o. J. online a: UnternehmensWerte. Corporate Social Responsibility in Deutschland. Glossar (T - Z). Verhaltenskodex. [http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6164/begriffsseite\\_t-z.html#entry11](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6164/begriffsseite_t-z.html#entry11), vom 30.12.2010
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), o. J. online b: UnternehmensWerte. Corporate Social Responsibility in Deutschland. Glossar (A - C). Compliance. <http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6184/a-c.html#entry27>, vom 04.01.2011
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), 2008 online: Nachhaltigkeit braucht Führung: bewusst – kompetent – praxisnah. [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere\\_csr\\_nachhaltigkeit\\_fuehrung.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_csr_nachhaltigkeit_fuehrung.pdf), vom 16.12.2010
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), 2009 online: Was Investoren wollen. Nachhaltigkeit in der Lageberichterstattung. [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere\\_investoren\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_investoren_bf.pdf), vom 16.12.2010
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, o. J. online: Die Millenniumsziele – Herausforderungen für die Zukunft. [http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/ziele/hintergrund/ziele/millenniumsziele/index.html#t1](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/ziele/hintergrund/ziele/millenniumsziele/index.html#t1), vom 30.11.2010

- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2010  
online a: UN-Klimakonferenz in Kopenhagen - 7. bis 18. Dezember 2009.  
[http://www.bmu.de/15\\_klimakonferenz/doc/44133.php](http://www.bmu.de/15_klimakonferenz/doc/44133.php), vom 30.11.2010
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2010  
online b: Der MDG-Gipfel 2010 – neue Dynamik für die Erreichung der  
Millenniumsentwicklungsziele.  
[http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/ziele/hintergrund/ziele/millennium\\_sziele/millenniumplus10/index.html](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/ziele/hintergrund/ziele/millennium_sziele/millenniumplus10/index.html), vom 30.11.2010
- Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e. V. (BZA), 2010 online:  
Mitarbeiter in der Zeitarbeit im Jahresdurchschnitt. <http://www.bza.de/54.html>, vom 21.12.2010
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e. V., o. J. online: Die  
"Grüne Bibel". [http://www.zukunftsfaehiges-deutschland.de/zukunftsfaehiges\\_deutschland/geschichte/](http://www.zukunftsfaehiges-deutschland.de/zukunftsfaehiges_deutschland/geschichte/), vom 30.11.2010
- econsense | Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V., o. J.  
online: Unternehmen Nachhaltigkeit. [http://www.econsense.de/publikationen/econsense\\_publik/images/Dialogpier\\_dt.pdf](http://www.econsense.de/publikationen/econsense_publik/images/Dialogpier_dt.pdf), vom 12.12.2010
- Europäische Kommission, o. J. online: Unternehmen und Industrie. Nachhaltiges  
und verantwortungsbewusstes Unternehmertum. Soziale Verantwortung  
der Unternehmen (CSR). [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_de.htm), vom  
18.01.2011
- Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Absatzwirtschaft 2010, online:  
Kommunikation. Verbraucher wünschen mehr Informationen zu Nachhaltig-  
keit. <http://www.absatzwirtschaft.de/content/t=ft,p=1003002,b=70911>, vom 18.12.2010
- Farlex, inc., 2010 online: Begehrlichkeit. <http://de.thefreedictionary.com/Begehrlichkeit>, vom 26.11.2010
- Fleck, T., o. J. online: Sustainability (Nachhaltigkeit). <http://www.4managers.de/management/themen/sustainability-nachhaltigkeit/>, vom 25.11.2010
- Gabler Wirtschaftslexikon, o. J. online: Kaizen. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/73509/kaizen-v3.html>, vom 04.12.2010
- Gallup GmbH, 2010 online: Pressemitteilung zum Engagement Index 2009.  
<http://eu.gallup.com/Berlin/141167/PMEEI2009.aspx>, vom 14.12.2010
- Gebhardt, K., 2008, online: QM-Lexikon. [Lexikon von 'Kontinuierlicher Verbesserungsprozess' bis 'Kybernetisches Management'](http://www.quality.de/lexikon/kvp.htm). KVP.  
<http://www.quality.de/lexikon/kvp.htm>, vom 03.01.2011
- Gillmann, B., 2009 online: Konzerne füllen Lücken bei der Kinderbetreuung.  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/strategie/kinderbetreuung-konzerne-fuellen-luecken-bei-der-kinderbetreuung;2480881>, vom  
16.12.2010



- Gocke, J., o. J. online: Nachhaltigkeit diskutiert – Themen und Methoden des Nachhaltigkeitsdiskurses der BASF – 10 Thesen. [http://www.bpb.de/veranstaltungen/08SVBK,0,0,Nachhaltigkeit\\_diskutiert%96\\_Themen\\_und\\_Methoden\\_des\\_Nachhaltigkeitsdiskurses\\_der\\_BASF\\_%96\\_10\\_Thesen.html](http://www.bpb.de/veranstaltungen/08SVBK,0,0,Nachhaltigkeit_diskutiert%96_Themen_und_Methoden_des_Nachhaltigkeitsdiskurses_der_BASF_%96_10_Thesen.html), vom 16.12.2010
- Halfmann, A., 2010 online: Nachhaltigkeit in Beschaffung fest verankert – Problem: Sublieferanten. <http://csr-news.net/main/2010/11/05/nachhaltigkeit-in-beschaffung-fest-verankert-problem-sublieferanten/>, vom 17.12.2010
- Hargroves, K. u. a., 2004 online: The Natural Advantage of Nations (Vol. I): Business Opportunities, Innovation and Governance in the 21st Century. <http://www.naturaledgeproject.net/NAONChapter1.4.aspx>, vom 03.12.2010
- Hefner, E., 2008 online: Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Unternehmenskultur ist formbar. [http://managementkonzepte.suite101.de/article.cfm/unternehmenskultur\\_fuer\\_unternehmenserfolg](http://managementkonzepte.suite101.de/article.cfm/unternehmenskultur_fuer_unternehmenserfolg), vom 31.12.2010
- Heinzel, H., o. J. online: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: KVP und Nachhaltigkeitsorientierung. <http://www.vnr.de/b2b/unternehmen-maerkte/kontinuierlicher-verbesserungsprozess-kvp-und-nachhaltigkeitsorientierung.html>, vom 04.12.2010
- Henkel AG & Co. KGaA, 2010 online: Nachhaltigkeit / CSR bei Henkel. <http://www.henkel.de/nachhaltigkeit.htm>, vom 28.11.2010
- Hiller von Gaertringen, C., 2010 online: BP wird zum nachhaltigen Problemfall. <http://www.faz.net/s/Rub4B891837ECD14082816D9E088A2D7CB4/Doc~EF73A656A07054B7394B32BD5A984B22E~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, vom 18.12.2010
- Hofstede, G., o. J. online a: About... [http://www.geert-hofstede.com/geert\\_hofstede\\_resources.shtml](http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml), vom 08.12.2010
- Hofstede, G., o. J. online b: What are Hofstede's five Cultural Dimensions? <http://www.geert-hofstede.com/>, vom 08.12.2010
- Hofstede, G., o. J. online c: Hofstede Scores. [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php), vom 08.12.2010
- Hofstede, G., o. J. online d: Germany. [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_germany.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml), vom 08.12.2010
- Huber, J., o. J. online: Nachhaltige Vorteile. Die 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit. <http://www.greenco2mm.de/nachhaltige-vorteile/die-3-dimensionen-der-nachhaltigkeit/>, vom 29.11.2010
- Institut für Handelsforschung GmbH, 2010 online a: Nachhaltigkeit schlägt Preis?! [www.ecc-handel.de/.../2010.08.26\\_PM\\_Stayfair\\_Nachhaltigkeit+schlaegt+Preis.pdf](http://www.ecc-handel.de/.../2010.08.26_PM_Stayfair_Nachhaltigkeit+schlaegt+Preis.pdf), vom 17.12.2010

- Institut für Handelsforschung GmbH, 2010 online b: Nachhaltigkeit unzureichend umgesetzt. [www.ecc-handel.de/.../PM\\_Stayfair\\_Unzureichende+Umsetzung+von+Nachhaltigkeitsaspekte.pdf](http://www.ecc-handel.de/.../PM_Stayfair_Unzureichende+Umsetzung+von+Nachhaltigkeitsaspekte.pdf), vom 18.12.2010
- Jackisch, S., 2009 online: Greenwashing. Das Märchen vom grünen Riesen. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,666984,00.html>, vom 11.01.2011
- König, C., 2010 online: Nachhaltigkeit – woher kommt das eigentlich? <http://www.dialog-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit.html>, vom 27.11.2010
- Krambrich, K.-H.; Volk, J., o. J. online: Definition. KVP. <http://www.kvp-kaizen.de/html/definition.html>, vom 05.12.2010
- Krems, B., 2010 online a: Magisches Dreieck der Organisation. [http://www.olev.de/m/mag\\_dreieck\\_org.htm](http://www.olev.de/m/mag_dreieck_org.htm), vom 25.11.2010
- Krems, B., 2010 online b: Unternehmenskultur/Organisationskultur. <http://www.olev.de/uv/untkultur.htm>, vom 06.12.2010
- Krüger, R., 2004 online: Fondslexikon. Triple-Bottom-Line. <http://www.fonds-discount.de/fondslexikon/t/524/fonds-begriff/triple-bottom-line.html>, vom 30.11.2010
- Lear, L., 1996 online: Rachel Carson's Biography. <http://www.rachelcarson.org/>, vom 28.11.2010
- Lies, J., o. J. online: Unternehmenskultur. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v5.html>, vom 06.12.2010
- Lotter, D., 2010 online: Verantwortung ganzheitlich gestalten: Das CSR-Excellence Modell. [http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?a\\_no=3751](http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?a_no=3751), vom 16.12.2010
- Lüdemann, D.; Knauer, R., 2010 online: Warum explodierte die "Deepwater Horizon"? <http://www.zeit.de/wissen/umwelt/2010-05/chronologie-oelpest?page=1>, vom 18.12.2010
- Machnig, M., 2010 online: Grünes Wachstum ist drin. Nachhaltigkeit geht nicht auf Kosten des Wohlstands. <http://www.zeit.de/2010/45/Wirtschaft-Wachstum-Nachhaltigkeit>, vom 04.12.2010
- Maier, G. W., o. J. online: Gruppenkohäsion. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77772/gruppenkohaesion-v5.html>, vom 10.12.2010
- Miele & Cie. KG, 2008 online: Nachhaltigkeitsmanagement. Organisation und Umsetzung. <http://www.miele-nachhaltigkeit.de/de/nachhaltigkeit/1492.htm>, vom 28.11.2010
- Nähler, H. T.; Grundlach, C., o. J. online: Die Psychologische Trägheit und ihr Einfluß auf das Problemlösungs-Denken. <http://www.c4pi.de/download/PT.pdf>, vom 09.01.2011

- Nefiodow, L., o. J. online: Der sechste Kondratieff. <http://www.kondratieff.net/19.html>, vom 03.12.2010
- Oxford Dictionaries, o. J. online: Greenwash. <http://oxforddictionaries.com/definition/greenwash>, vom 18.01.2011
- Parhizgar, F., 2010 online: Kann Cancún mehr als Kopenhagen? <http://www.wwf.de/themen/politik/klimapolitik/>, vom 01.12.2010
- Pflanz, S., 2010 online: Nachhaltigkeit. Vitamine für Markenführung und Unternehmenskultur. <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/nachhaltigkeit-vitamine-fuer-markenfuehrung-und-unternehmenskultur/>, vom 09.12.2010
- Prudent, R., 2010 online: Grünes Öl. <http://www.nachhaltigkeit.org/201007235297/kolumne/kolumne/etikettenschwindel>, vom 18.12.2010
- REWE Group, 2010 online: Nachhaltigkeit. <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/>, vom 28.11.2010
- Ritter, A., 2010 online: Sind wir nicht alle ein bisschen nachhaltig? [http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?session=42f941504cece9f2\\_887877&a\\_no=3929](http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?session=42f941504cece9f2_887877&a_no=3929), vom 25.11.2010
- Roy, M., o. J. online: Business strategies for sustainable development. [http://www.iisd.org/business/pdf/business\\_strategy.pdf](http://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf), vom 27.10.2010
- Schrader, C., 2010 online: Golf von Mexiko: Öl-Katastrophe. Sparen und sterben. <http://www.sueddeutsche.de/panorama/golf-von-mexiko-oel-katastrophe-sparen-und-sterben-1.959866>, vom 18.12.1010
- Seefelder, G., o. J. online: Die Vor- und Nachteile einer starken Unternehmenskultur. <http://www.seefelder.de/unternehmenskultur/vorteile-nachteile.php>, vom 17.12.2010
- The Boston Consulting Group, 2010 online: Portfoliomatrix. [http://www.bcg.de/about\\_bcg/klassiker/portfoliomatrix.aspx](http://www.bcg.de/about_bcg/klassiker/portfoliomatrix.aspx), vom 09.12.2010
- Thompson, R., o. J. online: Stakeholder Analysis. [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm), vom 20.01.2011
- Trommsdorff, V.; Drüner, M., o. J. online: Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility. [http://www.marketing-blog.biz/uploads/CSR\\_Studie\\_Final.td.pdf](http://www.marketing-blog.biz/uploads/CSR_Studie_Final.td.pdf), vom 18.12.2010
- TÜV SÜD AG, 2004 online: Unterschiede ISO 14001 und EMAS. [http://www.tuev-sued.de/management\\_systeme/umwelt/iso\\_140012004/unterschiede\\_iso\\_14001\\_und\\_emas](http://www.tuev-sued.de/management_systeme/umwelt/iso_140012004/unterschiede_iso_14001_und_emas), vom 06.01.2011
- Umweltgutachterausschuss (UGA), o. J. online: Über EMAS. Umweltmanagement. <http://www.emas.de/ueber-emas/umweltmanagement/>, vom 22.12.2010

- Voges, V., 2010 online: Woran erkennt man Greenwashing? 10 Merkmale. <http://www.nachhaltigkeits-marketing.de/index.php/?archives/30-Woran-erkennt-man-Greenwashing-10-Merkmale.html>, vom 25.11.2010
- Von Guretzky, B., 2004 online: Nachhaltiges Wissensmanagement. <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/nachhaltiges-wissens-management/>, vom 31.12.2010
- Wachholz, C., 2010 online: Klimapolitik am Scheideweg. <http://www.nabu.de/themen/klimaschutz/internationalerklimaschutz/weltklimakonferenzen/cancun/>, vom 30.11.2010
- Waldermann, A., 2007 online: Werbeslogans. Geiz war geil. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,485489,00.html>, vom 17.12.2010
- Wittmann, M., 2010 online: Kontinuierliche Verbesserung. Kosten senken, Qualität erhöhen. <http://www.business-wissen.de/qualitaetsmanagement/kontinuierliche-verbesserung-kosten-senken-qualitaet-erhoehen/>, vom 06.12.2010
- World Business Council for Sustainable Development, 2010 online: About the WBCSD. <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>, vom 30.11.2010
- Zahrnt, A., 2010 online: Wirtschaftswachstum wird unsere Probleme nicht lösen – Interview mit Ratsmitglied Angelika Zahrnt über Chancen einer „Postwachstumsgesellschaft“. <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2010/2010-09-16/wirtschaftswachstum-wird-unsere-probleme-nicht-loesen-interview-mit-ratsmitglied-angelika-zahrnt-ueber-chancen-einer-postwachstumsgesellschaft/>, vom 04.12.2010
- Zeschmar-Lahl, B., 2010 online a: Lexikon der Nachhaltigkeit. Suchergebnis Definitionen. [http://www.nachhaltigkeit.info/suche/a-z/d/definitionen\\_366.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/suche/a-z/d/definitionen_366.htm), vom 27.11.2010
- Zeschmar-Lahl, B., 2010 online b: Lexikon der Nachhaltigkeit. Weltgipfel Rio de Janeiro, 1992. [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/weltgipfel\\_rio\\_de\\_janeiro\\_1992\\_539.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/weltgipfel_rio_de_janeiro_1992_539.htm), vom 29.11.2010
- Zeschmar-Lahl, B., 2010 online c: Lexikon der Nachhaltigkeit. Abkommen und Bündnisse seit 1992. [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abkommen\\_und\\_buendnisse\\_seit\\_1990\\_1436.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abkommen_und_buendnisse_seit_1990_1436.htm), vom 30.11.2010

### **Beiträge aus Zeitschriften und Zeitungen:**

Kuhn, L.: Was ist... Triple Bottom Line?, in: Harvard Businessmanager 01/2008, S. 12

Taubken, N.: Unternehmen zwischen Arbeitgeberprofil und Markenwerten. Wie Unternehmen aus zwei Seiten eine Medaille machen, in: Forum. Nachhaltig wirtschaften. Das Entscheider-Magazin. Erfolgsfaktor Mensch und Unternehmenskultur 04/2007, S. 30-31

Klingsporn, M.: Schöne neue flexible Arbeitswelt. Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Forum. Nachhaltig wirtschaften. Das Entscheider-Magazin. Erfolgsfaktor Mensch und Unternehmenskultur 04/2007, S. 8

Gminder, C. U. u. a.: Erfahrungen aus einem Praxisprojekt. Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, in: Ökologisches Wirtschaften 06/2002, S. 27-28

Weber, T.: Unternehmenskultur in Start-ups: Aktiv gestalten und geschehen lassen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.12.2000, S. 70

### **Sonstige Quellen:**

Interviews:

Trott, C., Daimler AG. Nachhaltigkeit, vom 25.11.2010

Reichel, A., Universität Stuttgart. Nachhaltigkeit, vom 26.11.2010

Vorlesungsbegleitende Unterlagen:

Mildenberger, J.: Modul 2.2.3 Unternehmenskultur, Wissens- & Skillmanagement. Changesupport. Nürtingen 2010

### **Ehrenwörtliche Erklärung:**

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich:

1. dass ich meine Abschlussarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe,
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir im Weiteren darüber im Klaren, dass die Unrichtigkeit der Erklärung zur Folge haben kann, dass ich von der Ableistung weiterer Prüfungsleistungen nach §15 Abs. 4 SPO – AT Bachelor ausgeschlossen werden und dadurch die Zulassung zum Studiengang verlieren kann.

Ort, Datum

Unterschrift der Verfasserin