

# Nachhaltigkeit und Unternehmen – Perspektiven der Entscheidungsträger

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“  
an der Ferdinand Porsche FernFH

Ing. Stefan Ehrenbrandner B.A.  
Matr.Nr.: 1310683017

Name des Begutachters: Mag. Thomas Schweinschwaller  
Schlierbach, 06.05.2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

06.05.2015

Unterschrift

## **Abstract „Nachhaltigkeit und Unternehmen – Perspektiven der Entscheidungsträger“**

Leben ist auf unserem Planeten auf Dauer nur dann möglich, wenn wir dessen natürliche Grenzen respektieren. Dennoch zeigen globale Studien, dass wir von einer nachhaltigen Entwicklung momentan weit entfernt sind. Um auch in Zukunft der Menschheit stabile und ertragreiche natürliche Bedingungen zu gewährleisten, müssen sich Verhaltensweisen ändern, und die Wirtschaft ist ein wesentlicher Akteur bei einer solchen Transformation. Doch warum fällt diese Anpassung so schwer? In dieser Arbeit wurden Perspektiven wichtiger Entscheidungsträger/innen in Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit erforscht. Es soll ein nachvollziehbares Bild über deren Wissen, Haltungen, wahrgenommene Herausforderungen und Befürchtungen, ebenso wie Klarheit über deren Bedürfnisse und erwartete Chancen entstehen. In qualitativen Einzel-Leitfaden-Interviews wurden wichtige Entscheidungsträger/innen in großen oberösterreichischen Unternehmen dazu befragt. Es fiel den interviewten Personen schwer, eine klare Definition und Abgrenzung des Begriffes Nachhaltigkeit vorzunehmen. Allerdings sind sich alle einig, dass viele globale Tendenzen aktuell einer nachhaltigen Entwicklung entgegenwirken. Eine klare Zuordnung der Verantwortung ist auch nicht einfach zu treffen. Und obwohl die Politik als wesentlichster Akteur gesehen wird, kann eine Anpassung unserer Verhaltens- und Wirtschaftsweisen an die Grenzen des Systems nur dann erfolgen, wenn alle gesellschaftlichen Akteure Hand in Hand agieren. Regionales Bewusstsein, eine ethische Grundhaltung und der Fokus auf hochqualitative Produkte, die durch einen sparsamen Umgang mit Energie und Rohstoffen entstehen, sind betriebsinterne Ansatzpunkte. In Summe muss dieser Ansatz aber auch wirtschaftlichen Ertrag bringen. Die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung ist offenbar ein herausforderndes Unterfangen, und es muss noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden. Doch das grundlegende Bedürfnis nach einer zukunftsfähigen Wirtschaftsweise ist vorhanden. Um nun ins Handeln zu kommen, sollten Möglichkeiten zu einem gemeinsamen Lernen auf Augenhöhe geschaffen werden, um auf unkomplizierte Art und Weise Wege zu entwickeln, die wirtschaftliche Potentiale und Entwicklungsräume aufzeigen und umsetzbar machen.

**Schlüsselbegriffe:** Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsmanagement

## **Abstract “Sustainability and Business – Perspectives of decision makers”**

The Long-term evolution of life on our planet is only possible if we respect the natural boundaries. Yet global studies show that we are far from sustainable development. To ensure stable and viable conditions for future generations, we must change our behaviour and the economy is a key player in such a transformation. But why is this adjustment so hard? This study collects perspectives of decision-makers of Upper Austrian companies on sustainability. It creates a comprehensible picture of managers' knowledge, attitudes, perceived challenges and fears. It also clarifies their needs and expected opportunities. The qualitative single-guided interviews have shown that they struggle to give a concise definition of the term sustainability. However, they all agree that global changes hinder sustainable development. A clear allocation of responsibility is not easy to meet, and politics is seen as the prime actor. Change in behaviour and business practises can however only be done when all social actors act hand in hand. Regional awareness, an ethical attitude and a focus on high quality products, manufactured consciously in terms of economy and ecology are in-house approaches. And at the end of the day, return of investment is the most important success indicator. Promoting sustainable development obviously is a challenging task. A lot of education work is yet to be done. But the basic need for a sustainable economy exists. Turning awareness into action, opportunities should be created for low-threshold learning to co-create innovative pathways and demonstrate the economic potential.

**Keywords:** Sustainability, Sustainability Management

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Zielsetzung	3
1.2	Forschungsfragen	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Rahmen</b>	<b>5</b>
2.1	Aktuelle Probleme	5
2.1.1	Ökologische Probleme	5
2.1.2	Soziale Probleme	8
2.1.3	Ökonomische Probleme	10
2.2	Nachhaltigkeit	14
2.3	Definition und Dimensionen der Nachhaltigkeit	14
2.3.1	Ökologische Nachhaltigkeit	16
2.3.2	Ökonomische Nachhaltigkeit	17
2.3.3	Soziale Nachhaltigkeit	17
2.3.4	Nachhaltigkeitskonzepte	18
2.3.5	Schwache vs. starke Nachhaltigkeit	19
2.4	Prinzipien der Nachhaltigkeit	21
2.4.1	Verantwortung für zukünftige Generationen	21
2.4.2	Verantwortung für heute lebende Generationen	21
2.5	Geschichte und Meilensteine	22
2.5.1	Ursprünge	22
2.5.2	Internationale Debatten	22
2.5.3	Bestehende Richtlinien	23
2.6	Nachhaltigkeit im Unternehmen	28
2.6.1	Trade-offs	30
2.6.2	Chancen	32
2.6.3	Herausforderungen	33
2.6.4	Nachhaltigkeitsmanagement	35
<b>3</b>	<b>Untersuchungsmethodik</b>	<b>41</b>

3.1	Studiendesign und Datenerhebung .....	41
3.2	Datenauswertung .....	41
3.2.1	<i>Bestimmung des Ausgangsmaterials</i> .....	42
3.2.2	<i>Fragestellung der Analyse</i> .....	44
3.2.3	<i>Ablaufmodell der Analyse</i> .....	45
3.2.4	<i>Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien</i> .....	48
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>49</b>
4.1	Eigenes Verständnis .....	49
4.1.1	<i>Inhaltliches Wissen</i> .....	49
4.1.2	<i>Bewusstsein über die aktuelle globale Situation, über Trends und Entwicklungen</i> .....	52
4.1.3	<i>Emotionaler Bezug zur Nachhaltigkeit</i> .....	55
4.1.4	<i>Persönlicher Handlungshintergrund</i> .....	56
4.2	Verantwortungsbewusstsein.....	56
4.2.1	<i>Verantwortungsbewusstsein persönlich</i> .....	57
4.2.2	<i>Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen</i> .....	58
4.2.3	<i>Verantwortungsbewusstsein der Politik</i> .....	59
4.3	Nachhaltiges Wirtschaften.....	60
4.3.1	<i>Bestehende unternehmerische Initiativen / Ziele</i> .....	60
4.3.2	<i>Gestaltungsmerkmale nachhaltiger Unternehmen</i> .....	61
4.3.3	<i>Möglichkeit absoluter Nachhaltigkeit</i> .....	63
4.4	Notwendigkeiten.....	64
4.4.1	<i>Welche Faktoren würden beeinflussen, dass sich ein Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit bewegt? Was wirkt förderlich?</i> .....	64
4.5	Chancen & Nutzen .....	68
4.6	Schwierigkeiten bei der Umsetzung und Gründe für zu wenig Nachhaltigkeit.....	70
4.6.1	<i>Im Unternehmen</i> .....	70
4.6.2	<i>Gesellschaftlich</i> .....	72
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen</b> .....	<b>75</b>
5.1	Stärken und Schwächen der Studie .....	79

5.2	Implikationen für die Praxis .....	79
5.3	Bedeutung für Folgearbeiten .....	80
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>82</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>88</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>89</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

„Only one Earth“, so lautete das Motto der Umweltkonferenz der Vereinten Nationen 1972 in Stockholm. Es wies auf die Tatsache hin, dass Leben auf Dauer nur dann möglich ist, wenn die Grenzen unseres Planeten respektiert werden. Die Funktionstüchtigkeit und die Widerstandsfähigkeit des endlichen globalen Ökosystems ist Voraussetzung, um die Evolution der Menschen weiterhin zu ermöglichen (Baumast & Pape, 2013, S. 14). Doch das System stößt an seine Grenzen. Durch Globalisierung und Wachstum ist der Bedarf an Energien, Rohstoffen, Wasser, fruchtbaren Böden und Nahrung und damit die Beanspruchung der natürlichen Kapazitäten auf ein langfristig nicht tragbares Ausmaß angewachsen. Diese Erkenntnisse sind empirisch evident und so drastisch, dass dafür bereits eine neue erdzeitgeschichtliche Epochenbezeichnung vorgeschlagen wurde: Das Anthropozän (Crutzen & Stoermer, 2000, S. 17). Diese Bezeichnung kommt aus dem altgriechischen und bedeutet: „Das menschlich [gemachte] Neue“. Sie soll deutlich machen, dass zum ersten Mal in der Geschichte, der Mensch zu einem der wichtigsten Einflussfaktoren auf die globale Umwelt geworden ist. Um die Auswirkungen und Grenzen dieser Entwicklung zu erforschen, wurde von einem 28-köpfigen Wissenschaftlerteam unter der Leitung von Johan Rockström das „Planetary Boundaries“ Konzept entwickelt (2009). Es wurden demnach drei lebensnotwendige, ökologische Dimensionen bereits überbeansprucht: Klima, Biodiversität und Stickstoffkreislauf. Die Überschreitung natürlicher Leitplanken kann für die Menschheit zu irreversiblen Einschränkungen in der Bewohnbarkeit des Planeten führen. Diese Erkenntnisse machen deutlich, wie wichtig eine Anpassung des menschlichen Handelns an ökologische Grenzen ist, um auch in Zukunft der Menschheit stabile und ertragreiche natürliche Bedingungen zu gewährleisten. U.a. diesem Ziel hat sich das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung verschrieben. Der Begriff beinhaltet aber nicht nur ökologische, sondern auch soziale und ökonomische Ziele, um eine auf Dauer produktive, friedliche und gerechte Gesellschaft zu ermöglichen. Eine Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit ist jedoch kein einfaches Unterfangen. Die umfangreichen ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte, deren Zusammenhänge und Widersprüche, sowie die Notwendigkeit, die globale Gesellschaft und Natur „als Ganzes“ zu betrachten und zu gestalten, stellen die jeweiligen Akteure und Akteurinnen vor eine Komplexität, die einmalig in der Menschheitsgeschichte ist (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 15). Die Abwägung der verschiedenen Interessen, die Unvollständigkeit des Wissens und die Ungewissheit zukünftiger Entwicklungen

erschweren es, klare Rahmenbedingungen für nachhaltiges Handeln festzulegen. Die Lösungen von Nachhaltigkeitsproblemen können nur durch ein Zusammenspiel aller gesellschaftlichen Akteure und Akteurinnen umgesetzt werden (Baumast & Pape, 2013, S. 14). Sowohl die Politik und die Wirtschaft als auch die Zivilgesellschaft müssen Eigeninitiative und Verantwortung übernehmen, um unsere natürlichen und sozialen Ressourcen langfristig zu bewahren und gerecht zu verteilen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über globale Probleme, die einer nachhaltigen Entwicklung im Wege stehen.

**Tabelle 1: Globale Probleme**

Weltbevölkerung	Ernährung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bevölkerungsexplosion</li> <li>▪ Ressourcenkriege, Kampf um Wasser</li> <li>▪ Migration, Urbanisierung</li> <li>▪ Ressourcenflucht</li> <li>▪ Terrorismus, Destabilisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klimawandel, Treibhauseffekt</li> <li>▪ Zerstörung, Verschmutzung</li> <li>▪ Desertifikation (Wüstenbildung), Bodenerosion</li> <li>▪ Nord-Süd-Kluft</li> <li>▪ Biodiversitätsverlust (Reduzierung der Artenvielfalt)</li> </ul>
Rohstoffe und Energie	Wohlstand und Gesundheit
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressourcenerschöpfung</li> <li>▪ Peak Oil, Engpässe</li> <li>▪ Steigende Energienachfrage</li> <li>▪ Verteilungskämpfe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Armut, Krankheit</li> <li>▪ Welthunger, Unterernährung</li> <li>▪ Ozonloch, Feinstaub, Smog</li> <li>▪ Bildungsdefizite, Analphabetismus</li> <li>▪ Mangel an Grundversorgung</li> </ul>
Umweltprobleme	Menschenrechte
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klimawandel, Treibhauseffekt</li> <li>▪ Zerstörung, Verschmutzung</li> <li>▪ Desertifikation (Wüstenbildung), Bodenerosion</li> <li>▪ Polkappenschmelze, Tsunamis, Orkane</li> <li>▪ Arten-, Waldsterben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskriminierung, Ungerechtigkeit</li> <li>▪ Kinderarbeit, Minderheiten etc.</li> <li>▪ Verbrechen, Korruption</li> <li>▪ Arbeitssicherheit, Unfälle</li> <li>▪ Lohndumping, Ausbeutung</li> </ul>

*Quelle: (Pufé, Nachhaltigkeit, 2012, S. 24)*

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Betrachtung der unternehmerischen Rolle. Diese hat eine zentrale Bedeutung in der Nachhaltigkeitsdebatte. Wirtschaftliche Aktivitäten haben durch Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung einen direkten Einfluss auf das ökologische Gleichgewicht. Durch den Einsatz von Arbeitskräften werden aber auch soziale Bedingungen und die Lebensqualität gestaltet. Außerdem wird durch Produktgestaltung, Werbung und Vermarktung Einfluss auf Konsumentenscheidungen und Lebensstile genommen, welche mehr oder weniger

förderlich auf Nachhaltigkeitsziele wirken können. Der Blick muss über die gesamte, häufig auch global verteilte Wertschöpfungskette und den Lebenszyklus der erstellten Leistungen, von der Rohstoffgewinnung über die Produktion und den Transport bis zur Verwendung, Entsorgung oder Wiederverwertung der Produkte gerichtet werden. Es ist ein breites Verständnis für Verantwortung notwendig, um Nachhaltigkeit ganzheitlich in einem Unternehmen umzusetzen. Dies ist durch eine hohe Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet. Wesentlich ist demnach ein schrittweises Lernen und Umsetzen (Pufé, Nachhaltigkeit, 2012, S. 77). In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, wie dieses Thema von den Verantwortlichen in Unternehmen selber gesehen wird?

## **1.1 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es, die Perspektiven wichtiger Entscheidungsträger/innen in Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit zu erforschen. Es soll ein tieferes Verständnis für deren subjektive Realitätskonstruktionen gewonnen werden. Ohne mit dem erhobenen Zeigefinger Verhaltensweisen zu bewerten, werden vorhandenes Wissen und Haltungen in Bezug auf ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung aufgezeigt. Es werden die wahrgenommenen Herausforderungen und Befürchtungen ebenso beleuchtet, wie die Bedürfnisse und erwarteten Chancen. Es soll aufgezeigt werden, in wie weit das Thema Nachhaltigkeit für die jeweiligen Personen und Unternehmen von Relevanz ist, und ob bereits Aktivitäten und Initiativen dahingehend gestartet wurden. Es soll nicht kritisiert werden, sondern ein nachvollziehbares Bild der individuell unterschiedlichen, aber auch gleichen Sichtweisen entstehen. Persönliche Wünsche und Ängste spielen dabei ebenso eine Rolle, wie ökonomische Anforderungen.

## **1.2 Forschungsfragen**

In der vorliegenden Arbeit soll die Frage geklärt werden: „Wie ist die Perspektive wichtiger Entscheidungsträger großer oberösterreichischer Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit.“ Insbesondere ist damit gemeint:

- Was wird unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?
- In wie weit wird eine persönliche Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung wahrgenommen?
- Wie wird die Rolle des Unternehmens in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung gesehen?
- Wie soll ein Unternehmen gestaltet sein, um als „nachhaltig“ zu gelten?

- Werden bereits bewusst ökologische und soziale Aspekte im Unternehmen berücksichtigt?
- Welche Chancen und Herausforderungen werden bei einer nachhaltigen Organisationsentwicklung erkannt?
- Welche Bedürfnisse haben die Entscheidungsträger bei der Integration einer nachhaltigen Entwicklung ins Unternehmen?

## 2 Theoretischer Rahmen

Im folgenden Kapitel werden Grundbegriffe, Konzepte und empirische Befunde zum Thema Nachhaltigkeit und Unternehmen dargestellt.

### 2.1 Aktuelle Probleme

Bei der Analyse der aktuellen Probleme wird unterschieden zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Problembereichen.

#### 2.1.1 Ökologische Probleme

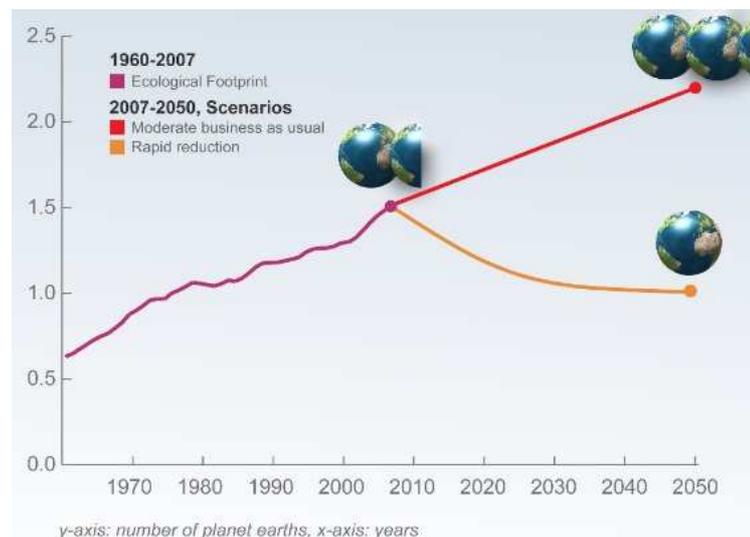
Ohne intakte Ökosysteme ist weder eine menschliche oder gesellschaftliche, noch eine wirtschaftliche Entwicklung denkbar (World Wide Fund For Nature (WWF), 2014). Die Natur bildet die Grundlage allen Lebens, und die Erhaltung dieser sollte in unserem gemeinsamen Interesse stehen. Dass dieser einleuchtenden Erkenntnis nicht zu genüge Sorge getragen wird, kann anhand folgender Konzepte deutlich gemacht werden.

##### 2.1.1.1 Ökologischer Fußabdruck

Dieses Konzept wurde erstmalig von William Rees publiziert (1992) und gemeinsam mit Mathis Wackernagel (1994) zu einen Berechnungskonzept weiterentwickelt. Es geht der Frage nach, wie viel Natur wir nutzen und wie viel wir davon haben (Ewing, et al., 2010). Es wird gemessen wieviel Fläche auf der Erde notwendig ist, um den Lebens- und Konsumstil eines Menschen dauerhaft zu ermöglichen. Darunter werden Land-, Luft-, und Wasserflächen verstanden die beispielsweise zur Produktion von Nahrungsmitteln, Kleidung oder Energien benötigt werden, aber auch jene zum Binden des durch Menschenhand produzierten Kohlendioxids oder zur Entsorgung von Müll. Gemessen wird der ökologische Fußabdruck in global Hektar (gha). Im Jahr 2007 betrug der gesamte ökologische Fußabdruck der Menschheit weltweit 18,0 Mrd. gha. Bei einer Weltbevölkerung von 6,7 Mrd. Menschen, fällt der Footprint einer Person auf 2,7 gha. Es standen aber nur 11,9 Mrd. gha an Biokapazität zur Verfügung. Das sind 1,8 gha pro Person. Diese Überbeanspruchung von rund 50 Prozent bedeutet, dass im Jahr 2007 die Menschheit den Gegenwert von 1,5 Erden zur nachhaltigen Unterstützung ihres Konsumverhaltens benötigt hätte (Ewing, et al., 2010). Unsere Nachfrage überstieg also bereits damals erheblich das Angebot. Den größten Anteil am globalen ökologischen Fußabdruck macht mit 53% die Emission von Kohlendioxid aus (World Wide Fund For Nature (WWF), 2014), und dieser Anteil wächst

kontinuierlich. Die Größe und Zusammensetzung des Fußabdrucks variiert jedoch von Land zu Land, je nachdem wie viele Waren und Dienstleistungen durchschnittlich in Anspruch genommen und wie effizient die Ressourcen dafür eingesetzt werden. Es ist nicht unbedingt verwunderlich, dass die 25 Länder mit der größten ökologischen Beanspruchung auch die einkommensstärksten sind. Würde beispielsweise jeder Mensch auf der Erde so leben wie ein durchschnittlicher Österreicher, also ähnliche Ernährung, vergleichbarer Lebensstil, Energiebedarf usw., bräuchten wir in etwa drei Erden (Moidl, Lenhart, & Pekny, 2008). Den größten Flächenverbrauch hat Kuwait mit umgerechnet knapp sechs Erden. Im Gegensatz dazu haben beispielsweise die Menschen in vielen afrikanischen Staaten gar nicht die Möglichkeit, so viele Ressourcen zu verbrauchen wie ihnen unter Voraussetzung globaler Gerechtigkeit zustünden und leben demnach, zumindest aus ökologischer Perspektive, nachhaltig. In Abbildung 2 wird die Entwicklung des ökologischen Fußabdrucks der vergangenen 50 Jahre grafisch dargestellt und eine zukünftige nachhaltige Entwicklung dem unveränderten weiteren Wachstum gegenübergestellt.

**Abbildung 1: Ökologischer Fußabdruck der Welt**



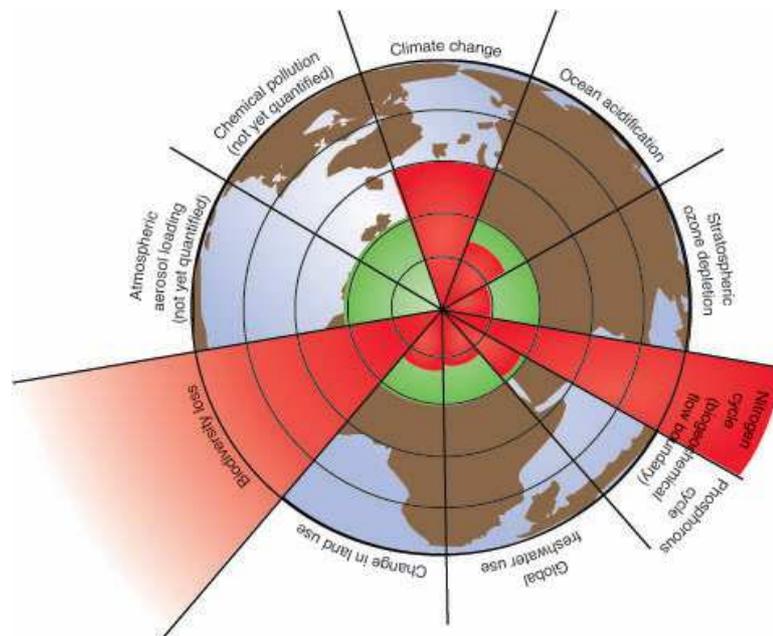
*Quelle: (Global Footprint Network, 2014)*

Plakativ wird dieses Problem mit dem Earth Overshoot Day gemacht. Dieser errechnete Tag markiert das Datum, an welchem die Weltbevölkerung das gesamte zur Verfügung stehende Angebot an natürlichen Ressourcen für ein Jahr aufgebraucht hat. Für das Jahr 2013 war dies bereits der 20. August (Pufé, Nachhaltigkeit, 2012, S. 26).

### 2.1.1.2 Planetarische Grenzen

Das Konzept der planetarischen Grenzen, bzw. der Planetary Boundaries, wie es im Original heißt, wurde von 28 Wissenschaftler/innen – darunter auch Nobelpreisträger/innen wie Paul Crutzen – unter der Leitung von Johan Rockström entwickelt (2009). Ihre Arbeit untersuchte, ähnlich dem Ökologischen Fußabdruck, wo die Belastungsgrenzen unseres Planeten liegen und ob bzw. wie weit diese bereits überschritten wurden. Die Grenzen wurden so definiert, dass ein Überschreiten dieser zu irreversiblen und abrupten Umweltveränderungen führen kann, welche die menschlichen Entwicklungsmöglichkeiten einschränken. Die Autoren kategorisierten dafür neun essentielle ökologische Dimensionen, wobei sieben davon bereits konkret quantifiziert werden konnten. Drei Grenzwerte wurden laut dieser Studie bereits überschritten: Klimawandel, biologische Vielfalt und Stickstoffeintrag in die Atmosphäre. Die weiteren Bereiche sind: Landnutzungsänderungen, stratosphärische Ozonschicht, Versauerung der Ozeane, Aerosolbelastung und Verschmutzung durch Chemikalien, Wassernutzung und Eintrag von Phosphor in die Biosphäre und die Meere. Eine visuelle Darstellung der Ergebnisse ist in der folgenden Abbildung zu sehen.

**Abbildung 2: Planetarische Grenzen**



Quelle: (Rockström, et al., 2009, S. 472)

Es wird in dieser Studie auch darauf hingewiesen, dass die einzelnen Bereiche eng miteinander verknüpft sind, und ein Überschreiten von Grenzen in einem Bereich es wesentlich schwieriger macht, in anderen Bereichen die sicheren Grenzen zu wahren.

### **2.1.1.3 Anthropozän**

Ein Begriff der im Zusammenhang mit der menschlichen Überbeanspruchung unseres Planeten noch genannt wird, ist das Anthropozän (Zeitalter der Menschen). Dieser Begriff wurde von Paul Crutzen und Eugene F. Stoermer (2000) vorgeschlagen und soll zur Benennung einer neuen geochronologischen Zeitepoche eingesetzt werden in der der Mensch zu einem zentralen und wachsenden Einflussfaktor auf globale geologische und atmosphärische Bedingungen geworden ist. Als dahinterliegende Beobachtungen nennen die Autoren etwa die Verzehnfachung der Weltbevölkerung in den letzten drei Jahrhunderten oder die Ausbeutung der fossilen Brennstoffe in kürzester Zeit, welche sich über hunderte Millionen von Jahren gebildet haben. Sie dokumentieren des Weiteren, dass die menschlichen Emissionen an Schwefeldioxid, verursacht durch das Verbrennen von Öl und Kohle bereits doppelt so hoch sind wie alle natürlichen Emissionen und dass schon 30-50% der Erdoberfläche durch menschliche Aktivitäten transformiert wurden. Mehr als 50% des gesamten Frischwasservorkommens wird von Menschen genutzt, die Ausrottungsrate von Tierarten hat sich in den tropischen Regenwaldgebieten vertausend- bis verzehntausendfacht. Neben vielen weiteren Fakten werden auch die Zerstörung der Ozonschicht, der Verlust von 50% aller Mangrovenwälder und der Verlust von 25% - 35% der gesamten Meeresproduktivität durch Überfischung genannt. All diese Zahlen basieren auf sehr gut empirisch belegten Daten. Zusammengefasst kann nach diesem Konzept gut belegt werden, dass der Mensch das Ökosystem des Planeten Erde stark überbeansprucht, was – ohne darauf zu reagieren - zu einem Verlust der lebensnotwendigen Grundlagen führt. Nachhaltigkeit beschäftigt sich auch damit, wie es der Menschheit gelingen kann, durch sinnvolle und verantwortliche Nutzung der natürlichen Ressourcen ihr eigenes Überleben zu sichern.

### **2.1.2 Soziale Probleme**

Der Schutz unserer Lebensgrundlagen beansprucht aber nur einen Teil der Nachhaltigkeitsdebatte. Neben den genannten ökologischen Problemen können auch soziale Probleme benannt werden, welche es vielen Menschen unmöglich machen, handelnd und produktiv ein selbstbestimmtes, würdiges und sicheres Leben zu führen (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 58). Die hier angeführten Phänomene sind der Übersicht wegen zwar kategorisiert, aber ebenso im höchsten Maße voneinander abhängig und ineinander verstrickt. Zugleich können nur ein paar der offenkundigsten Problemfelder angesprochen werden.

### **2.1.2.1 Hunger**

„Hunger ist das größte lösbare Problem der Welt“. Diese Aussage ist auf der Website des UN World Food Programmes (WFP), der größten humanitären Organisation der Welt, nachzulesen. Das WFP erforscht und bekämpft den Hunger weltweit und hat die folgenden Fakten dazu veröffentlicht (Zahlen & Fakten: UN World Food Programme, 2014):

- 805 Millionen Menschen auf der Welt haben nicht genug zu essen.
- Auf der Erde leben mehr als 7 Milliarden Menschen. Einer von neun Menschen weltweit muss jeden Abend hungrig schlafen gehen.
- Hunger ist das größte Gesundheitsrisiko weltweit. An Hunger sterben pro Jahr mehr Menschen, als an AIDS, Malaria und Tuberkulose zusammen.
- Die große Mehrheit der Hungernden (98 Prozent) lebt in Entwicklungsländern, davon zirka 525 Millionen in Asien.
- Unterernährung trägt jährlich zum Tod von 2,9 Millionen Kindern unter fünf Jahren bei – mehr als 45 Prozent aller Sterbefälle von Kindern weltweit.
- 162 Millionen Kleinkinder in Entwicklungsländern sind chronisch unterernährt. Weltweit ist jedes siebte Kind unter fünf Jahren untergewichtig.
- Jedes vierte Kind weltweit ist von “stunting” beeinträchtigt, einer zu geringen Körpergröße im Vergleich zu gesunden Gleichaltrigen.
- In Entwicklungsländern gehen 66 Millionen Vorschulkinder hungrig in die Schule, allein in Afrika sind es 23 Millionen.

Als Kontrast dazu veröffentlicht die Weltgesundheitsorganisation (WHO) regelmäßig Statistiken zur steigenden Entwicklung der Fettleibigkeit (World Health Organisation, 2014). Diese Tatsachen machen eine Ungleichverteilung von Ressourcen deutlich, und nicht einen generellen Mangel.

### **2.1.2.2 Bildung**

„Nachhaltige Entwicklung beginnt mit Bildung“, so der Titel des Education for all Reports der UNESCO (2014). Bildung wird darin als Basis für Fortschritt bezeichnet. Wesentliche Informationen beispielsweise über Gesundheit, Ernährung, Pflege, Krankheitsprävention, Ackerbau, Rechte oder generell über alternative Möglichkeiten der Lebensgestaltung sind unabdingbar für gesunde Gesellschaften, aber häufig nicht ausreichend bekannt. Bildung wird auch im Artikel 26 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (UN Generalversammlung, 1948) als Grundrecht definiert. Die Realität zeigt leider ein anderes Bild. Der Education for all-Bericht präsentiert unter anderem folgende Fakten:

- 61 Millionen Kinder im Grundschulalter können diese nicht besuchen.

- 250 Millionen Kinder können weder lesen, schreiben noch korrekt zählen.
- In mindestens 63 Ländern sind Frauen signifikant schlechter gebildet als Männer.
- Nur zwei Prozent der humanitären Hilfe wird für Bildung eingesetzt.

### **2.1.2.3 Armut**

Es müssen immer noch etwa 22% aller Menschen in extremer Not leben. Sie müssen mit weniger als 1,25\$, was offiziell als absolute Armutsgrenze definiert wurde, auskommen. Wenn man die Armutsgrenze bei \$2,50 ansetzen würde, dann wäre bereits die Hälfte der Weltbevölkerung als arm einzustufen (United Nations Development Program, 2014, S. 19). Sehr stark von Armut betroffen sind Kinder. 2,5 Milliarden Kinder haben keinen Zugang zu sauberen sanitären Anlagen und 8,8 Millionen sterben vor dem fünften Geburtstag an den Folgen von Armut (UNICEF, 2009, S. 18). Eine Vielzahl an weiteren Problemfeldern wie Kinderverschleppung, unheilbare Krankheiten, Abschiebung, Gewalt, Zwangsarbeit, mangelnde Mitbestimmungsmöglichkeiten, Handlungschancen und vieles mehr ergeben sich aus den Folgen dieser Armut. All das, obwohl der globale Wohlstand hoch ist wie nie zuvor und stetig weiter wächst.

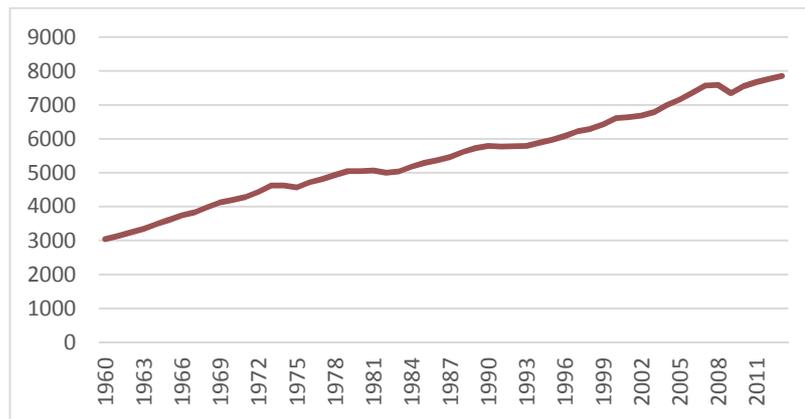
### **2.1.3 Ökonomische Probleme**

Als dritter Bereich nicht nachhaltiger Aspekte können wirtschaftliche Problemfelder benannt werden. Unternehmen sind als Nutzer von natürlichen Rohstoffen und Energien, sowie als Verursacher von Abfällen und Emissionen maßgeblich für die bereits genannten ökologischen Probleme mitverantwortlich. Ebenso herrscht eine große ökonomische Ungleichverteilung von Ressourcen. Weiters wird kontrovers diskutiert, in wie weit eine nachhaltige Entwicklung mit rein quantitativem Wachstum bewältigbar ist, bzw. ob es eine ausreichende Entkopplung zwischen Umweltverbrauch und steigenden Wirtschaftsleistungen geben kann.

#### **2.1.3.1 Wachstum**

Wirtschaftliches Wachstum, als eines der Hauptziele von Politik und Wirtschaft ist bereits zur Selbstverständlichkeit geworden und wird als Motor für Wohlstand und Lebensqualität gesehen. Kaum eine politische Partei, die nicht Wachstumsmaßnahmen im Programm hat, und kaum ein Unternehmen, das keine Wachstumsstrategien verfolgt. Fest steht, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf weltweit von 1960 bis 2013 um 258% gestiegen ist, was auf einen enormen Erfolg dieser Wachstumspolitik hindeutet. Diese lineare Entwicklung ist in der nachfolgenden Abbildung grafisch veranschaulicht.

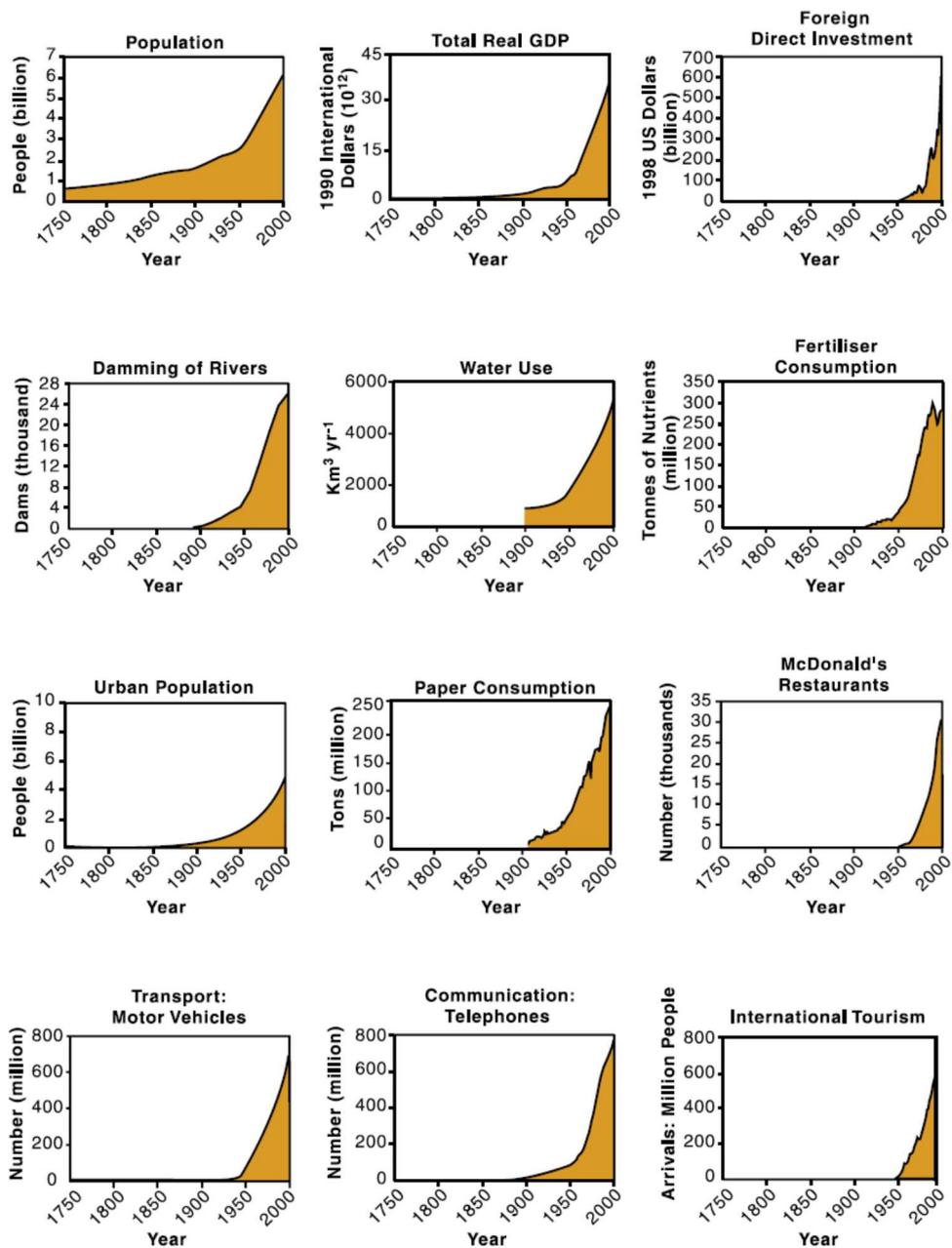
**Abbildung 3: BIP pro Kopf weltweit (in US\$)**



*Quelle: eigene Darstellung nach den Daten der World DataBank (The World Bank, kein Datum)*

Es stellt sich die Frage, wie weit die Wirtschaft überhaupt wachsen kann. Rein mathematisch müsste sich für ein 3-prozentiges Wachstum pro Jahr die Menge an produzierten Gütern und Dienstleistungen innerhalb von 24 Jahren verdoppeln, innerhalb von 78 Jahren verzehnfachen, innerhalb von 156 Jahren verhundertfachen und innerhalb von 234 Jahren gar vertausendfachen. Solche exponentiellen Entwicklungen wirken zwar dramatisch, dass es sich dabei durchaus um reelle Szenarien handelt wird in der Abbildung 4 anhand mehrerer Beispiele veranschaulicht.

**Abbildung 4: Das beschleunigte Wachstum**



Quelle: (Steffen, et al., 2005, S. 15)

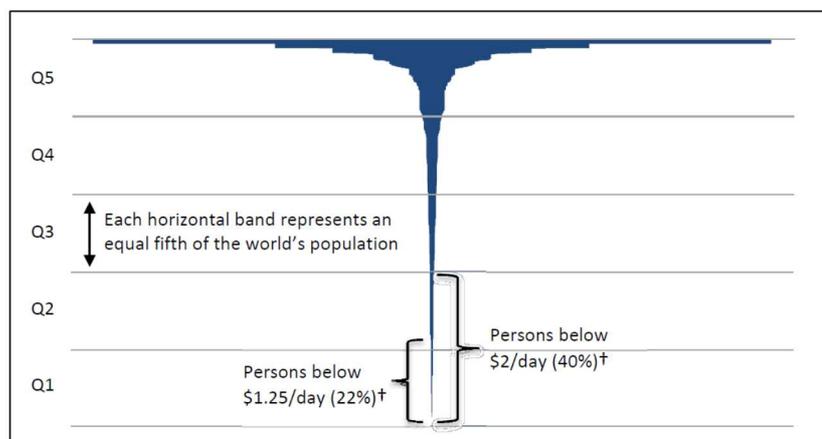
Ist dies möglich auf einem endlichen Planeten? Die Anhänger der sogenannten Postwachstumsökonomie bestreiten dies vehement. Es wird damit argumentiert, dass für die Produktion der Güter ökologische Rohstoffe, wie Metalle, fossile Rohstoffe oder fruchtbare Anbauflächen nötig sind, die nur in begrenztem Ausmaß vorhanden sind (Paech, 2012, S. 7). Ganz anders wird dieser Missstand von Vertretern der Green Economy betrachtet. Diese Bewegung sieht Wachstum weiterhin als das Zauberwort, um einen Teufelskreis aus Schulden und Arbeitslosigkeit zu durchbrechen (Fücks, 2013). Um aber der ökologischen Endlichkeit dennoch Rechnung zu tragen, wird von

einer Entkopplung von Wachstum und Naturverbrauch gesprochen. Dies soll durch eine radikale Umstellung von Energieversorgung, Ressourceneffizienz, stofflicher Kreislaufsysteme und intelligenten Infrastrukturen in Verkehr oder im Städtebau geschehen. Die Ökoeffizienz kann dieser Ansicht nach schneller wachsen als die Wirtschaftsleistung. Und tatsächlich kann die Produktivität, die mit einer Einheit Ressource erreicht wird, deutlich gesteigert werden (Bleischwitz, et al., 2012, S. 31). Doch wie sieht es im Jahr 2500 aus? Die Wirtschaftsleistung wäre bei konstantem Wachstum um den Faktor 1,6 Millionen höher als heute. Es darf demnach stark bezweifelt werden, dass eine Entkopplung vollständig möglich ist. Auch das Versprechen der Wohlstandssteigerung muss kritisch hinterfragt werden. Es leuchtet uns ein, dass unser Wohlstand nicht endlos vermehrt werden kann und auch die Glücksforschung belegt, dass unsere Lebenszufriedenheit ab einer gewissen BIP-pro-Kopf-Grenze - die in entwickelten Nationen schon längst überschritten ist - keinen Zusammenhang mit der Steigerung des Bruttoinlandsproduktes mehr hat (Easterlin, 2005, S. 429).

### 2.1.3.2 Ungleichverteilung

Ein weiterer relevanter Aspekt, der für eine zufriedene, nachhaltige Gesellschaft unabdingbar ist, jedoch durch die Messung des BIP nicht erfasst wird, ist die gerechte Verteilung der steigenden Vermögen. Tatsächlich ist die Zunahme des BIP nur bei einem geringen Anteil der weltweiten Bevölkerung angekommen. Das reichste Prozent der Weltbevölkerung hatte 2007 dasselbe Einkommen wie die ärmsten 56 Prozent (Ortiz & Cummins, 2011, S. 21), wie man aus nachfolgender Grafik entnehmen kann.

**Abbildung 5: Globale Ungleichverteilung des Einkommens**



Quelle: (Ortiz & Cummins, 2011, S. 21)

Die Ungleichverteilung nimmt laut dem Human Development Report der UN (2005) weiter zu. Diese Tendenz kann in wachstumsstarken Staaten ebenso beobachtet

werden wie in wachstumsschwachen. Diese Ungleichverteilung hat vielfältige Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Menschen. Die Resultate sind gesundheitliche und soziale Probleme sowie politische Instabilitäten.

## **2.2 Nachhaltigkeit**

Übergeordnet beschreibt der Begriff Nachhaltigkeit einen Zustand, in welchem Systeme im Gleichgewicht gehalten werden können. Stabile kosmische Bedingungen vorausgesetzt, besitzt der Planet Erde die Fähigkeit zur Regeneration und somit zum Erhalt der natürlichen Grundlagen, welche für den Fortbestand von menschlichem Leben und dem Leben aller anderen Organismen notwendig sind. Die Nutzung der zur Verfügung gestellten Ressourcen für die Befriedigung moderner und wachsender menschlicher Bedürfnisse ist aber keineswegs endlos möglich, sondern nur innerhalb der natürlichen Grenzen. Die fortschreitende gesellschaftliche und vor allem technische Entwicklung erweitert nun die Möglichkeiten, Ressourcen unseres Planeten effektiv und effizient zu nutzen und ist in vielen Bereichen, vor allem in modernen Industriegesellschaften, auf einem Niveau angelangt, welches die Stabilität des geschlossenen Ökosystems unserer endlichen Erde gefährdet. Doch nicht nur die Umwelt hat Belastbarkeitsgrenzen. Um langfristig Produktivität und eine gerechte Ressourcenverteilung sicherzustellen, müssen sich auch wirtschaftliche Systeme an bestimmten Normen orientieren. Ebenso ist eine friedliche globale Gesellschaft, die allen Menschen eine ausreichende Lebensqualität und Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt, von bewusstem Handeln abhängig.

## **2.3 Definition und Dimensionen der Nachhaltigkeit**

Was Nachhaltigkeit genau bedeutet und beinhaltet wird an in verschiedensten Quellen unterschiedlich diskutiert. Man kann nicht von einem einheitlichen Verständnis sprechen. Grund dafür ist, dass es sich dabei um ein facettenreiches Querschnittsthema handelt, welches viele Bereiche streift und in den verschiedensten Lebensbereichen eine Rolle spielt. Themen wie Energie, Ernährung, Klimaschutz, Mobilität, Werbung, Rohstoffe, Arbeit oder Bildung – um nur einige zu nennen – werden von den verschiedensten gesellschaftlichen Akteuren in vielfältiger Weise betrachtet. In der Theorie hat sich eine Definition besonders etabliert, und zwar jene aus einem 1987, erschienenen Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Der Bericht mit dem Titel „Our common Future“ (World Commission on Environment and Development, 1987) ist aufgrund der Vorsitzenden dieser Kommission, der früheren Umweltministerin und Ministerpräsidentin Norwegens Gro

Harlem Brundtland, auch als Brundtland Bericht bekannt geworden. Im Originaltext lautet die darin enthaltene Definition von nachhaltiger Entwicklung: „*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*“ (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 37). Es sollten demzufolge die Bedürfnisse aller lebenden Menschen gleich befriedigt werden ohne die Möglichkeit nachfolgender Generationen zu schmälern, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Der Begriff Nachhaltigkeit beinhaltet demnach eine zeitliche und räumliche Dimension. Es handelt sich um ein globales Thema das mögliche zukünftige Entwicklungen berücksichtigen muss. Die nachfolgende Tabelle zeigt notwendige gesellschaftliche Regeln für eine solche Entwicklung auf.

**Tabelle 2: Das System der substanziellen Nachhaltigkeitsregeln**

<b>Sicherung der menschlichen Existenz</b>	<b>Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials</b>	<b>Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten</b>
Gefahren und unvermeidbare Risiken für die menschliche Gesundheit durch anthropogen bedingte Umweltbelastungen sind zu vermeiden.	Die Nutzungsrate sich erneuernder Ressourcen darf deren Regenerationsrate nicht überschreiten sowie die Leistungs- und Funktionsfähigkeit des jeweiligen Ökosystems nicht gefährden.	Alle Mitglieder einer Gesellschaft müssen gleichwertige Chancen in Bezug auf den Zugang zu Bildung, Information, beruflicher Tätigkeit, Ämtern und sozialen, politischen und ökonomischen Positionen haben.
Für alle Mitglieder der Gesellschaft muss ein Mindestmaß an Grundversorgung (Wohnung, Ernährung, Kleidung, Gesundheit) sowie die Absicherung gegen zentrale Lebensrisiken (Krankheit, Invalidität) gewährleistet sein.	Die Reichweite der nachgewiesenen nicht erneuerbaren Ressourcen ist über die Zeit zu erhalten.	Allen Mitgliedern einer Gesellschaft muss die Teilhabe an den gesellschaftlich relevanten Entscheidungsprozessen möglich sein.
Für alle Gesellschaftsmitglieder ist die Möglichkeit einer Existenzsicherung (einschließlich Kindererziehung und Altersversorgung) durch frei übernommene Tätigkeit zu gewährleisten.	Die Freisetzung von Stoffen darf die Aufnahmefähigkeit der Umweltmedien und Ökosysteme nicht überschreiten.	Das kulturelle Erbe der Menschheit und die kulturelle Vielfalt sind zu erhalten.
Die Nutzung der Umwelt ist nach Prinzipien der Gerechtigkeit unter fairer Beteiligung aller Betroffenen zu verteilen.	Technische Risiken mit möglicherweise katastrophalen Auswirkungen für Mensch und Umwelt sind zu vermeiden.	Kultur- und Naturlandschaften bzw. Landschaftsteile von besonders charakteristischer Eigenart und Schönheit sind zu erhalten
Extreme Unterschiede in der Einkommens- und Vermögensverteilung sind abzubauen.	Das Sach-, Human und Wissenskapital ist so zu entwickeln, dass die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit erhalten bzw. verbessert werden kann.	Um den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft zu gewährleisten, sind Rechts- und Gerechtigkeitssinn, Toleranz, Solidarität und Gemeinwohlorientierung sowie Potenziale der gewaltfreien Konfliktregelung zu stärken.

Quelle: (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 63)

Der Rat für nachhaltige Entwicklung der deutschen Bundesregierung definiert den Begriff folgendermaßen: *„Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“* (Deutsche Bundesregierung, 2015). Um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen, müssen auch dieser Auslegung nach alle drei Dimensionen berücksichtigt werden. Es gilt, die ökologischen Grenzen unseres Planeten zu respektieren um unsere natürlichen Lebensgrundlagen nicht über Gebühr zu beanspruchen. Zudem müssen die sozialen Bedürfnisse befriedigt werden um die gesellschaftliche Leistungsfähigkeit, das friedliche Miteinander und den Wohlstand aller zu gewährleisten. Die dritte Dimension ist die ökonomische Nachhaltigkeit, die darauf abzielt, eine Wirtschaftsweise zu erreichen, die dauerhaft tragbar ist und die Möglichkeiten nachfolgender Generationen nicht negativ beeinflusst. Über diese Dreiteilung herrscht größtenteils Einigkeit. Die jeweiligen Dimensionen können inhaltlich nicht gänzlich voneinander getrennt werden, vielmehr bedingt ein gutes, gerechtes, ökologisch verantwortliches Leben für alle Menschen eine Berücksichtigung aller Bereiche die im Folgenden näher beleuchtet werden sollen.

### **2.3.1 Ökologische Nachhaltigkeit**

Die aktuellen ökologischen Probleme wurden bereits genannt. Ökologische Nachhaltigkeit beschreibt nun Verhaltensweisen und Entwicklungsrichtungen die es möglich machen, dass unser globales Ökosystem in dessen wesentlichen Eigenschaften dauerhaft erhalten bleibt und dadurch einen Fortbestand des Lebens auf unbestimmte Zeit möglich macht (Pufé, Nachhaltigkeit, 2012, S. 105). Das Ökosystem nimmt dabei zwei unterschiedliche Funktionen ein. Erstens ist es die Quelle aller lebensnotwendigen Ressourcen, und zweitens wird es auch als sogenannte Senke bezeichnet, welche Abfälle und Emissionen in begrenztem Ausmaß aufnehmen und assimilieren kann. Die wesentlichsten Themen für ökologische Nachhaltigkeit aus der Agenda 21 (United Nations Conference on Environment and Development, 1992), welche im Kapitel 2.5.3.1 kurz vorgestellt wird, sind:

- Schutz der Atmosphäre
- Nachhaltige Bewirtschaftung von Bodenressourcen
- Bekämpfung der Entwaldung
- Bekämpfung der Wüstenbildung und der Dürren
- Nachhaltige Bewirtschaftung von Berggebieten

- Förderung nachhaltiger Landwirtschaft und ländlicher Entwicklung
- Erhaltung der biologischen Vielfalt
- Umweltverträgliche Nutzung der Biotechnologie
- Schutz der Ozeane
- Schutz der Güte und Menge der Süßwasserressourcen
- Umweltverträglicher Umgang mit toxischen Chemikalien
- Umweltverträgliche Entsorgung gewerblicher Abfälle
- Umweltverträglicher Umgang mit festen Abfällen
- Sicherer und umweltverträglicher Umgang mit radioaktiven Abfällen

### **2.3.2 Ökonomische Nachhaltigkeit**

Die ökonomische Nachhaltigkeit beschreibt eine Wirtschaftsweise, die auf Dauer eine tragfähige Grundlage für Erwerb und Wohlstand bietet und einen nachhaltigen Umgang mit den natürlichen und sozialen Ressourcen pflegt. Ein zentrales Thema ist die Sicherstellung der Grundversorgung aller Menschen und die gerechte Verteilung von ökonomischen Ressourcen. Fragen wie Arbeitslosigkeit oder die Entwicklung der „dritten Welt“ werden in der ökonomischen Nachhaltigkeitsdebatte diskutiert. Zu den offenen Fragen gehört das Nachhaltigkeitspotential des quantitativen Wirtschaftswachstums, welches bereits thematisiert wurde.

### **2.3.3 Soziale Nachhaltigkeit**

Die Möglichkeit zur nachhaltigen Sicherung der Existenz (United Nations Conference on Environment and Development, 1992) ist ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit. Darunter wird nicht nur die Möglichkeit zum Überleben verstanden, sondern vielmehr die Befriedigung grundlegender materieller sowie immaterieller Bedürfnisse. Dafür müssen die Chancen einer menschenwürdigen Entwicklung und Lebensgestaltung gerecht verteilt werden. Themen wie die Verbesserung von Bildungsmöglichkeiten, Zugang zu Informationen, der Schutz und die Förderung der Gesundheit, die Gleichberechtigung der Geschlechter und die Möglichkeiten zur politischen Partizipation müssen berücksichtigt werden. Allgemein kann auch von der Bildung und vom Erhalt des Sozialkapitals für die Gewährleistung einer langfristigen stabilen Gesellschaft gesprochen werden. Darunter werden die Schlüsselmerkmale von Gemeinschaften, wie Beziehungen zueinander, Vertrauen, Hilfestellung und Kooperation verstanden. Für Unternehmen bezieht sich die soziale Dimension auf den Umgang mit und die Investition in Mitarbeiter/innen, sowie die gesellschaftlichen Auswirkungen der Tätigkeiten.

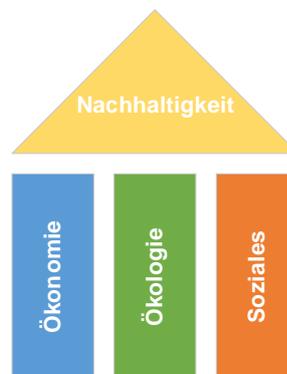
## 2.3.4 Nachhaltigkeitskonzepte

Ob und in wie weit die drei Aspekte der Nachhaltigkeit miteinander in Verbindung stehen, bzw. ob eine Priorisierung nötig und sinnvoll ist und wie eine solche aussehen könnte, wird divergent diskutiert. Nachfolgend werden ein paar dieser unterschiedlichen Zugänge dargestellt.

### 2.3.4.1 Drei Säulen Modell

Im Drei-Säulen-Modell werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit als gleich starke Grundfesten betrachtet, die notwendig sind, um ein „Gebäude der Nachhaltigkeit“ solide stehen lassen zu können.

**Abbildung 6: Drei Säulen Modell**



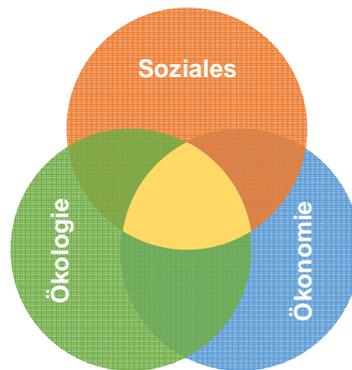
Quelle: eigene Darstellung nach Pufé (2012, S. 34)

Jeder Bereich wird als gleich wichtig und als gleichberechtigt erachtet. Nachhaltigkeit kann nur erreicht werden, wenn alle drei Bereiche gleich ausgeprägt erfüllt werden. Kritisiert wird dieses Modell dahingehend, dass die drei Dimensionen nicht getrennt voneinander betrachtet werden können, sondern sich in vielen Bereichen überlappen. Ebenso ist es in der Praxis schwierig, diese Gleichwertigkeit zu definieren und zu quantifizieren, da es an allgemein gültigen Indikatoren fehlt. Ein weiterer Kritikpunkt ist jener, dass je nach Person, Unternehmen oder Region unterschiedliche Notwendigkeiten gegeben sind.

### 2.3.4.2 Schnittmengenmodell

Im Schnittmengenmodell werden die Kritikpunkte des Drei-Säulen-Modells aufgegriffen und in einem integrativen Ansatz dargestellt. Die Dimensionen sind nicht mehr getrennt voneinander, sondern miteinander und ineinander verwoben. Dadurch wird der enge Zusammenhang besser veranschaulicht. Das Ziel sollte nun sein, bei allen unternehmerischen oder politischen Vorhaben die Schnittmenge dieser drei Kreise zu finden.

**Abbildung 7: Schnittmengenmodell**



Quelle: eigene Darstellung nach Pufé (2012, S. 34)

### **2.3.4.3 Vorrangmodell der Nachhaltigkeit**

„Ohne intakte Ökosysteme sind dauerhafter gesellschaftlicher Fortschritt und blühende Volkswirtschaften nicht denkbar.“ (World Wide Fund For Nature (WWF), 2014, S. 8). Diese Sichtweise wird im Vorrangmodell der Nachhaltigkeit dargestellt.

**Abbildung 8: Vorrangmodell**



Quelle: eigene Darstellung nach (World Wide Fund For Nature (WWF), 2014, S. 8)

Die Natur bildet unsere Lebensgrundlage und muss demnach eine Vorrangstellung in der Nachhaltigkeitsdebatte genießen. Unsere Gesellschaft ist abhängig von diesen Lebensgrundlagen und kann nicht getrennt davon betrachtet werden. Wirtschaftssysteme wiederum sind ein von der Gesellschaft gestaltetes Element und deswegen der sozialen Dimension untergeordnet.

### **2.3.5 Schwache vs. starke Nachhaltigkeit**

In der wirtschaftswissenschaftlichen Debatte werden Ressourcen, die für eine menschliche Entwicklung notwendig sind, häufig als Kapitalarten bezeichnet. Grob kann man zwischen natürlichem Kapital wie Luft, Wasser, fruchtbaren Böden oder Rohstoffen und mensch-gemachtem oder künstlichem Kapital wie Maschinen, Wissen, gesellschaftlichen Strukturen oder Gebäuden unterscheiden (Grunwald & Kopfmüller,

2012, S. 66). An den Zugängen zu diesem Konzept der Kapitalarten kann man nun zwischen einer schwachen und einer starken nachhaltigen Ausprägung unterscheiden. Die schwache Nachhaltigkeit ist eine Position, die der neoklassischen Ökonomie entspringt. Nach dieser Lehrmeinung ist die Summe der beiden genannten Kapitalarten ein Maß für Nachhaltigkeit. Das bedeutet konkret, dass natürliches Kapital als durch künstliches substituierbar angesehen wird (Pufé, Nachhaltigkeit, 2012, S. 111). Der Rohstoffabbau, die Verringerung der fruchtbaren Böden, die Überfischung der Meere oder die Abholzung tropischer Wälder sind nachhaltig, wenn dieser Verlust durch eine Steigerung des Kapitals in anderen Bereichen kompensiert wird. Der Gesamtwohlstand ist dieser Ansicht nach ein wichtigerer Indikator als der Umweltschutz. Eine vermehrte Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen, wie beispielsweise fossile Energieträger, kann durch eine Vermehrung von Technologien oder Maschinen ersetzt werden, ohne die menschlichen Entwicklungschancen dadurch zu schmälern. Konrad Ott beschreibt diese Perspektive in einem Artikel (Nachhaltigkeit des Wissens – was könnte das sein?, 2002, S. 218) folgendermaßen: „Anpassung an einen Klimawandel, Einsatz von Gentechnik in der Landwirtschaft, Umwandlung von tropischen Primär- in genutzte Sekundärwälder usw. sind zulässig oder geboten.“ Prinzipiell wäre es demnach nicht unfair, eine Welt ohne Natur zu hinterlassen.

Einen ganz anderen Blickwinkel haben die Vertreter der starken Nachhaltigkeit, welche der ökologischen Ökonomik entspringt. Dieser Ansatz geht davon aus, dass es für eine nachhaltige Zukunft notwendig ist, ein gewisses Maß an Naturkapital zu erhalten. Es wird von einer Nichtsubstituierbarkeit ausgegangen, und die ökologischen Ressourcen werden über die anderen Dimensionen gestellt (vergleiche Abbildung 8: Vorrangmodell). Natürliche Ressourcen dürfen demnach nur in einem Maß genutzt werden, in dem sie sich regenerieren können. Folgende Regeln im Umgang mit der Natur postuliert die starke Nachhaltigkeit (Aachener Stiftung Kathy Beys, 2015):

- Erneuerbare Ressourcen dürfen nur in dem Maße genutzt werden, in dem sie sich regenerieren.
- Erschöpfbare Ressourcen (wie fossile Energiequellen) dürften in diesem System gar nicht genutzt werden, da sie sich nicht selbst erneuern können und somit das Naturkapital verringern würden oder nur in dem Maße genutzt werden, wie andere physisch und funktionell gleichwertige natürliche erneuerbare Ressourcen geschaffen werden können.
- Die Senkenfunktion der Umwelt darf nur so weit genutzt werden, wie die Aufnahmekapazität der Umweltsysteme nicht überschritten wird, und Emissionen nicht abbaubarer Schadstoffe sind unabhängig von dem Ausmaß, in dem noch freie Tragekapazitäten vorhanden sind, zu minimieren.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick der genannten und weitere kontroverse Standpunkte dieser Debatte wieder:

**Tabelle 3: schwache vs. starke Nachhaltigkeit**

<b>schwache Nachhaltigkeit</b>	<b>vs.</b>	<b>starke Nachhaltigkeit</b>
Anthropozentrismus	↔	Ökozentrismus
neoklassische Ökonomie	↔	ökologische Ökonomie
Harmonie zwischen Wachstum und Umwelt	↔	Zielkonflikt zwischen Wachstum und Umwelt
Substituierbarkeit von Naturkapital	↔	keine Substituierbarkeit von Naturkapital
Wachstumsparadigma (mit moderater Umweltpolitik)	↔	Unmöglichkeit unendlichen Wachstums
Wachstumsoptimisten	↔	Wachstumspessimisten
Strategie: Effizienz durch Technik, Wachstum und Markt	↔	Strategie: Wachstumsstopp , -begrenzung; Verzichtsethik & Effizienzprinzip bei Individuum und Politik
konventionelle Kosten-Nutzen-Analyse	↔	Kritik an reiner Kosten-Nutzen-Analyse

*Quelle: (Pufé, 2012, S. 117)*

## 2.4 Prinzipien der Nachhaltigkeit

Nachhaltige Entwicklung berücksichtigt sowohl die Bedürfnisse zukünftiger als auch jene heute lebender Generationen.

### 2.4.1 Verantwortung für zukünftige Generationen

Ein Prinzip nachhaltiger Entwicklung ist jenes der Generationengerechtigkeit, welches die Verantwortung für die Bedürfnisse zukünftiger Generationen bezeichnet. Dieses Prinzip wird auch intergenerationale Gerechtigkeit genannt. Alle Handlungen müssen langfristig darauf ausgerichtet sein, die Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung für zukünftig lebende Menschen nicht einzuschränken. Dies ist vermutlich eine der wichtigsten Begründungen, warum unser gesellschaftliches Verhalten auf den Erhalt der lebensdienlichen Grundlagen abzielen sollte (Tremmel, 2003, S. 28).

### 2.4.2 Verantwortung für heute lebende Generationen

Es sollen die Bedürfnisse der jetzt lebenden Menschen befriedigt werden, womit insbesondere die Grundbedürfnisse der ärmsten Menschen der Welt gemeint sind. Dieses Prinzip wird als intragenerationale Gerechtigkeit bezeichnet, also die Verteilungsgerechtigkeit von natürlichen Ressourcen, Bildungschancen, Rechten und

Pflichten, Wohlstand, sozialen und ökonomischen Ressourcen, Einfluss- und Wahlmöglichkeiten, gesellschaftlicher Teilhabe sowie die gerechte Aufteilung von Zugang zu Technologien und Dienstleistungen innerhalb der aktuell lebenden Generationen (Pufé, Nachhaltigkeit, 2012, S. 35). Es ist damit aber nicht ausschließlich die globale Nord-Süd Gerechtigkeit oder die Gerechtigkeit zwischen der Dritten Welt und den Industriestaaten gemeint, auch innerhalb von Staaten und Regionen herrschen Ungerechtigkeiten bei der Verteilung von Ressourcen und Chancen. Eine ungerechte Verteilung dieser Ressourcen wird als Grundlage für globale Probleme und Konflikte gesehen. Armut, Hunger, Krankheiten oder fehlender Zugang zu sauberem Trinkwasser sind Resultate der herrschenden Ungleichverteilung.

## **2.5 Geschichte und Meilensteine**

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten gesellschaftlichen Ereignisse genannt.

### **2.5.1 Ursprünge**

Als Vater des Begriffs Nachhaltigkeit wird vielfach der sächsische Oberberghauptmann Hans-Karl von Carlowitz genannt. In seinem 1713 erschienenen Werk „Sylvicultura oeconomica“ forderte er, dass pro Jahr immer nur so viel Holz geschlagen werden dürfe, wie durch planmäßige Aufforstung auch wieder nachwachsen kann. In weiterer Folge fand der Begriff Nachhaltigkeit in der Fischereiwirtschaft Eingang. Das Konzept des „maximum sustainable yield“ verfolgte das Ziel, einen maximalen und langfristigen Ertrag sicher zu stellen. Anfang des 20. Jahrhunderts wurde dadurch gefordert, dass sich das Ausmaß des Fischfangs an der Reproduktionsfähigkeit der Fischbestände orientieren soll. Als wissenschaftlicher Vordenker kann John Stuard Mill (1806 – 1873) genannt werden. In seinem Werk „Principles of Political Economy“ beschreibt er einen stationären Zustand der Wirtschaft, welcher nach dem Ziel, Wohlstand für alle zu schaffen, erreicht wird.

### **2.5.2 Internationale Debatten**

Die erste internationale Konferenz, die das Thema Umwelt in einem größeren Kontext behandelte, war die UN-Weltumweltkonferenz 1972 in Stockholm. Dieser Zeitpunkt wird auch als Beginn internationaler umweltpolitischer Anstrengungen gesehen. 1200 Vertreter aus 112 Staaten waren vor Ort, und der Beginn der Konferenz am 5. Juni ist auch heute noch der internationale Tag der Umwelt. Im Anschluss wurden das UN-Umweltprogramm UNEP und viele nationale Umweltministerien gegründet. Sehr großen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsdebatte hatte auch die Studie „Grenzen des Wachstums“ (Meadows, 1972), welche in Zusammenarbeit und mit Unterstützung des

Club of Rome entstanden ist. 17 Wissenschaftler des Massachusetts Institute of Technology (MIT) prognostizierten mit Hilfe eines Modells der „Dynamik komplexer Systeme“ mögliche globale Szenarien, die sich aufgrund von Wechselwirkungen bei Bevölkerungsentwicklung, Nahrungsmittelbedarf, Energieverbrauch, Kapital, Landnutzung etc. einstellen könnten. Die zentrale Aussage war, dass bei den anhaltenden Entwicklungen innerhalb der nächsten 100 Jahre ein ökologischer Kollaps und der Niedergang der Wirtschaft eintreten werden. Das stark vereinfachte Rechenmodell wurde häufig kritisiert, dennoch wurde dadurch international ein Bewusstsein für die Endlichkeit unserer Ressourcen geschaffen. 1992 wurde auf Vorschlag der Brundtland Kommission die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (UNCED = UN Conference on Environment and Development) in Rio de Janeiro abgehalten. Dieser sogenannte Erdgipfel gilt als zentraler Meilenstein der internationalen politischen Integration des Nachhaltigkeitsbegriffes. 1000 Delegierte aus 178 Staaten hatten sich zum Ziel gesetzt, in zwölf Tagen weltweite verbindliche Abkommen zu treffen und damit die Weichen für eine nachhaltige Entwicklung zu stellen. Eine Besonderheit dabei war auch die große Öffentlichkeitswirksamkeit. 2400 Vertreter von NGO's und 17.000 Menschen der Zivilgesellschaft beteiligten sich an parallel organisierten Veranstaltungen. Das Ergebnis wurde in den folgenden sechs Dokumenten niedergeschrieben und unterzeichnet:

- Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung
- Klimaschutz-Konvention
- Biodiversitätskonvention
- Walddeklaration
- Konvention zur Bekämpfung der Wüstenbildung
- Agenda 21

Im Anschluss daran wurde mit unterschiedlichen Erfolgen eine Vielzahl weiterer nationaler und internationaler Versuche unternommen, eine nachhaltige Entwicklung politisch zu verankern.

### **2.5.3 Bestehende Richtlinien**

Die Vielfalt an verbindlichen und freiwilligen politischen Abkommen ist so groß, das im Zuge dieser Arbeit nur auf ein paar wenige wesentliche Meilensteine hingewiesen werden kann. Als Eckpfeiler können beispielhaft die bereits genannte Agenda 21 als Ergebnis des Erdgipfels, die UN-Millenniumsentwicklungsziele und, aufgrund regionaler Relevanz, auch die Strategien der EU und Österreichs genannt werden.

### 2.5.3.1 Agenda 21

Die Agenda 21 wird als eine der wichtigsten Richtlinien gesehen. Es handelt sich dabei um ein großes Maßnahmenpaket, das die Verantwortung aller gesellschaftlichen Akteure benennt. Es wird darin festgelegt, dass die Planung nachhaltiger Ziele von den jeweiligen Staaten, unter Beteiligung von regierungsunabhängigen Organisationen und der Öffentlichkeit, durchzuführen ist. Der Zweck dieser Abmachung wird im Originaldokument folgendermaßen formuliert: „Die Agenda 21 nimmt sich der drängendsten Probleme der heutigen Zeit an und ist zur gleichen Zeit bemüht, die Welt auf die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts vorzubereiten. Sie ist Ausdruck eines globalen Konsenses und einer auf höchster Ebene eingegangenen politischen Verpflichtung zur Zusammenarbeit im Bereich von Entwicklung und Umwelt.“ (United Nations Conference on Environment and Development, 1992, S. 1). Das Dokument beinhaltet 40 Kapitel und wird, wie in der folgenden Tabelle dargestellt, in vier große Themenbereiche untergliedert.

**Tabelle 4: Themenbereiche der Agenda 21**

<b>Soziale und wirtschaftliche Dimension:</b> Diese behandelt die soziale und wirtschaftliche Dimension mit den wichtigen Aspekten Armutsbekämpfung, Bevölkerungsdynamik, Gesundheitsschutz und nachhaltige Siedlungsentwicklung.	<b>Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung:</b> Dies umfasst die ökologieorientierten Themen vom Schutz der Erdatmosphäre über die Bekämpfung der Entwaldung, dem Erhalt der biologischen Vielfalt bis hin zur umweltverträglichen Entsorgung von Abfällen.
<b>Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen:</b> Diese umfasst die partizipativen Aspekte von diversen gesellschaftlichen Gruppen, die für die Umsetzung der Agenda von besonderer Bedeutung sind.	<b>Möglichkeiten der Umsetzung:</b> Diese behandeln die Rahmenbedingungen der Umsetzung hinsichtlich der finanziellen und organisatorischen Instrumente wie z.B. Technologietransfer, Bildung, internationale Zusammenarbeit.

Quelle: (Pufé, Nachhaltigkeit, 2012, S. 55)

Als wesentliches Prinzip der Agenda 21 wird der Begriff Glokalisierung geprägt, was so viel bedeutet wie global denken und lokal handeln.

### 2.5.3.2 UN-Millenniumsentwicklungsziele

Vom sechsten bis achten September 2000 traf sich die UN Generalversammlung, die sich aus Vertretern von 189 Staaten zusammensetzte, mit dem Ziel, die Grundlagen einer friedlicheren, wohlhabenderen und gerechteren Welt zu bekräftigen und verpflichtend zu gestalten. Darin wurden folgende sechs fundamentale Werte formuliert, die wesentlich für gelungene internationale Beziehungen im 21. Jahrhundert sind (UN General Assembly (55th sess. : 2000-2001), 2000).

- Freiheit
- Gleichheit
- Solidarität
- Toleranz
- Achtung vor der Natur
- Gemeinsam getragene Verantwortung

Die nachstehend angeführten Ziele sollten sicherstellen, dass diese Werte auch gelebt und umgesetzt werden:

**Tabelle 5: Millenniumentwicklungsziele**

<b>Bekämpfung von extremer Armut und Hunger</b>	Die Zahl der Menschen, die von weniger als einem USD pro Tag leben, soll um die Hälfte gesenkt werden.
<b>Primärschulbildung für alle</b>	Alle Jungen und Mädchen sollen eine vollständige Grundschulausbildung erhalten.
<b>Gleichstellung der Geschlechter und Stärkung der Rolle der Frau</b>	In der Grund- und Mittelschulausbildung soll bis zum Jahr 2005 und auf allen Ausbildungsstufen bis zum Jahr 2015 jede unterschiedliche Behandlung der Geschlechter beseitigt werden.
<b>Senkung der Kindersterblichkeit</b>	Die Sterblichkeit von Kindern unter fünf Jahren soll um zwei Drittel gesenkt werden.
<b>Verbesserung der Gesundheitsversorgung von Müttern</b>	Die Müttersterblichkeit soll um drei Viertel gesenkt werden.
<b>Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen schweren Krankheiten</b>	Die Ausbreitung der HIV-Infektion/Aids soll zum Stillstand gebracht werden. Der Ausbruch von Malaria und anderer schwerer Krankheiten soll unterbunden und ihr Auftreten zum Rückzug gezwungen werden.
<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	Die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung sollen in der nationalen Politik übernommen werden; dem Verlust von Umweltressourcen soll Einhalt geboten werden; die Zahl der Menschen, die über keinen nachhaltigen Zugang zu gesundem Trinkwasser verfügen, soll um die Hälfte gesenkt werden; bis zum Jahr 2020 sollen wesentliche Verbesserungen der Lebensbedingungen von zumindest 100 Millionen Slumbewohnern erzielt werden.
<b>Aufbau einer globalen Partnerschaft für Entwicklung</b>	Öffnung des Handels- und Finanzsystems, verbesserter Marktzugang; Verpflichtung zu guter Staatsführung; Schuldenerleichterung und -erlasse; großzügigere Entwicklungshilfe; Schaffung menschenwürdiger und produktiver Arbeitsplätze; Informations- und Technologietransfer u.a.

Quelle: (Pufé, *Nachhaltigkeit*, 2012, S. 57) nach (UN General Assembly (55th sess. : 2000-2001), 2000)

Im September 2010 wurde bei der 65. UN Generalversammlung eine Zwischenbilanz gezogen. Der Generalsekretär Ban Ki Moon lobte zwar gewisse Fortschritte, wies aber gleichzeitig darauf hin, dass es noch viel zu tun gäbe um diese Ziele zu erreichen. Kritiker hingegen sehen die Ziele als weit verfehlt, und globale Erhebungen weisen darauf hin, dass die Schere zwischen Armen und Reichen nach wie vor stetig wächst (Pufé, 2012, S. 58).

### **2.5.3.3 Europäische Nachhaltigkeitsstrategie**

Die Verankerung einer nachhaltigen Entwicklung als grundlegendes Ziel der EU wurde erstmalig 1999 mit dem Vertrag von Amsterdam beschlossen. Im Jahr 2001 wurde dann eine EU Strategie für nachhaltige Entwicklung entworfen, die 2006 überarbeitet wurde. Diese Strategie ist verbindlich für die jeweiligen Mitgliedsstaaten und beinhaltet folgende zentrale Herausforderungen (Rat der Europäischen Union, 2015):

- Begrenzung der Klimaänderung und ihrer Kosten sowie der negativen Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt.
- Sicherstellung, dass Verkehrssysteme den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ansprüchen genügen, bei gleichzeitiger Minimierung von nachteiligen Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt.
- Förderung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster.
- Verbesserung der Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen und Vermeidung ihrer Übernutzung, Anerkennung des Wertes der Funktionen des Ökosystems
- Förderung der öffentlichen Gesundheit zu gleichen Bedingungen für alle und verbesserter Schutz vor Gesundheitsbedrohungen.
- Schaffung einer sozial integrativen Gesellschaft durch Berücksichtigung der Solidarität zwischen und innerhalb von Generationen und Wahrung und Verbesserung der Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger als Voraussetzung für dauerhaftes individuelles Wohlergehen.
- Aktive Förderung der nachhaltigen Entwicklung in der ganzen Welt und Sicherstellung, dass die innen- und außenpolitischen Maßnahmen der Europäischen Union mit der globalen nachhaltigen Entwicklung und mit den eingegangenen internationalen Verpflichtungen im Einklang stehen.

Der Rat für nachhaltige Entwicklung, welcher in Deutschland von der Bundesregierung 2001 einberufen wurde, betitelte seine Stellungnahme zur Überprüfung der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie mit: "Wichtig, überfällig und zu überarbeiten"

(Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2005). Darin wurden zwar grundsätzlich die Inhalte begrüßt und auch die Stärken der Strategie hervorgehoben, doch es wurden auch Kritikpunkte genannt. Es gäbe unter anderem Schwächen bei den Zielen und den qualifizierten Aussagen. Es wird der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie eine zurückhaltend defensive Formulierung vorgeworfen und für einzelne Kapitel eine grundlegende Überarbeitung angeraten. Der Monitoring Report der Eurostat (2009) stellte in einigen wichtigen Bereichen auch zu wenig Ergebnisse fest, beispielsweise beim Ausbau erneuerbarer Energien, der Abnahme der Artenvielfalt, dem steigenden Energieverbrauch oder der Entkopplung von Wirtschaftswachstum und ökologischer Beanspruchung.

#### **2.5.3.4 Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie**

Seit 2010 gibt es auch in Österreich eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie mit der Bezeichnung "ÖSTRAT - Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes und der Länder" (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft Umwelt und Wasserwirtschaft, 2015).

Diese Strategie orientiert sich an jener der EU und den UN-Millenniumszielen und wurde innerhalb eines einjährigen Dialoges gemeinsam von den Landeshauptleuten und vom Ministerrat beschlossen. Folgende zentrale Herausforderungen werden darin benannt:

- Naturräumliche und ökologische Lebensgrundlagen bewahren
- Prävention und Bekämpfung von Armut, individueller Wohlstand und die Attraktivität Österreichs als Wirtschaftsstandort sicherstellen
- Die Globalisierung umwelt- und sozialverträglich gestalten
- Die Beschäftigungsziele erreichen
- Ein hohes Niveau an sozialer Sicherheit und gesellschaftlichem sowie sozialem Zusammenhalt gewährleisten
- Den demographischen Trends mit adäquaten Maßnahmen begegnen
- Die Gender Mainstreaming-Strategie in allen Themenfeldern umsetzen

Es wurden für die Umsetzung mehrere Mechanismen ins Leben gerufen: Die Nachhaltigkeitskoordinator/innen-Konferenz (NHK-K), welche Arbeitsprogramme und Fortschrittsberichte erarbeitet; auf Bundesebene das "Komitee für ein nachhaltiges Österreich", welches als Gremium für Information und Abstimmungsbedarf gilt und zudem die Arbeitsgruppe "Dezentrale Nachhaltigkeitsstrategie – Lokale Agenda 21" (AG-DNS) welche die lokalen und regionalen Umsetzungen koordiniert. Der österreichische Rechnungshof veröffentlichte den Bericht "Nachhaltige Entwicklung in Österreich" (2010) in welchem festgestellt wurde, wie diese Ziele bei der

Entscheidungsfindung in Bund und Ländern bereits integriert sind. Darin wurde eine Inkonsequenz bei der Umsetzung festgestellt. Bemängelt wurde unter anderem, dass Nachhaltigkeitsprüfungen kaum zum Einsatz kamen, teilweise eine klare Positionierung und die Ansiedelung des Themas auf oberster Hierarchieebene fehlt.

## 2.6 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Unternehmen spielen eine zentrale Rolle bei einer nachhaltigen Entwicklung. Sie haben einen direkten Einfluss auf Umweltbelastungen in Form von Ressourcenverbrauch und Emissions- bzw. Abfallerzeugung, aber auch indirekt, indem Konsum und Lebensgewohnheiten von Konsumentinnen und Konsumenten durch ihre Produkte und speziell durch ihre Werbung beeinflusst werden. Zusätzlich treiben sie durch Forschungs- und Entwicklungsarbeit technologische Innovationen voran und schaffen Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dementsprechend hoch ist auch die Erwartungshaltung an Unternehmen, sich in Bezug auf Nachhaltigkeit klar zu positionieren und zu engagieren. In vielen Unternehmen ist diese Anforderung bereits angekommen, und kaum ein größeres Unternehmen berichtet nicht über Nachhaltigkeitsinitiativen oder Nachhaltigkeitsziele. Sei es nun aus einer Überzeugung heraus oder aufgrund des erhöhten Drucks der Stakeholder. Aber auch im unternehmerischen Kontext wird der Begriff vielfältig gebraucht, teilweise sogar als „Gummiwort“ bezeichnet (Sailer, 2013, S. 30). Zum Teil wird Nachhaltigkeit einfach als Synonym für dauerhaften und langfristigen wirtschaftlichen Erfolg benutzt, an anderer Stelle bedeutet der Begriff, die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, auch Energiesparmaßnahmen, Erfüllung von Umweltauflagen oder das technische Design von Produkten fallen darunter. Häufig wird der Begriff Nachhaltigkeit aber ausschließlich zu Marketingzwecken verwendet, um Produkte besser verkaufen zu können. Im unternehmerischen Kontext gibt es auch eine Reihe weiterer Begriffe, die sich den gleichen oder ähnlichen Themen widmen. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht darüber.

**Tabelle 6: Die wichtigsten Nachhaltigkeitsbegriffe**

<b>Corporate Social Responsibility (CSR)</b>
Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung; der freiwillige Beitrag von Firmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht.
<b>Corporate Citizenship (CC)</b>
Das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen, die ihr Verhalten und ihre Strategie mittel- und langfristig verantwortungsbewusst ausrichten; die sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus wie „gute Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft einsetzen wie z. B. für ökologische oder kulturelle Belange.

<b>Corporate Governance (CG)</b>
Die Gesamtheit aller internationalen und nationalen für Unternehmen geltenden Regeln, Vorschriften, Werte und Grundsätze; der Ordnungsrahmen für die Führung, Leitung und Überwachung von Unternehmen z. B. mittels Gesetzen, Richtlinien, Kodizes, Absichtserklärungen oder Unternehmensleitbildern.
<b>Corporate Responsibility (CR)</b>
Unternehmensverantwortung; im weiteren Sinn der Grad des Verantwortungsbewusstseins eines Unternehmens, wo immer seine Geschäftstätigkeit Auswirkungen auf Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt und wirtschaftliches Umfeld hat; im engeren Sinn eine Unternehmensphilosophie, für die Transparenz, ethisches Verhalten und Respekt vor den Stakeholdern ausschlaggebend bei unternehmerischen Entscheidungen ist. (Der Begriff CR umfasst CSR, CC und CG.)
<b>Nachhaltigkeit</b>
Beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren Systems auf eine Weise, dass dieses in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann.
<b>People, Profit, Planet (PPP)</b>
Verweist auf die drei zentralen Aspekte allen organisatorischen Handelns und Entscheidens, nämlich People (Menschen), Profit (Gewinn) und Planet (Erde).
<b>Triple-Bottom-Line (TBL)</b>
Verweist darauf, dass unter dem Strich für den Unternehmenserfolg ein erweitertes Spektrum an Werten und Kriterien einbezogen wird. Verweist auf ein erweitertes Spektrum an Werten und Kriterien nebst „konventionellen“ Bewertungskriterien zur Bemessung von unternehmerischem und gesellschaftlichem Erfolg. Dieser muss sich „unter dem Strich“ an ökonomischer, ökologischer und sozialer Verträglichkeit messen lassen. (Alternativer Begriff zu PPP.)

*Quelle: (Pufé, Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, S. 20)*

Diese bunte Vielfalt an Begriffen macht es nicht unbedingt einfacher für Unternehmen, den Nachhaltigkeitsgedanken ins alltägliche Handeln zu integrieren. Das Herstein-Institut für Management und Leadership hat in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Gesellschaft für Marketing eine Studie (2011) durchgeführt, bei der insgesamt 300 Führungskräfte aus Betrieben in Österreich, Deutschland und der Schweiz befragt wurden, inwieweit das Thema Nachhaltigkeit im Management bereits angekommen ist. Unter anderem wurden die Personen dahingehend befragt, was verantwortungsvolles Wirtschaften für sie persönlich bedeutet. Folgende Punkte wurden, sortiert nach Häufigkeit, genannt:

- bewusster Umgang mit Ressourcen
- gleichzeitiger Fokus auf kurz-, mittel- und langfristige Ziele
- überdenken und umgestalten von Prozessen
- aushalten von Zielkonflikten und Widersprüchen
- mehr bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Konkret wird Nachhaltigkeit, wenn man sich folgende Frage stellt: *„Welche Verhaltens- und Konsummuster sind für 10 Milliarden Menschen auch noch in 500 Jahren machbar? Eine Urlaubsreise mit dem Flugzeug? Eine Singlewohnung mit 100 Quadratmetern? Ein SUV vor der Türe?“* (Martinuzzi, 2012, S. 75). Wenn solche oder

ähnliche Fragen mit „nein“ zu beantworten sind, dann stehen zwei Lösungswege zur Verfügung. Entweder eine Änderung unserer Lebens- und Konsumgewohnheiten oder technologische Innovationen. Der Dreh- und Angelpunkt ist aber immer die Verantwortung, bestimmte Charakteristika eines Systems zu erhalten (Pufé, 2012, S. 19). Sei es nun das lebenserhaltende ökologische System, der soziale Frieden und die Produktionskapazität des sozialen Systems, oder sei es die Steigerung und Erhaltung des Wohlstandes. Diese drei Säulen wurden bereits ausführlich erläutert und werden in folgender Tabelle noch einmal kurz und knapp mit Effekten für den betrieblichen Alltag dargestellt.

**Tabelle 7: Praktische Umsetzung der 3 Säulen in den Unternehmen**

Säule	Gesellschaftliche Dimension	Betriebswirtschaftliche Dimension
Ökologische Nachhaltigkeit	Natur und Umwelt sollen für zukünftige Generationen bewahrt werden. Dies beinhaltet den Klimaschutz, den Landschaftsschutz, die Erhaltung der Artenvielfalt und den schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen.	geringe Schadstoffemissionen geringe Life-Cycle-Costs geringer Ressourceneinsatz Recycling Langlebigkeit ...
Ökonomische Nachhaltigkeit	Schaffung dauerhaften Wohlstands. Pfléglicher Umgang mit den für den wirtschaftlichen Erfolg notwendigen Ressourcen. Förderung von Bildung und Schaffung günstiger Rahmenbedingungen, welche den wirtschaftlichen Erfolg fördern.	Shareholder-Value Gewinnmaximierung Rendite Marktanteile Wachstum ...
Soziale Nachhaltigkeit	Schaffung einer zukunftsfähigen und lebenswerten Gesellschaft, in der sich Individuen entfalten und in der Gemeinschaft partizipieren können.	Mitarbeiterzufriedenheit sichere Arbeitsplätze Steuerzahlungen soziales Engagement ethische Verantwortung Arbeitsschutz ...

Quelle: (Sailer, 2013, S. 26)

### 2.6.1 Trade-offs

„Wenn Nachhaltigkeit den Unternehmenserfolg direkt fordern würde, müsste es schon eine nachhaltige Wirtschaft geben. Gibt es aber nicht!“ (Müller-Christ, 2012). Die Integration von nachhaltigen Zielen ist nicht immer eine Win-Win Situation. Viele Zielkonflikte treten am Weg zu mehr ökologischer und sozialer Verantwortung auf. Beispielsweise widerspricht sich der Einsatz langlebiger, hochwertiger Materialien mit dem Bedürfnis nach Kostengünstigkeit. Es lassen sich nicht alle Ziele gleichzeitig erreichen. Welche sogenannten Trade-offs es gibt und wie damit umgegangen werden kann, soll in diesem Kapitel beleuchtet werden. Ein Trade-off ist eine dilemmatische

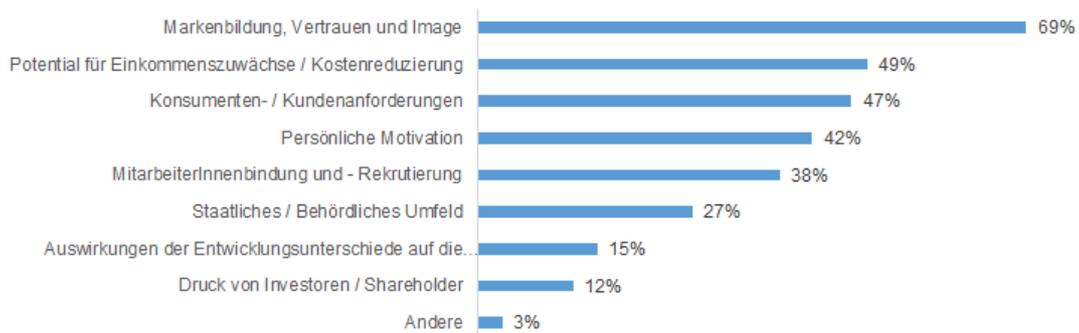
Entscheidungssituation in der nicht alle Dimensionen gleichzeitig realisiert werden können, sondern häufig ein Verlust zumindest einer Dimension hingenommen werden muss. Zur Bewältigung solcher Widersprüche sind vielfältige persönliche Entscheidungskompetenzen notwendig (Müller-Christ, 2012, S. 89). Trade-offs können in den verschiedensten Bereichen auftreten, von den Autoren Hahn, Figge, Pinkse und Preuss wurde eine Einteilung in die Ebenen Individuum, Organisation, Industrie und Gesellschaft vorgenommen (2010). Die individuelle Ebene behandelt unterschiedliche Wahrnehmungen, Motive, Werte und Entscheidungen einzelner unternehmerischer Akteure, die sich in verschiedenen Präferenzen kurzfristiger finanzieller Erfolge, langfristiger Ausrichtung oder Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen äußern. Diese interorganisatorischen Widersprüche sollen durch diese Arbeit auch deutlich werden. Trade-offs auf organisatorischer Ebene beschreiben Zielkonflikte in Bezug auf die Rolle und den Einfluss des Unternehmens hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung. Wird der Erfolg ausschließlich in kurzfristigen monetären Werten gemessen oder werden Umwelt und Sozialthemen mit einbezogen? Welche Strategien sind am effektivsten um diese Ziele zu erreichen? Und setzt man mehr auf Kooperation oder Wettbewerb oder verfolgt man eine Massenmarkt- oder eine Nischenstrategie? Auf der Industriebene werden widersprüchliche Aspekte wie Sicherung von Arbeitsplätzen und Schaffung materiellen Wohlstands einerseits, sowie die negativen ökologischen Auswirkungen der Produktion andererseits behandelt. Die vierte Ebene ist die gesellschaftliche und bezieht sich auf die Effekte der unternehmerischen Aktivitäten, welche in einer nachhaltigeren Gesellschaft resultieren. Als Beispiel können Produkte genannt werden, die zwar einen Wert für Konsumenten und Konsumentinnen oder die Gesellschaft als Ganzes darstellen aber ein nicht nachhaltiges Konsumverhalten fördern. In der bereits genannten Studie des Hernstein Institutes (2011) wurde auch der Umgang mit Widersprüchen erhoben. Der am meisten genannte Widerspruch ist jener, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits als Kostenfaktor und Leistungsträger zu sehen und auf der anderen Seite die Selbstverwirklichung und Motivation zu fördern. Der am zweitmeisten genannte Trade-off ist die Widersprüchlichkeit zwischen einer hierarchischen Organisation und einer partizipativen Arbeitskultur auf Augenhöhe. Dicht dahinter auf Platz drei wurde die Schwierigkeit genannt, Stabilität und Flexibilität in einen sinnvollen Einklang zu bringen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Umgang mit Widersprüchen eine herausfordernde Angelegenheit ist. Welche Kompetenzen nun erforderlich sind um diese Trade-offs zu meistern, wurde auch in der genannten Studie hinterfragt. Auf Platz eins wurden Kommunikation und Dialogfähigkeit genannt, intern bezogen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso

wie die Kommunikation des Unternehmens nach außen. Auf Platz zwei und drei der Befragung landeten Entscheidungsfähigkeit und ganzheitliches Denken.

## 2.6.2 Chancen

Unabhängig von den notwendigen Fähigkeiten, die Widersprüche in eine Balance zu bringen, bietet eine nachhaltige Entwicklung aber eine Menge an Chancen für Unternehmen. Unter anderem zu diesem Thema wurden zwei große globale Studien durchgeführt. Die Firma Accenture hat als eines der weltweit größten Managementberatungsunternehmen gemeinsam mit dem UN Global Compact eine Studie (2013) durchgeführt, in der mehr als 1000 Geschäftsführer aus 27 Industriebranchen in 103 Ländern weltweit befragt wurden. 80 % der befragten Personen sehen eine nachhaltige Entwicklung als Weg zu mehr Wettbewerbsvorteilen. Die zweite Studie wurde vom MIT Sloan Management Review in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group realisiert. In dieser Studie wurden 2600 Geschäftsführer und Manager verschiedenster Industriezweige befragt. Im Folgenden sollen die wesentlichsten gemeinsamen Ergebnisse beider Studien kurz dargestellt werden.

### Abbildung 9: Welche Faktoren bewegen sie als CEO um sich Nachhaltigkeitsthemen zu widmen?

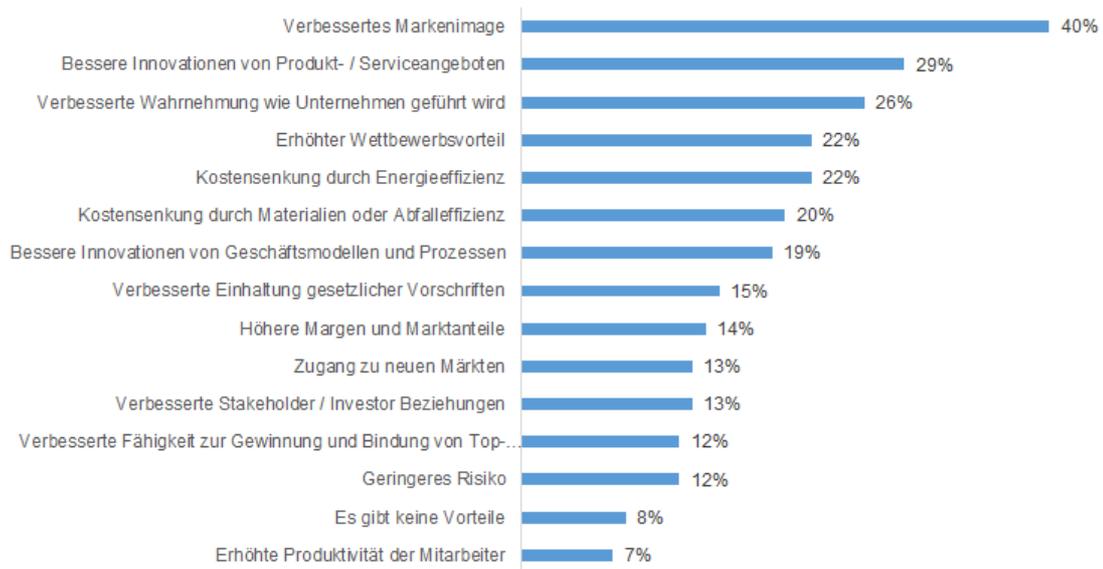


Quelle: eigene Darstellung und Übersetzung nach (Accenture; UN Global Compact, 2013, S. 37)

Bei beiden Studien wurde das verbesserte Markenimage als mit Abstand wesentlichster Vorteil einer nachhaltigen Ausrichtung genannt. Auch Kostensenkungen durch Effizienzgewinne sind relativ hoch gereiht. Die Möglichkeit, das Innovationspotenzial zu steigern, wurde in der Studie des MIT als große Chance gesehen, in der Accenture Studie zwar nicht so benannt, jedoch auch dort an zweiter Stelle die Möglichkeit genannt, durch eine nachhaltige Ausrichtung Einkommenszuwächse zu erzielen. Die Chance, eine bessere Mitarbeiter/innenbindung zu erzielen und Talente zu rekrutieren wurde zwar

unterschiedlich hoch bewertet, dennoch scheint es ein Effekt zu sein, der offenbar Relevanz hat. Weitere Auswirkungen werden auch im Bereich der Stakeholder gesehen. Einerseits werden verantwortliche unternehmerische Praktiken von Kunden, Staat und Investoren gefordert, andererseits verbessern diese auch proaktiv die Beziehung zu Akteuren im Unternehmensumfeld.

**Abbildung 10: Was sind die größten Vorteile für Ihr Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit?**



*Quelle: eigene Darstellung und Übersetzung nach (MIT Sloan Management Review & The Boston Consulting Group, 2013, S. 17)*

Alles in allem wird einer nachhaltigen Ausrichtung ein großes Potenzial für qualitatives und quantitatives Wachstum und für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beigemessen. Dass dies aber kein Selbstläufer ist, und auch zahlreiche Herausforderungen auftreten, wird im folgenden Kapitel erläutert.

**2.6.3 Herausforderungen**

In den oben genannten Studien wurden auch die Schwierigkeiten und Herausforderungen hinterfragt, die mit einer verstärkten Orientierung an nachhaltigen Prinzipien einhergehen. Die unmittelbaren positiven Auswirkungen auf finanzielle Kennzahlen können nicht von allen CEOs bestätigt werden und wurden paradoxerweise nicht nur als Chance, sondern auch als größtes Hindernis gesehen. Auch hier werden die Trade-offs wieder deutlich.

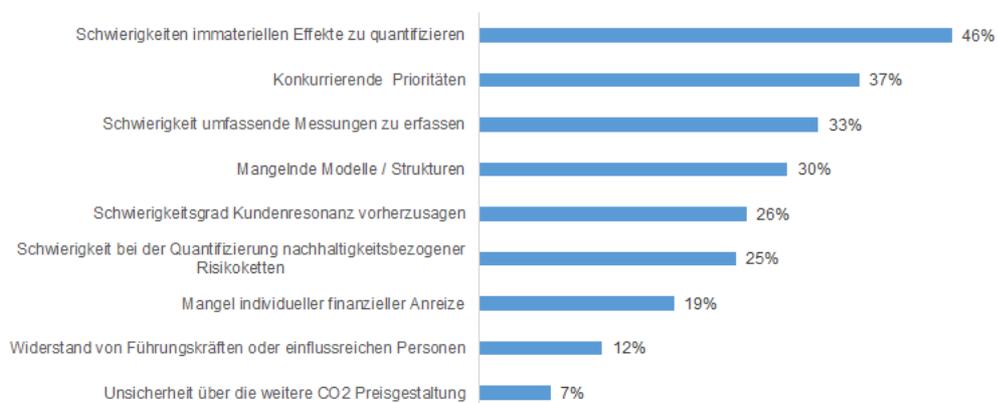
**Abbildung 11: Welche Barrieren halten Sie als CEO davon ab, einen integrierten und strategischen, unternehmensweiten Ansatz für ökologische und soziale Corporate Governance Themen zu implementieren?**



*Quelle: eigene Darstellung und Übersetzung nach (Accenture; UN Global Compact, 2013, S. 35)*

Offenkundig ist auch die strategische Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen noch nicht an erster Stelle angelangt. Andere Prioritäten genießen eine vorrangigere Behandlung. Doch auch der Mangel an Wissen und Modellen, wie eine nachhaltige Ausrichtung aussehen und funktionieren könnte, wird in beiden Studien als relevante Herausforderung gesehen. Durch die unterschiedlichen Interessen von Management, Kunden oder Investoren ist es lt. der Studie schwierig, breite Zustimmung dafür zu bekommen.

**Abbildung 12: Was sind die größten Hindernisse in Ihrer Organisation zur Bewertung der Business Case für nachhaltigkeitsbezogene Strategien?**



*Quelle: eigene Darstellung und Übersetzung nach (MIT Sloan Management Review & The Boston Consulting Group, 2013, S. 17)*

In Summe zeigen die Ergebnisse beider Arbeiten ein etwas widersprüchliches Bild. Einerseits werden Wettbewerbsvorteile und das Potenzial, Einkommenszuwächse zu erzielen, als relevante Chancen gesehen, andererseits stellen genau diese Themen auch die größte Sorge der befragten Geschäftsführer dar.

## **2.6.4 Nachhaltigkeitsmanagement**

Den Unternehmen kommt, wie bereits erwähnt, eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung einer nachhaltigen Gesellschaft zu. Die Umsetzung hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise ist aber gerade bei großen Unternehmen nicht unbedingt trivial. Eine häufig globale Wertschöpfungskette macht es fast unmöglich, alle ökologischen und sozialen Auswirkungen - von der Rohstoffgewinnung, über Transport, Lagerung, Produktion, Verwendung bis hin zur Entsorgung bzw. Wiederverwertung - zu erfassen und zu steuern. Das Nachhaltigkeitsmanagement bietet hier eine Vielzahl an Konzepten und Werkzeugen an, um negative Auswirkungen messbar und transparent und dadurch leichter vermeidbar zu machen.

### **2.6.4.1 Nachhaltigkeit und Strategie**

Um Nachhaltigkeit im Unternehmen ganzheitlich umzusetzen, bedarf es mehr als eines grünen Logos auf den Produkten. Damit Unternehmen langfristig Chancen nutzen können, um Wettbewerbsvorteile und Differenzierungsmerkmale zu erzielen, muss Nachhaltigkeit ein Bestandteil der strategischen Ausrichtung werden, darüber herrscht weit gehend Konsens (Baumast & Pape, 2013, S. 139). Wesentlich dabei ist, dass sich der Gedanke wie ein roter Faden durch das ganze Unternehmen und alle Bereiche zieht (Pufé, 2012, S. 52). Baumast und Pape schlagen für die Entwicklung einer Strategie ein Vorgehen in drei Schritten vor (Baumast & Pape, 2013, S. 140).

#### **Erster Schritt: Verbindungen zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft identifizieren.**

Primär sollte der Blick von innen nach außen erfolgen um Auswirkungen des Unternehmens auf Gesellschaft und Umwelt feststellen zu können. Es soll die Wertschöpfungskette analysiert und Risiken und Chancen erkannt werden. Im Anschluss daran sollen Lösungen für etwaige negative Effekte gefunden werden. Für diesen Prozess macht es Sinn, alle Stakeholder mit einzubeziehen. Der zweite Schritt wäre dann der Blick von außen nach innen, um den gesamten Kontext zu verstehen und eine win-win Situation zu erreichen. Unternehmen brauchen ein gesundes Umfeld um langfristig erfolgreich zu sein und ebenso braucht die Gesellschaft gesunde Unternehmen um einen gewissen Grad an Wohlstand zu erreichen bzw. aufrechterhalten zu können.

### **Zweiter Schritt: Prioritäten setzen**

Anhand der Analyse sollen nun die wichtigsten Themen für Unternehmen identifiziert werden. Diese können in drei Kategorien unterteilt werden. Erstens: Allgemeine Themen, die keine unmittelbare Relevanz auf die Strategie haben; zweitens: Themen, die unmittelbar Einfluss auf die Geschäftstätigkeit besitzen, wie beispielsweise die Rohstoffgewinnung, und die dritte Kategorie wären gesellschaftliche Themen, die einen Einfluss auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aufweisen.

### **Dritter Schritt: Eine kleine Anzahl von Nachhaltigkeitsinitiativen umsetzen, welche die größten Wirkungen für das Unternehmen und die Gesellschaft haben**

In weiterer Folge soll nun eine konkrete Agenda für die pro aktive Umsetzung der erkannten Themen gestaltet werden. Diese Initiativen müssen für jedes Unternehmen maßgeschneidert und transparent sowie messbar sein. Strategische Initiativen haben aber nicht nur defensiven Charakter sondern bedeuten, mit Innovationen auf den Markt zu gehen, die sowohl Werte für die Unternehmen als auch für die Gesellschaft stiften. Es handelt sich dabei um Investitionen, die das Unternehmen langfristig unterstützen. Nidumolo, Pralahad und Ragaswami (2009, S. 60) schlagen ein Vorgehen in folgenden fünf Schritten vor:

1. Standards übertreffen
2. Wertschöpfungsketten nachhaltig gestalten
3. Umweltfreundliche Produkte entwickeln
4. Neue Geschäftsmodelle einführen
5. Neue Märkte schaffen

Diese Maßnahmen setzen nachdrücklich auf einen innovationsorientierten Zugang.

#### **2.6.4.2 Nachhaltigkeit und Leadership**

Das Thema Führung wird meist mit einer formalen leitenden Position gleichgesetzt. Führungskräfte unterscheiden sich von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meist durch eine Budget- und Personalverantwortung. In diesem Abschnitt soll aber durch den Ansatz von Mary A. Ferding (2007), eine andere Perspektive von Führung und Nachhaltigkeit kurz vorgestellt werden, welcher sich von dem klassischen Bild etwas unterscheidet. Sie schlägt vor, einen „nachhaltigen Führer“ als eine Person zu bezeichnen die sich aktiv für nachhaltige Herausforderungen einsetzt, unabhängig davon, ob diese eine formale Führungsposition bekleidet oder nicht. Die relativ neuartigen Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit erfordern auch einen neuartigen Zugang zum Thema Leadership. Mary A. Ferding begründet dies damit, dass Menschen mit verschiedensten Interessen und Erfahrungen einer nachhaltigkeitsorientierten Arbeit nachgehen, mit dem gemeinsamen Ziel, eine bessere Welt zu gestalten. Darin steckt ein großes Potential für die Zukunftsfähigkeit der

Unternehmen, welches durch formelle Hierarchien nur ungenügend genutzt werden kann. Sie definiert, dass nachhaltige Führer ...

1. ... sich selbst befähigen, Verantwortung zu übernehmen und in eine Führungsrolle zu steigen.
2. ... nach Wechselbeziehungen zwischen Menschen innerhalb der Organisation suchen und die Auswirkungen bemerken, die sie aufeinander haben, in Bezug auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt als Ganzes.
3. ... Gespräche einberufen, um verschiedene Denkweisen zu erhalten, die notwendig sind für ein breiteres Verständnis, mit dem praktikable Lösungen generiert werden können.
4. ... verstehen, dass die kreative Spannung, die sich aus verschiedensten Perspektiven und Paradoxien ergibt, Potenzial birgt für bahnbrechendes Denken.
5. ... verstehen, dass Ergebnisse sich im Rahmen der Interaktion mit anderen und in ständig verändernden Umständen ohne vorgegebenen Plan entfalten.
6. ... die komplexen menschlichen Dynamiken des transformativen Wandels bemerken, egal ob in einem Individuum oder einer Gemeinschaft.
7. ... kontinuierlich experimentieren, reflektieren, lernen, anpassen und ihre Erkenntnisse mit anderen teilen.
8. ... sich durch ihre persönliche Integrität erden und vorsätzlich ihr Bewusstsein erweitern.

Sie schreibt weiters, dass wir nicht länger ignorant sein und Menschen aus deren Verantwortung ausgliedern dürfen. Wir sollen beginnen herauszufinden, wie durch gemeinschaftliche und selbstorganisierte Führung innovative Lösungen für eine nachhaltige Welt gefördert werden können.

#### **2.6.4.3 Umweltmanagement**

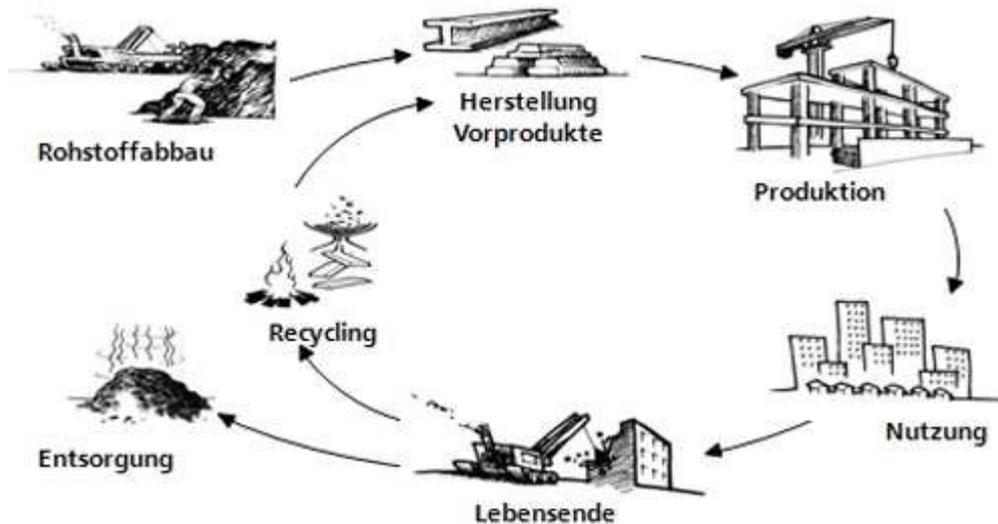
Das Umweltmanagement wird als Teil des strategischen Managements angesehen und beschäftigt sich mit der Erfassung, Bewertung und der zielgerichteten Beeinflussung von Produktions- und prozessbedingten Umweltwirkungen (Gnam & Schwalbe, 2013, S. 145). Ziel ist es, Umweltbelastungen durch die Aktivitäten des Unternehmens so gering wie möglich zu halten bzw. gänzlich zu vermeiden. Es werden darin Organisationsstrukturen, Zuständigkeiten, Verfahren und Instrumente festgelegt und Ressourcen dafür zugeteilt. Der Nutzen eines Umweltmanagementsystems ist vielfältig, wie beispielsweise die Förderung des betrieblichen Umweltschutzes und die Schaffung von Transparenz bezüglich Auswirkungen auf den Umweltbereich. Diese Methodik hilft Unternehmen auch dabei, Rechtsvorschriften und Vorgaben einzuhalten. Durch Effizienzsteigerungen im Bereich Energieverbrauch oder Rohstoffnutzung

können Kostensenkungen erreicht werden. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können Vorhaben, die sich positiv auf die Umwelt auswirken, auch zu Motivationssteigerungen führen, sowie die Beziehungen zu den Stakeholdern verbessern. Damit geht eine höhere Glaubwürdigkeit einher, was zu einer Langzeitsicherung des Unternehmenserfolges führen kann. Für Umweltmanagementsysteme gibt es mehrere normierte Verfahren. Als Beispiel werden hier Inhalte der Norm DIN EN ISO 14001 angeführt. Diese Norm, mit dem Schwerpunkt, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen zu entwickeln, ist weltweit gültig und muss öffentlich zugänglich sein. Unternehmen werden dazu veranlasst, eine Umweltpolitik, sowie konkrete Umweltziele zu formulieren und diese, geplant durch ein Managementsystem, umzusetzen und regelmäßig zu überprüfen. Inhalte sind die Emissionen in die Luft, Einleitungen in Gewässer, Verunreinigung von Böden, Verbrauch von Rohstoffen und natürlichen Ressourcen, Nutzung und Freisetzung von Energie, Abfall und Nebenprodukten. Die zu betrachtenden Prozesse sind Entwicklung, Herstellungsprozesse, Verpackung und Transport, Umweltleistung und Praktiken von Vertragspartnern, Gewinnung und Verteilung von Rohstoffen und natürlichen Ressourcen, Vertrieb, Nutzung und Behandlung nicht mehr genutzte Produkte und biologische Vielfalt. Umweltmanagementsysteme sollen der wirtschaftlichen Bedeutung des Umweltschutzes Rechnung tragen, mit dem Ziel einer Langzeitsicherung des Unternehmens.

#### **2.6.4.4 produktbezogene Ökobilanzierung**

Eine produktbezogene Ökobilanz, auch Life Cycle Assessment (LCA) genannt, betrachtet alle während des gesamten Lebenszyklus von Produkten auftretenden Umweltauswirkungen. Dies beginnt bei der Rohstoffgewinnung, geht über die Herstellung und Nutzung bis zur Entsorgung. Es werden auch Transportwege und mögliche Recyclingvorgänge erfasst. Diese Vorgehensweise ist in der europäischen Norm EN ISO 14040:2006 geregelt und im Originaltext lautet die Definition: *„Zusammenstellung und Beurteilung der Input- und Outputflüsse und der potenziellen Umweltwirkungen eines Produktsystems im Verlauf seines Lebensweges“* (DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2006, S. 7). Abbildung 13 stellt diesen Lebensweg grafisch dar. Die Methode beschränkt sich zwar auf die ökologische Betrachtung, kann aber auch durch Methoden, die soziale und ökonomische Aspekte analysieren, ergänzt werden und ermöglicht dadurch einen ganzheitlichen Blick auf die Auswirkungen des Produktlebenszyklusses.

**Abbildung 13: Übersicht Ökobilanzierung am Beispiel Baubranche**



*Quelle: (Fraunhofer-Institut für Bauphysik IBP, 2015)*

Die Ökobilanz kann nun bei vielen Aspekten Hilfestellung leisten. Es werden Umweltauswirkungen transparent und können dadurch in den verschiedensten Lebensphasen des Produktes verbessert werden. Diese Informationen sind weiters auch relevant für Entscheidungsträger für eine strategische Planung oder Prioritätensetzung bei Neuentwicklungen oder beispielsweise auch bei Prozessentwicklungen. Die Ökobilanz bietet auch eine solide Basis für Entscheidungen im Bereich Marketing, zum Beispiel bei Umweltkennzeichnungen, beim Erstellen von Deklarationen für ein Produkt oder bei Nachhaltigkeitsberichten. Der Ablauf einer Ökobilanzstudie umfasst laut Norm vier Phasen. In der ersten Phase werden der Untersuchungsrahmen und das Ziel festgelegt. Dabei werden die Tiefe und die Breite, bzw. der Detaillierungsgrad der Bilanz, der je nach Untersuchungsgegenstand unterschiedlich sein kann, definiert. Die zweite Phase nennt sich Sach-Bilanzphase. Darin werden alle für die Studie notwendigen Daten des Produktes gesammelt. Im dritten Schritt, der Wirkungsabschätzung, werden die potentiellen Umweltauswirkungen über entsprechende Modelle mittels Software errechnet. In der letzten Phase werden diese Daten ausgewertet, interpretiert und daraus Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Entscheidungshilfen gewonnen (DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2006, S. 5).

#### **2.6.4.5 Zusatz Nachhaltigkeitsmanagement**

Die vorgestellten Themenbereiche sind nur exemplarische, aber relevante Auszüge aus dem Forschungsgebiet und der Praxis des Nachhaltigkeitsmanagements. Abschließend soll noch erwähnt werden, dass es eine Fülle von weiteren Themen,

Einsatzbereichen, Methoden und Bausteinen gäbe. Beispielhaft sollen hier einige dieser Inhalte genannt werden, eine vollständige Darstellung kann aber aufgrund der Menge an Möglichkeiten, Berührungspunkten und dynamischen Entwicklungen nicht gewährleistet werden.

### **Ethische Grundlagen**

In diesem Bereich wird die Frage danach gestellt, ob denn überhaupt eine nachhaltige Entwicklung angestrebt werden sollte.

### **Standards und Zertifikate**

Abgesehen vom Umweltmanagement oder der Ökobilanz gibt es noch eine Menge weiterer normierter Regelwerke für verschiedenste Bereiche.

### **Nachhaltige Kapitalbeschaffung**

Wie können Kriterien der Nachhaltigkeit auch bei der finanziellen Ausstattung von Unternehmen berücksichtigt werden?

### **Integrierte Managementsysteme**

Ein ganzheitlicher Ansatz beinhalten beispielsweise Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheitsmanagementsysteme, Risikomanagement oder Energiemanagementsysteme.

### **Nachhaltigkeitscontrolling**

Das Nachhaltigkeitscontrolling ist zuständig dafür, Entscheidungsträgern relevante Informationen und Kennzahlen zur Verfügung zu stellen.

### **Nachhaltiges Supply Chain Management**

Die Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung enden nicht an den Grenzen des Unternehmens, sondern betreffen die gesamte Lieferkette.

### **Nachhaltigkeits-Reporting**

Ein Nachhaltigkeitsreport stellt alle relevanten Informationen über die nachhaltigen Aktivitäten des Unternehmens für Außenstehende dar und wird teilweise bei großen Konzernen oder Aktiengesellschaften auch gesetzlich gefordert.

### **Weitere Einsatzbereiche**

Eine nachhaltige Entwicklung wird nicht nur von einer separierten Abteilung vorangetrieben, sondern muss konsequenterweise auch in vielen anderen Bereichen wie beispielsweise Personalmanagement, Innovationsmanagement und Projektmanagement Platz finden.

## **3 Untersuchungsmethodik**

### **3.1 Studiendesign und Datenerhebung**

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden qualitative Einzel-Leitfaden-Interviews durchgeführt. Eine qualitative Herangehensweise wurde gewählt, da diese sich der Thematik mit mehr Offenheit nähert, ohne im Vorfeld bereits erwartete Ergebnisse zu formulieren, die schlussendlich nur mehr auf deren Richtigkeit überprüft werden. Wie eingangs bereits erwähnt, gibt es viele Widersprüchlichkeiten zwischen einer nachhaltigen, ökologisch und sozial verantwortlichen Wirtschaftsweise und der Notwendigkeit, kostendeckend zu handeln, oder dem Streben nach mehr Macht oder Gewinnmaximierung. Die Gründe dafür sind vielschichtig und stark durch die Persönlichkeit der Entscheidungsträger beeinflusst. Mit dieser Arbeit möchte ich ein tieferes Verständnis für die subjektiven Sichtweisen der Top-Manager/innen in Unternehmen gewinnen. Es sollen die unterschiedlichen Realitätskonstruktionen der Interviewpartner beleuchtet werden und Raum für neue, vielleicht noch wenig beachtete Aspekte, Überraschungen oder unvorhergesehene Gesichtspunkte gegeben werden. Interessant sind des Weiteren die verschiedenen Motive und Einstellungen zum Thema. Dafür ist eine offene Herangehensweise, wie sie in der qualitativen Forschung zu finden ist, notwendig. Ein weiterer Grund für diese Vorgehensweise ist, dass für aussagekräftige Ergebnisse auch die Nähe zu den Menschen wichtig ist. Die Begegnung und das Kennenlernen der Akteure, sowie ein zwischenmenschliches Gespräch ermöglichen ein einführendes Verständnis für deren Situation und deren Bedürfnisse. So werden nicht von außerhalb vermeintlich objektive Erkenntnisse, Daten und Fakten gesammelt, sondern man kann in die subjektiven Lebenswelten der Personen eintauchen.

### **3.2 Datenauswertung**

Die Auswertung der Daten erfolgt in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). In Anlehnung deshalb, da diese Studie ihre ganz eigenen Spezifika aufweist und die Inhaltsanalyse bzw. die Abwicklung der Analyse genau auf diesen Forschungsgegenstand angepasst wurde. Trotzdem handelt es sich bei diesem Konzept der Inhaltsanalyse um ein systematisches und regelgeleitetes Analysieren, welches die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit sicherstellen soll. Mayring schlägt ein allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell vor, welches in den folgenden Kapiteln dargestellt wird.

**Tabelle 8: allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell**

Festlegung des Materials
Analyse der Entstehungssituation
Formale Charakteristika des Materials
Richtung der Analyse (Autor, soziokultureller Hintergrund, Wirkung ...?)
Theoretische Differenzierung der Fragestellung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestimmung der passenden Analysetechnik (Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung?) oder einer Kombination<ul style="list-style-type: none"><li>• Festlegung des konkreten Ablaufmodells</li></ul></li><li>• Festlegung und Definition der Kategorien/des Kategoriensystems</li></ul>
Definition der Analyseeinheiten (Kodier-, Kontext-, Auswertungseinheit)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyseschritte gemäß Ablaufmodell mittels Kategoriensystems</li><li>• Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material<ul style="list-style-type: none"><li>• bei Veränderungen erneuter Materialdurchlauf</li></ul></li></ul>
Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation in Richtung der Fragestellung
Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

*Quelle: Eigene Darstellung nach (Mayring, 2015, S. 62)*

### **3.2.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials**

Um zu entscheiden, wie das vorliegende Material ausgewertet werden kann, wird im Folgenden eine kurze Analyse der textlichen Ausgangssituation vorgenommen.

#### **3.2.1.1 Festlegung des Materials**

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde ein gezieltes Sampling angewendet. Dies bedeutet, dass die neun befragten Personen nach spezifischen Kriterien bewusst ausgewählt wurden. Konkret handelt es sich um wichtige Entscheidungsträger, die maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung ihrer Unternehmen haben. Ein weiteres Kriterium war die Größe und Ausrichtung des Unternehmens. Es wurden nur Unternehmen mit eher industrieller Prägung und einem relativ großen Produktionsanteil herangezogen, bei denen das Thema Nachhaltigkeit nicht als zentrales strategisches Element erkennbar ist. Grund für diese Einschränkung ist, dass erwartet wurde, von den Entscheidungsträgern in diesen Unternehmen mehr Informationen über Schwierigkeiten und Herausforderungen bei einer möglichen nachhaltigen Ausrichtung zu erfahren. Es wird bei dieser Stichprobe angenommen, dass wirtschaftliche Aspekte überwiegen und ökologische Verantwortung eher ein Randthema im betrieblichen Alltag darstellt. Differenzen zwischen den normativen Regeln der Nachhaltigkeitsdefinitionen und der Praxis sollen hier deutlich werden.

Daraus können eventuelle Erkenntnisse für weitere Handlungen abgeleitet werden. Des Weiteren sind es Unternehmen, bei denen vermutlich großes Einsparungspotenzial bezüglich Ressourcenverbrauch und Emissionen herrscht. Als letztes Entscheidungskriterium wurde aus ökonomischen Erwägungen die Stichprobe auf den Raum Oberösterreich begrenzt. Den Teilnehmern wurde Anonymität zugesichert, es werden deshalb weder Personennamen noch Firmennamen genannt. Lediglich der Betreuungsperson dieser Arbeit und der Studiengangsleitung liegen diese Daten vor.

Es folgen ein paar Anhaltspunkte, um ein Gefühl für die Stichprobe zu bekommen. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den ausgewählten Unternehmen liegt bei ca. 1900, wobei eine Streuung von ca. 250 bis ca. 6000 herrscht. Der Mittelwert beim Umsatz liegt in etwa bei € 330 Millionen pro Jahr. Die Streuung geht hier von € 30 Millionen bis über € 900 Millionen. Es handelt sich bei den Interviewpartnern ausschließlich um männliche Personen, da in oberösterreichischen Unternehmen dieser Größenordnung nach wie vor hauptsächlich Männer in der Geschäftsführung sitzen. Fast alle interviewten Personen waren in der Geschäftsführung tätig. Vier Personen sind anteilmäßig auch maßgebliche Gesellschafter bzw. sogar alleinige Eigentümer, und bis auf eine Ausnahme treten die restlichen Personen unter anderem auch als Prokuristen auf. Die Interviews wurden zwischen November 2014 und März 2015 durchgeführt.

### ***3.2.1.2 Analyse der Entstehungssituation***

Bei den Interviews waren ausschließlich der Interviewer und der jeweilige Interviewpartner anwesend. Die Teilnahme war selbstverständlich völlig freiwillig. Da es schwierig ist, solche Personen für ein Interview im Rahmen einer Masterarbeit zu gewinnen, gab es zu allen Teilnehmern bereits im Vorfeld einen persönlichen Kontakt entweder durch Geschäftsbeziehungen oder das private Netzwerk. Es sollte in den Interviews genügend Raum für Unerwartetes gegeben sein, und dennoch war es wichtig, beim Thema zu bleiben und alle relevanten Aspekte anzusprechen um die Forschungsfragen beantworten zu können. Dafür wurde ein Leitfaden entwickelt, der als Unterstützung diente, um im Interviewverlauf keine Fragen zu vergessen. Des Weiteren beinhaltete der Leitfaden auch Information, welche eingangs abzuklären und zu erwähnen waren, bzw. zentrale Informationen, um den Abschluss des Gespräches gelungen zu gestalten. Mit wachsender Erfahrung wurde der Leitfaden geringfügig modifiziert. Einige Unterfragen, die schwer zu beantworten waren, wurden weggelassen und ein paar neue Fragen hinzu gefügt, da bei den ersten Interviews wesentliche Inhalte zu kurz gekommen sind. Ergänzend muss angemerkt werden, dass bei einer erneuten Durchführung der Studie der Interviewleitfaden nochmals angepasst

und ergänzt werden würde. Im Anhang ist die Endversion des Leitfadens dargestellt. Alle Interviewpartner wurden darauf hingewiesen, dass es keiner Vorbereitung für die Durchführung der Interviews bedarf. Deswegen wurde auch der Interviewleitfaden im Vorhinein nicht zur Verfügung gestellt. Die Interviews fanden alle in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen statt und wurden so ausgelegt, dass sie in etwa 45 - 60 Minuten in Anspruch nahmen. Der Großteil der durchgeführten Gespräche kann als offen und aufgeschlossen bezeichnet werden. Der zwischenmenschliche Umgang war durchwegs freundlich und vertrauensvoll, die meisten Personen vermittelten glaubhaft ihre authentischen Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit.

### **3.2.1.3 Formale Charakteristika des Materials**

Die Interviews wurden alle mittels Audiorecorder aufgenommen und anschließend transkribiert. Bei der Transkription wurde darauf geachtet, das umgangssprachliche Material in eine lesbare Form zu übersetzen. Dafür wurden Dialektverfärbungen eingedeutscht und bei Versprechern kleine Adaptionen vorgenommen. Abgesehen davon wurde auf Vollständigkeit und die exakte wörtliche Wiedergabe geachtet. Pausen, längere Nachdenkphasen und Abbrüche während des Satzes wurden mit drei Punkten gekennzeichnet. Sonstige Geräusche, Äußerungen wie Lachen und Räuspern, Gestiken und Mimiken oder ähnliche nonverbale Kommunikationsaspekte wurden nicht transkribiert.

## **3.2.2 Fragestellung der Analyse**

### **3.2.2.1 Richtung der Analyse bestimmen**

Die Interviewten wurden angeregt, Auskunft sowohl über ihre persönlichen inneren Einstellungen als auch über konkrete Projekte, Initiativen oder formelle Aspekte zum Thema Nachhaltigkeit, die im Unternehmen umgesetzt wurden oder bereits vorhanden sind, zu geben. Es wurde immer darauf hingewiesen, dass auch die persönliche Meinung unabhängig von der unternehmerischen Rolle wichtig ist. Auch inwieweit das Thema Nachhaltigkeit im Privatleben eine Rolle spielt, war Teil des Interviews. Konkret wurden ergänzend zu den Themen, die das Unternehmen betreffen, drei verschiedene persönliche Aspekte abgefragt. Einerseits der kognitive Hintergrund, wie Wissen, Erwartungen und Bedeutungen in Bezug auf Nachhaltigkeit, andererseits der emotionale Hintergrund, wie die persönliche Einschätzung der Relevanz und Wichtigkeit des Themas und auch der Handlungshintergrund, also welche konkreten Intentionen, Pläne oder bisherigen Handlungen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung bereits im privaten Umfeld gesetzt oder verwirklicht wurden.

### **3.2.2.2 Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung**

Forschungsarbeiten, welche die Lebensrealitäten und Wirklichkeitskonstruktionen wichtiger Entscheidungsträger in Unternehmen abfragen, sind zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit nicht bekannt. Lediglich Umfragen zum Thema Motivationen für eine nachhaltige Entwicklung, erwartete Chancen und Herausforderungen, oder auch Studien, die nötige Kompetenzen im Bereich Führung oder auch im Bereich nachhaltige Entwicklung hinterfragen, wurden gefunden und auch im Theorieteil behandelt. Deswegen sind die Fragestellungen eher wenig konkret und versuchen, das Thema Nachhaltigkeit als globales Phänomen und das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen umfassend zu beleuchten. Die theoretische Fundierung dieser Arbeit hat demnach ein allgemeines Verständnis zum Ziel. Gerade deswegen hat diese Studie nicht den Anspruch, konkrete Handlungsableitungen zu generieren, sondern ein Forschungsfeld zu eröffnen, das sich mehr den Menschen, deren Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen und Perspektiven widmet.

### **3.2.3 Ablaufmodell der Analyse**

Im Folgenden sollen die Analyseschritte der Interpretation transparent dargelegt werden. Diese strukturierte und nachvollziehbare Vorgehensweise wird als Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich zu anderen Interpretationsverfahren gesehen.

#### **3.2.3.1 Bestimmung der passenden Analysetechniken**

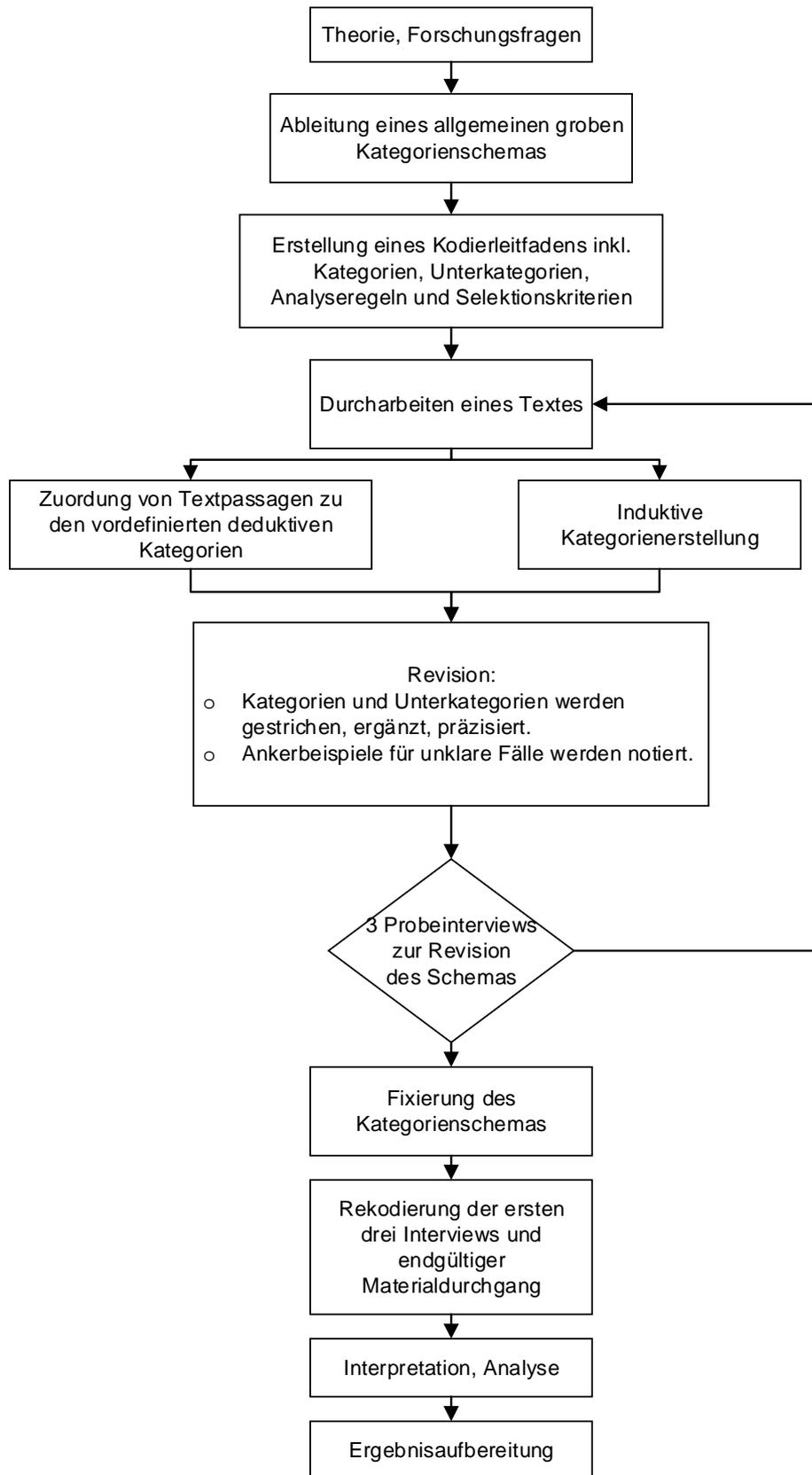
Mayring spricht von drei Formen des Interpretierens (2015). Eine zusammenfassende Inhaltsanalyse hat zum Ziel, die Texte so weit zu reduzieren, dass das gekürzte Ergebnis nur noch die wesentlichen Elemente beinhaltet, jedoch keine relevanten Teile vermissen lässt. Eine Explikation hat zum Ziel, die Bedeutung fraglicher Textpassagen durch zusätzliches Material in einem größeren Kontext zu klären und das Verständnis dafür zu erweitern. Die dritte und wohl zentralste Technik der Inhaltsanalyse ist die Strukturierung. Dabei wird ein vordefiniertes Kategoriensystem angewandt, um einzelne Textbestandteile diesen Kategorien zuordnen zu können. Dies ist auch die vorrangig angewandte Methodik bei dieser Arbeit. Allerdings sollten abgesehen vom vordefinierten Kategoriensystem, welches im Laufe der Analyse verfeinert wurde, auch interessante Aspekte, die im Vorhinein nicht angedacht waren, erkannt und analysiert werden. Dafür wurde parallel zur genannten deduktiven Kategorienbildung auch eine induktive Kategorienbildung, wie in der zusammenfassenden Inhaltsanalyse angewandt, vorgenommen. Dieses Vorgehen erscheint fruchtbar und ist eine der großen Stärken qualitativer Ansätze, da die Vorannahmen des Forschers und bekannte Theorien oder Hypothesen in den Hintergrund treten, und Aspekte, die eventuell auch unerwartet in Erscheinung treten, zum Erkenntnisgewinn beitragen

können. Dies bewirkt eine möglichst gegenstandsnahe, verzerrungsfreie Abbildung des Materials. Die Auswertung erfolgte computerunterstützt mit dem Programm f4analyse.

### **3.2.3.2 Festlegung des konkreten Ablaufmodells**

Die Basis jeder wissenschaftlichen Arbeit ist die theoretische Fundierung und das umfangreiche Vorverständnis. Daraus werden interessante und erhebungswürdige Forschungsfragen, wie in Kapitel 1.2 erwähnt, abgeleitet. Dieses Material ist die Basis für die Definition eines allgemeinen, groben Kategoriengerüstes. Diese Einteilung wird nun durch Unterkategorien, Analyseregeln und Selektionskriterien in einem Kodierleitfaden weiter verfeinert. Mit diesem Werkzeug als Ausgangssituation wurde das erste Interview durchgearbeitet. Dabei wurden alle als relevant erachteten Textpassagen den Kategorien zugeordnet. Bei dieser Zuordnung wurde die Adäquatheit des Kategorienschemas kritisch reflektiert und laufend verfeinert. Unpassende Kategorien, bzw. Kategorien, zu denen keine Textpassagen zuordenbar waren, wurden gestrichen und bestehende Kategorien teilweise ergänzt oder verfeinert. Parallel dazu wurden Abschnitte des Textes, die schwer einzuordnen sind, markiert und im Nachhinein nochmals separat analysiert. Diese Abschnitte wurden zusammengefasst um daraus deduktiv neue Kategorien bilden zu können, denen die fraglichen Textpassagen zugeordnet wurden. Dies ist wichtig um der gewünschten Offenheit des qualitativen Forschungsansatzes Rechnung zu tragen, denn die Stärke der qualitativen Forschung liegt wie mehrmals bereits erwähnt auch darin, ungeplante und überraschende Aspekte zutage zu bringen. Des Weiteren wurden unklare Fälle für eine nachträgliche Bearbeitung markiert. Diese Vorgehensweise wurde mit drei ausgewählten Texten durchgeführt, bis ein vollständiges und gut strukturiertes Kodierschema vorhanden war. Dieses fertige Schema wurde fixiert und ist im Anhang dargestellt. In der folgenden Abbildung ist diese Vorgehensweise nochmals grafisch dargestellt.

**Abbildung 14: Ablaufmodell der Inhaltsanalyse**



Quelle: eigene Darstellung angelehnt an den Prozess der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)

### **3.2.4 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien**

Die qualitative Forschung hat einen wesentlich offeneren, flexibleren und Interpretationen erlaubenden Zugang als eine quantitative Herangehensweise. Trotzdem handelt es sich hierbei um eine anerkannte wissenschaftliche Herangehensweise. Deshalb ist es notwendig, die geforderten Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität, und Validität zu gewährleisten, damit mehrere unterschiedliche Forscher zu vergleichbaren Ergebnissen kommen können. Durch die transparente Dokumentation der Inhaltsanalyse soll die Nachvollziehbarkeit gegeben sein. Der methodische Zugang nach Mayring ist eine anerkannte Vorgehensweise und dient der professionellen Analyse der Interviews. Auch die klare Samplingstrategie unterstützt die Nachvollziehbarkeit. Es wurde auch darauf geachtet, bei der Ergebnisdarstellung eigene Interpretationen klar zu kennzeichnen.

## 4 Ergebnisse

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Inhaltsanalyse dargestellt. Wie in der Beschreibung des Ablaufmodells bereits erwähnt, wurden die Kategorien zwar anhand der Forschungsfragen gewählt, ein wesentliches Element der qualitativen Forschung ist aber die Generierung neuer und unerwarteter Erkenntnisse. Deswegen wurde im Laufe der Auswertung der ersten drei Interviews das Kategorienschema mehrmals überarbeitet und angepasst. Aufgrund dieser Tatsache werden die Ergebnisse nun anhand des fertigen Kategorienschemas dargestellt. Im Kapitel 5 wird noch einmal konkret und zusammenfassend auf die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen.

### 4.1 Eigenes Verständnis

In diesem Kapitel geht es um das individuelle Wissen der Interviewpartner, um die Auffassungen zur aktuellen globalen Situation, um einen emotionalen Bezug und um private Aktivitäten in Bezug auf Nachhaltigkeit.

#### 4.1.1 Inhaltliches Wissen

In dieser Kategorie wurden alle Aussagen zur Definition und zur inhaltlichen Verortung des Begriffes Nachhaltigkeit zusammengefasst. Die Frage, was darunter verstanden wird, war zentral für diese Arbeit und auch jeweils die Einstiegsfrage der Interviews. Es hat sich gezeigt, dass der Begriff nur von wenigen Interviewpartnern von Anfang an wirklich umfangreich erörtert werden konnte. Es wurde mehrmals von einer gewissen Vielschichtigkeit und Komplexität gesprochen, bzw. von der Schwierigkeit den Begriff konkret zu definieren. Er wurde auch als „*verbogen*“ und „*überstrapaziert*“ (*Interview Nr.8, Zeile 26-29*) bezeichnet.

*„Nachhaltigkeit ist ein sehr, sehr großes Feld und ein sehr, sehr großer Themenbereich.“ (Interview Nr.5, Zeile 4)*

Die Kategorisierung, wie sie in der Theorie vorgenommen wird, in ökonomische, ökologische und soziale Aspekte wurde nur von einem Interviewpartner auch so benannt.

*„Also ich kann mich identifizieren mit dem aus der Literatur, ökologisch, ökonomisch, sozial, dass es auf diesen drei Pfeilern steht [...]“ (Interview Nr. 1, Zeile 3ff.)*

Eine inhaltliche Detaillierung wurde auch von den anderen Personen nach und nach während des Gespräches vorgenommen. Es wurde auch von niemandem verneint,

dass Themen die Umwelt betreffend, aus gesellschaftlicher und auch aus wirtschaftlicher Sicht betrachtet werden müssen, um eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Zwei Themen waren auffallend dominant. Das erste war die Wichtigkeit des schonenden Umgangs mit Ressourcen.

*„Nachhaltigkeit ist einfach, dass man mit unseren Ressourcen möglichst gut, möglichst schonend, möglichst vernünftig umgeht.“ (Interview Nr.2, Zeile 12f.)*

Jeder Interviewpartner hat dies in der einen oder anderen Art genannt. Wobei auch klar war, dass die Schonung von Ressourcen nicht unbedingt ausreicht, um eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben, sondern dass es absolute Grenzen bedarf, um unseren Planeten im Gleichgewicht zu halten. Der Begriff Ressource wurde meist umfangreich gebraucht. Es wurden darin viele Themenbereiche subsummiert. In wie weit die Umwelt eine zentrale Rolle spielt, wurde unterschiedlich wahrgenommen. Dass die Erde nicht unerschöpflich ist, war zwar allen verständlich und dass man für eine nachhaltige Entwicklung das Ökosystem nicht substantiell schädigen darf auch, aber Hauptthema im Nachhaltigkeitskontext war dies lediglich für drei Personen.

*„[...] wobei für mich der fast wichtigste Punkt das Ökologische ist, sprich, dass wir die Ressourcen, die wir von Mutter Erde kriegen, so verwenden, dass wirklich auch nächste Generationen auf dem Planeten leben können und wir nicht überproportional Dinge entnehmen.“ (Interview Nr. 1, Zeile 4ff.)*

Konkrete Umweltthemen wurden wenig ausführlich benannt. Nur das Thema CO<sup>2</sup> wurde von fast allen als aktuelles Nachhaltigkeitsproblem erkannt. Eine weitere Ressource, die mehrmals genannt wurde, war Energie, meistens im Sinne elektrischer Energie. Andere Themen tauchten nur blitzlichtartig und vereinzelt auf. Diese waren: Verschmutzung der Meere, Überfischung, Waldrodung und im speziellen die fortschreitende Abholzung der Regenwälder, Ausbeutung der Ölbestände, Wasserversorgung, Verkehr und Schwerindustrie.

Das zweite häufig genannte Synonym für Nachhaltigkeit war die Langfristigkeit. Damit wurde die zeitliche Dimension des Nachhaltigkeitsbegriffs angesprochen. Entscheidungen, die auf schnellen Profit aus sind, müssen dem Denken in Generationen weichen, darin sind sich alle Interviewpartner einig.

*„[...] nicht ins nächste Jahr zu planen, sondern möglichst für die nächste Generation oder die übernächste Generation.“ (Interview Nr.2, Zeile 4f.)*

Ein interessanter Begriff, der in diesem Zusammenhang genannt wurde, war die „Enkerltauglichkeit“ (Interview Nr.2, Zeile 8). Die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Bestand und auf langfristige Sicherung der Arbeitsplätze wurde häufig und mit Nachdruck angeführt. Dies wurde von allen Interviewpartnern, bis auf

einen Vertreter einer Aktiengesellschaft, als inneres Bedürfnis bezeichnet. In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass alle anderen Unternehmen als sogenannte Familienbetriebe gelten bzw. einen starken Bezug zur Gründerperson bzw. Gründerfamilie haben, was sich in den Werten äußert.

*„[...] wir sind einfach ein Familienunternehmen und die sind von Grund auf schon auf mittel und langfristige Planung aus. Das ist sicherlich ganz anders bei einem börsennotierten Unternehmen [...]“ (Interview Nr.5, Zeile 45ff.)*

Ein Motivator, die zeitliche Dimension als relevant zu erachten war auch das Bedürfnis, den eigenen Nachkommen etwas zu hinterlassen, seien es nun die eigenen Kinder oder die erweiterte Familie, die sich im Unternehmen zukünftig engagieren könnte. Meist war damit der langfristige wirtschaftliche Erfolg bzw. der Bestand des Unternehmens gemeint. In einem zeitlichen Zusammenhang muss Nachhaltigkeit aber nicht unbedingt mit einem verantwortungsvollen Handeln einhergehen. Ein Interviewpartner drückte das folgendermaßen aus:

*„[...] nachhaltig kann ja auch negativ sein. Eine Katastrophe kann nachhaltige Auswirkungen haben auf die Umwelt.“ (Interview Nr.8, Zeile 29f.)*

Globale, soziale Themen wie Armut oder Ungleichverteilung wurden als Antwort auf die erste Frage nicht genannt, sondern tauchten nur spärlich im Laufe des Interviews auf. Offenbar sind diese Themen nicht stark im Bewusstsein der interviewten Personen verankert. Man könnte daraus schließen, dass die Unternehmen momentan nicht direkt davon betroffen sind, von globalen Ressourcenthemen allerdings schon. Nachhaltigkeit wird dennoch nicht ausschließlich auf Ressourcen oder Umweltthemen reduziert. Es bedarf für die meisten der Personen einer gewissen Geisteshaltung und eines Bewusstseins bzw. einer gewissen Kultur, um eine positive Entwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit voranzutreiben. Werte wie Vernunft und Verantwortung müssen den Menschen ein inneres Bedürfnis werden. Zwei Personen haben es ganz fundamental auf die Notwendigkeit, die Frage nach dem Sinn des Lebens zu reflektieren und die Besinnung auf die Wesentlichkeit im Leben reduziert. Im Sinne des Wirtschaftens waren noch zwei weitere Themen relevant. Einerseits eine Ausrichtung auf eine hohe Qualität der Produkte, andererseits die Rückbesinnung auf Regionalität. Bei der Frage nach der Relevanz des Themas waren sich alle Interviewpartner einig. Das Thema Nachhaltigkeit hat in einem globalen Kontext eine große Bedeutung.

*„Ja, für mich definitiv relevant.“ (Interview Nr.1, Zeile 15)*

*„Das ist extrem wichtig.“ (Interview Nr.2, Zeile 17)*

*„Ich glaube, dass es sehr relevant ist [...]“ (Interview Nr.7, Zeile 50)*

Abschließen möchte ich diese Kategorie mit folgendem Zitat:

*„[...] die Erde, die man betritt, auch mindestens so gut oder vielleicht sogar eine Spur besser zu verlassen. Dann ist das Thema Nachhaltigkeit im Wesentlichen auch gelebt und erfüllt.“ (Interview Nr.6, Zeile 20f.)*

#### **4.1.2 Bewusstsein über die aktuelle globale Situation, über Trends und Entwicklungen**

Diese Kategorie wurde nicht mit einer eigenen Frage beleuchtet, sondern aufgrund der Häufigkeit von Aussagen dazu induktiv gebildet. Es wurden Textpassagen zugeordnet, die sich einerseits auf die Wahrnehmung des Ist-Zustandes beziehen, und andererseits auf die Wahrnehmung von globalen oder auch regionalen und individuellen Entwicklungen, die einer nachhaltigen Gesellschaft dienlich bzw. weniger dienlich sind. In Summe geht es darum, wie die Welt gesehen wird. In keinem anderen Kapitel werden die Unterschiede der jeweiligen Perspektiven so deutlich wie hier. Einerseits haben fast alle Interviewpartner klar erkennbare Themenschwerpunkte, andererseits reicht hier das Spektrum von äußerst optimistisch bis hin zu einem pessimistischen Blick in die Zukunft. In der Folge wurde versucht, die Themenschwerpunkte nochmals zu untergliedern.

##### **Nachhaltigkeit generell**

Dass das Thema Nachhaltigkeit für die interviewten Entscheidungsträger Relevanz besitzt, wurde bereits im vorigen Kapitel dargelegt. Es wurde mehrmals aufgezeigt, dass sich gewisse Dinge offenbar in die falsche Richtung bewegen. Einige Auswirkungen unseres Handelns lassen sich nicht wieder rückgängig machen, und der Handlungsspielraum, den wir noch haben, wird erkennbar dünner. Diese Feststellung deckt sich auch mit den im Theorieteil vorgestellten Erkenntnissen.

*„Weil tendenziell tun wir es einfach so ... wir verlagern halt die Probleme an die nächste und übernächste Generation. [...] Die Amerikaner sagen: Not my fucking problem!“ (Interview Nr.1, Zeile 35ff.)*

Dennoch sind sich annähernd alle einig, dass sich viele Dinge bereits in die richtige Richtung bewegen. Sowohl eine Zunahme des nachhaltigen Bewusstseins als auch steigende Tendenzen an verantwortungsvollen Maßnahmen wurden erkannt. Es herrscht eine etwas differenzierte, aber weitgehend optimistische Meinung darüber, wie sich Bewusstsein und Verhalten entwickeln.

*„[...] es ist viel in den Köpfen passiert. Die Jungen denken sowieso schon sehr anders.“ (Interview Nr.5, Zeile 222)*

Lediglich ein Teilnehmer hatte ein fast durchwegs pessimistisches Bild, was die Zukunft der Gesellschaft anbelangt. In seinem Weltbild gerät der soziale Frieden durch

die steigende Ungerechtigkeit und durch politische Machtkämpfe stark ins Wanken, mit befürchteten, global negativen Auswirkungen.

*„Entweder wir schießen uns selber weg mit emotionalen Sachen wie Russland und Ukraine [...]“ (Interview Nr.7, Zeile 87)*

*„[...] wenn der Mensch nicht lernt, miteinander auszukommen, und das tut er nicht.“ (Interview Nr.7, Zeile 95)*

*„[...] dann gibt es irgendwelche Epidemien die unsere degenerierten Körper nicht vertragen.“ (Interview Nr.7, Zeile 100)*

Ergänzend muss hierbei gesagt werden, dass dieser Interviewpartner den Eindruck machte, sein persönliches Verhalten am konsequentesten in Richtung Nachhaltigkeit auszurichten. Des Weiteren wurden auch von ihm positive Tendenzen von unternehmerischem und individuellem Verhalten erkannt. Es waren sich aber alle einig, dass eine nachhaltige Entwicklung ein schwieriger und langwieriger Prozess ist.

### **Konsum**

Ein prominentes Thema in Bezug auf Nachhaltigkeit, das jeden angeht, ist das Thema Konsum. Im ersten Interview war dieser Begriff präsent. Es wird klar, dass die meisten Personen unser Konsumniveau für zu hoch und ökologisch unverantwortlich halten.

*„Also diese Überflussgesellschaft und diesen Konsumtotalitarismus halte ich eh nicht für durchstehbar.“ (Interview Nr.1, Zeile 12f.)*

Bei diesem Thema merkt man starke Betroffenheit einerseits, aber offenbar eine hohe Diskrepanz zwischen Bewusstsein und Verhalten andererseits. Es wird zwar stark kritisiert, dass Tendenzen in Richtung mehr materiellem Besitz gehen, es wurden aber Aussagen getroffen, die darauf schließen lassen, dass sich die Personen diesem Trend nicht verwehren. Interessanterweise haben sechs von neun interviewten Personen den Slogan „Geiz ist geil“ als Negativbeispiel diesbezüglich genannt.

*„Ich glaube, teilweise haben es die Menschen auch einfach satt.“ (Interview Nr.4, Zeile 332)*

### **Familie**

In einem Interview wurden in Bezug auf die Wahrnehmung der aktuellen Situation fast ausschließlich Themen, die familiäre Werte betreffen, genannt, was sich in folgendem Zitat widerspiegelt:

*„Die Gesellschaft verändert sich in eine Spaßgesellschaft, die nicht mehr weiter willens ist, Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung für eine neue Generation, Verantwortung für die eigenen Kinder und Verantwortung um das zu schützen und zu bewahren, was uns in unserer jetzigen Generation lieb und teuer geworden ist.“ (Interview Nr.2, Zeile 38ff.)*

## **Menschen**

Das Bewusstsein von Individuen in Richtung Nachhaltigkeit wächst. Das wurde bereits erwähnt. Mit einigen genannten Aspekten soll diesem erkannten Trend nochmals separate Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es wurde davon gesprochen, dass durch die Entwicklungen im Bereich Konsum verstärkt wieder eine Sehnsucht nach einem sinnerfüllten Leben aufkeimt. Die Menschen machen sich vermehrt Gedanken über ein Leben abseits von Geld und Karrierestreben und fordern dadurch auch Unternehmen auf, sich diesen Themen mehr zu widmen.

*„[...] es wird in diese Richtung weitergehen. Weil die Menschen das auch nicht akzeptieren würden, glaube ich, wenn es anders wäre.“ (Interview Nr.4, Zeile 363f.)*

Am Thema Mülltrennung oder auch daran, dass vermehrt junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr nach Selbstverwirklichung als nach Status suchen, kann dieses Umdenken erkannt werden. Grundsätzlich wollen die Menschen gesund und glücklich sein, andererseits gibt es „verlockende Ziele wirtschaftlicher Natur“. (Interview Nr.9, Zeile 56f.)

## **Arbeitswelt**

Veränderungen werden auch im Bereich der Arbeitswelt wahrgenommen.

*„[...] der Trend dazu, dass sich die Arbeitswelt einfach nachhaltig ändert. Und in relativ großen Sprüngen wurde das Thema Vereinbarkeit Familie - Beruf für die Menschen immer wichtiger als noch vor zehn oder 20 Jahren.“ (Interview Nr.8, Zeile 47ff.)*

Durch zunehmenden Facharbeitermangel können sich viele Personen den Job bereits nach persönlichen Vorlieben aussuchen. Dadurch sind Unternehmen gefordert, attraktiver zu werden um im Kampf um die besten Köpfe vorne zu bleiben. Der Forderung nach mehr Work-Life-Balance und nach der Passung zwischen persönlicher Einstellung und Unternehmensleitbild muss nachgegangen werden.

## **Politik**

Die Ist-Situation und die Entwicklungen im politischen Bereich werden als eher negativ wahrgenommen. Die Verstärkung von Vorschriften und Regelungen wird als wenig förderlich, was ein Wertebewusstsein anbelangt, gesehen. Auch bei großen Kongressen, wie der Klimakonferenz, wird die Trägheit dieses Systems ersichtlich. Keiner der Interviewpartner sieht auf internationaler politischer Ebene große Bewegungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung. Ganz im Gegenteil:

*„Da muss oben ein Umdenken passieren. Und da sehe ich aber weltpolitisch momentan niemanden.“ (Interview Nr.7, Zeile 373f.)*

Der steigende Wettbewerbsgedanke, das Streben nach materiellem Wohlstand und der Ausbau internationaler Führungsrollen, wie es vor allem in Amerika und im asiatischen Raum passiert, werden als kritisch wahrgenommen.

### **Unternehmen**

Bei Unternehmen wird stark die Tendenz in Richtung kurzfristigen Denkens wahrgenommen. Die Managementverträge werden auf zunehmend kürzere Zeiträume befristet, und der Erfolg der Manager häufig nur in monetären Kennzahlen gemessen. Eine positive Veränderung wurde bei Produkten und Technologien gesehen.

*„Also es gibt schon Technologien, die wahrscheinlich nachhaltiger sind wie andere, aber wir sind erst am Weg. Wir sind noch nicht wirklich dort.“ (Interview Nr.4, Zeile 73ff.)*

Diese werden nachhaltiger und sind vermehrt Teil der Lösung des Problems. Als Beispiel wurde die Entwicklung von Elektrofahrzeugen genannt.

### **Gesellschaft**

Die gesellschaftliche Entwicklung wird durchgehend kritisch gesehen. Die Aufrechterhaltung des sozialen Friedens geht einher mit der Schaffung von materiellem Wohlstand und demnach mit einer höheren Belastung der natürlichen Ressourcen. Auch die zunehmende Ungleichverteilung wird als möglicher Ausgangspunkt für Krisen und Kriege gesehen.

*„[...] weil ansonsten kommt dieses Gleichgewicht, sozialer Friede, Wohlstand und die zur Verfügung stehenden Ressourcen im Sinne auch mit Lebensqualität ... das ist, denke ich, ein wesentlicher Aspekt, bei welchem die Leute das auch merken, das kommt außer Rand und Band.“ (Interview Nr.9, Zeile 235ff.)*

#### **4.1.3 Emotionaler Bezug zur Nachhaltigkeit**

Neben inhaltlichen Angaben konnte man in vielen Interviews eine deutliche emotionale Färbung erkennen. Niemandem war das Thema gleichgültig, und bei dem einen oder anderen Interviewpartner bzw. bei der einen oder anderen Frage konnten emotionale Züge wahrgenommen werden. Einerseits ein gewisser Frust über negative Entwicklungen, andererseits auch starke, positive Tendenzen bei erkannten Entwicklungen in Richtung mehr Nachhaltigkeit.

*„Weltverbrauchs-Erschöpfungstag, 18.August, das ist für mich ein No-Go [...]“ (Interview Nr.1, Zeile 7)*

*„Ich bin Familienvater mit zwei Kindern, und da ist natürlich das Thema Nachhaltigkeit für mich sehr, sehr wichtig [...]“ (Interview Nr.6, Zeile 15f.)*

#### 4.1.4 Persönlicher Handlungshintergrund

Trotz des relativ hohen Bewusstseins und der meist erkannten Notwendigkeit auch auf individueller Ebene Handlungen setzen zu müssen, um eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, konnten die meisten Interviewpartner nur relativ wenig konkrete persönliche Maßnahmen nennen.

*„[...] und ich will ja auch nicht zurück zu Stoffwindel oder solchem Blödsinn, das nicht, also man muss auch die Vorteile der neuen Zivilisation auch nehmen [...]“ (Interview Nr.2, Zeile 198f.)*

*„[...] bin ich zum Beispiel nicht der fleißigste Mülltrenner und solche Sachen. Und ich fahre nicht immer im ECO Modus mit dem Auto und solche Geschichten.“ (Interview Nr.9, Zeile 36f.)*

Zweimal wurde ganz konkret das Bedürfnis und die Lust an einer sportlichen Fahrweise mit dem Auto genannt.

*[...] weil ich bin zwar sicher auf der Nachhaltigkeitswelle, fahr aber irrsinnig gern schnelle Autos. (Interview Nr.2, Zeile 324)*

Die meisten Personen versorgen sich privat zum Teil mit erneuerbaren Energien. An erster Stelle durch Fotovoltaik, aber auch Erdwärmeheizungen und thermische Solarenergie werden genutzt. Wobei dies vermutlich nicht ausschließlich auf ein ökologisches Bewusstsein zurückzuführen ist. Lediglich von drei Personen wurde ein relativ hohes nachhaltiges und ökologisches Bewusstsein im eigenen Konsumverhalten genannt.

*„Ich habe mich auch bewusst für ein E-Auto entschieden, die PV Anlage zuhause größer gebaut, ich fahr nicht mehr mit dem Auto nach Wien, das tu ich einfach nicht mehr.“ (Interview Nr.1, Zeile 76ff.)*

Als beeindruckendes Beispiel kann die großteils eigene Versorgung mit Lebensmitteln eines Interviewpartners genannt werden.

*„[...] wo das, was wir am Küchentisch haben, weitgehend, sage ich einmal 60-70%, in Eigenproduktion entsteht.“ (Interview Nr.7, Zeile 80f.)*

## 4.2 Verantwortungsbewusstsein

Alle Teilnehmer haben global negative Tendenzen erkannt, die einer nachhaltigen Entwicklung im Wege stehen. In dieser Kategorie werden alle Aussagen zusammengefasst, die sich damit beschäftigen, wer denn nun dafür verantwortlich ist, bzw. wer mehr oder weniger Verantwortung für die Entstehung solcher Probleme bzw. für deren Lösung übernehmen muss. Zwei Forschungsfragen, die dieser Arbeit

zugrunde liegen, zielen ganz konkret auf das persönliche Verantwortungsbewusstsein bzw. auf die Verantwortung der Unternehmen ab. Ein dritter Akteur, der am häufigsten in die Verantwortung gezogen wurde, war die Politik. Generell wurde im Einklang mit den theoretischen Erkenntnissen von einigen Personen die Notwendigkeit erkannt, dass die Frage nach der Verantwortung nicht einfach zu klären ist bzw. alle an einem Strang ziehen müssen, um globale Fortschritte zu erreichen.

*„Ist schwer zu sagen, das weiß kaum wer.“ (Interview Nr.8, Zeile 123)*

*„[...] wir sind ja immer verstrickt, wenn man an einer Ecke von einem System zieht, verändert man ja das Gesamtsystem.“ (Interview Nr.6, Zeile 134f.)*

#### **4.2.1 Verantwortungsbewusstsein persönlich**

In dieser Unterkategorie werden alle Aussagen zusammengefasst, welche die Notwendigkeit, für eine nachhaltige Entwicklung auch persönlich handeln zu müssen, beinhalten. Die konkrete Forschungsfrage dazu lautet: Inwieweit wird eine persönliche Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung wahrgenommen?

Eher konträr zu den meist relativ geringen, tatsächlich ergriffenen, persönlichen Maßnahmen wird die Verantwortung stark einzelnen Personen zugeordnet.

*„Und ja, den größten Hebel haben definitiv die Leute. Obwohl wir immer glauben dass es die anderen sind. Die Politiker und so weiter.“ (Interview Nr.1, Zeile 50ff.)*

Eine persönliche Verantwortung wird in mehreren Rollen gesehen. Als Wählerin und Wähler, der/die politisch mitbestimmen kann, als Konsumentin und Konsument oder Kundin und Kunde, der/die sich bewusst für mehr oder weniger nachhaltige Produkte und Leistungen entscheiden kann, sowie als Mitmensch, der sich dafür entscheidet, wie er mit anderen Menschen umgeht.

*„[...] wie begegne ich anderen Religionen, anderen Geschlechtern, wie gehe ich mit Minderheiten um [...]“ (Interview Nr.8, Zeile 143f.)*

Es wird von niemandem verneint, dass jeder Einzelne zumindest teilweise Verantwortung trägt, bzw. Möglichkeiten hat, Anstöße zu geben um ein nachhaltiges Bewusstsein oder Verhalten auch bei anderen zu fördern. Diese Verantwortung ist gerade im Konsumbereich nicht immer einfach wahrzunehmen, da es teilweise schwierig ist, bei gekauften Produkten nachzuvollziehen, welche negativen Auswirkungen diese im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung haben. Die Schwierigkeit, Verantwortlichkeiten genau zuzuordnen wird deutlich in der teilweisen Widersprüchlichkeit der Aussagen:

*„Der Ansatz des Einzelnen ist hier eher gering bis vernachlässigbar.“ (Interview Nr.4, Zeile 16)*

*„Wenn man es runter bricht auf die letzte Keimzelle, ein jeder.“ (Interview Nr.4, Zeile 96)*

#### **4.2.2 Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen**

Diese Kategorie bezieht sich wieder auf eine konkrete Forschungsfrage und zielt darauf ab, inwieweit eine ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung bei Unternehmen gesehen wird. Zusammengefasst wird dieses von fast allen Interviewpartnern als hoch eingeschätzt. Auch hier gibt es aber viele verschiedene Aspekte, die sich positiv oder negativ auf Nachhaltigkeit auswirken. Ein wesentlicher Punkt ist die proaktive Entwicklung von Technologien und Produkten, die den ökologischen Fußabdruck senken können.

*„Und ich glaube auch, dass bestimmte Firmen coole Dinge machen, die das Moment einfach treiben.“ (Interview Nr.1, Zeile 52f.)*

Ein weiterer Punkt, warum Unternehmen Verantwortung wahrnehmen sollten ist, dass deren Verhalten und Kultur großen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Diese verbringen meist viel Zeit am Arbeitsplatz und werden auch von diesem geprägt.

*„[...] und du kannst die Leute damit schon begeistern und ansprechen und etwas erreichen damit.“ (Interview Nr.2, Zeile 154f.)*

Unternehmen beeinflussen aber nicht nur das Verhalten und Erleben ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern haben auch großen Einfluss auf andere Unternehmen, die von positiven best practice Beispielen lernen und sich daran orientieren können. Dadurch kann ein Multiplikatoreffekt entstehen.

*„[...] es muss immer jemand der Erste sein, der Pionierarbeit leistet.“ (Interview Nr.8, Zeile 203f.)*

Natürlich haben Unternehmen auch direkten Einfluss auf ökologische Gegebenheiten, indem sie zum Beispiel die natürlichen Ressourcen nutzen oder verbrauchen oder auch für die Produktion von Müll und Emissionen verantwortlich sind. Aussagen, inwieweit diese Verantwortung tatsächlich auch wahrgenommen wird, fallen unterschiedlich aus. Meist werden positive Entwicklungen genannt, ein Teilnehmer stellt die Situation in Bezug auf große Konzerne aber folgendermaßen dar:

*„Die hätten die Hebel in der Hand, die werden sie erst dann umlegen wenn es nicht mehr anders geht.“ (Interview Nr.7, Zeile 116)*

Unabhängig vom tatsächlichen Effekt der Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung wird von einem anderen Teilnehmer Verantwortung als Selbstverständnis dargestellt.

*Naja, weil ein Unternehmen, finde ich, auch immer eine gesellschaftliche Verantwortung hat. Und damit ist es eh beantwortet.“ (Interview Nr.1, Zeile 107f.)*

### **4.2.3 Verantwortungsbewusstsein der Politik**

Häufig wird bei der Politik der größte Hebel in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung gesehen. Dies wird auch konkret so benannt, wurde aber widersprüchlicher Weise auch beim persönlichen und unternehmerischen Verantwortungsbewusstsein des Öfteren so formuliert. Das ist ein weiteres Indiz dafür, wie schwierig es ist, Verantwortlichkeiten für dieses Thema konkret zuzuordnen. Inwieweit eine solche Zuordnung überhaupt möglich oder sinnvoll ist, kann weder aus den Aussagen der Interviewpartner noch aus der Theorie einfach und schlüssig beantwortet werden. Am ehesten deutet auch hier wieder vieles darauf hin, dass Nachhaltigkeit ein umfangreiches, verflochtenes Thema ist, das einer ganzheitlichen Betrachtung bedarf. Mehrere politische Möglichkeiten wurden genannt, denen positive Auswirkungen zugeschrieben werden. Einerseits geht es natürlich um konkrete Vorschriften, die gewisse, nicht nachhaltige Handlungsweisen verbieten könnten.

*„[...] und wenn nicht von oben herab Vorschriften kommen, freiwillig wird niemand mehr Geld ausgeben, damit er seiner Umwelt etwas Gutes tut. Ist halt leider so.“ (Interview Nr.5, Zeile 184ff.)*

Abseits von Verboten liegt es in der Hand politischer Systeme, Lenkungseffekte zum Beispiel durch zielgerichtete Besteuerung oder Förderungen zu erzielen. In Summe hat die Politik viele Steuerungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung zu schaffen.

*„[...] die Politik, die das im Wesentlichen im großen Stile auch verantworten und bestimmen muss.“ (Interview Nr.9, Zeile 144f.)*

Durch solche geänderte Rahmenbedingungen entsteht auch ein Bewusstsein in der Bevölkerung für bestimmte Schwerpunkte. Aber trotz der vielfältigen Möglichkeiten sieht keiner der Interviewpartner aktuell großartige Veränderungen in diese Richtung. Ganz im Gegenteil, der Politik wird durch das demokratische Parteiensystem eine systemimmanente Ohnmacht zugeschrieben. Das kurzfristige Denken wird durch die kurzen Wahlzyklen noch gefördert.

*„Demokratie ist die schlechteste aller Regierungsformen, aber es gibt keine bessere. Aber durch das Parteiensystem werden ganz andere Interessen in den Vordergrund gestellt, und damit wird das Ganze irgendwo nur mehr kurzfristig gedacht, bis zur nächsten Wahl.“ (Interview Nr.2, Zeile 130ff.)*

Auch Eigeninteressen und Machtbedürfnisse sowie ein hoher Wettbewerbsdruck stehen den notwendigen Entscheidungen im Sinne einer ökologisch verantwortungsvollen und sozial gerechten Gesellschaft im Wege.

### 4.3 Nachhaltiges Wirtschaften

#### 4.3.1 Bestehende unternehmerische Initiativen / Ziele

Diese Kategorie soll darstellen, welche konkreten Initiativen in den Unternehmen bereits ergriffen wurden, um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. In allen Unternehmen werden Aktivitäten genannt, die sich mit dem Thema beschäftigen. Die Anstrengungen dahingehend sind vielfältig, und auch die Vorstellungen darüber, was denn nun nachhaltig sei, divergieren. Am häufigsten wird die langfristige, strategische Ausrichtung mit dieser Aufgabe in Verbindung gebracht. Dabei steht meist nicht der ökologische Gedanke im Vordergrund, sondern eher ein betriebswirtschaftlicher bzw. auch ein sozialer Gedanke im Sinne der Arbeitsplatzsicherung und im Sinne der nachkommenden Generationen, die das Unternehmen zukünftig führen sollen.

*„Wir entwickeln unsere Firma so, dass auch unsere Enkel noch in der Firma [Firmenname] arbeiten können und auch wollen.“ (Interview Nr.2, Zeile 7f.)*

Dennoch wird dieses Verhalten nicht nur ökonomisch rational begründet, sondern die Familienwerte und dieses langfristige Denken wird als Selbstverständnis und inneres Bedürfnis gesehen. Gute Beziehungen zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Offenheit, Toleranz sowie Interesse am Individuum und an dessen Motivationen und Bedürfnissen werden genannt. Die Gesundheit und die Zufriedenheit aller am Unternehmen beteiligten Personen sind wichtige Eckpfeiler für nachhaltiges Wirtschaften. Fast alle Unternehmen befinden sich preislich auf einem eher hohen Niveau und setzen mehr auf Qualität und Eigenständigkeit als auf den Preiskampf. Auf Produktseite spielt daher die lange Lebensdauer bei einigen Unternehmen eine große Rolle.

*„Ja, wir haben einige Produktoptimierungen und Relaunches gemacht, die ausschließlich zu einer Verlängerung der Lebensdauer bei gleichen Produktkosten geführt haben.“ (Interview Nr.7, Zeile 164f.)*

*„[...] unsere Produkte halten doppelt so lange wie die vom Wettbewerb, zum Teil dreimal so lange. Überleg dir das einmal.“ (Interview Nr.1, Zeile 249)*

Ebenso wurden Einsparungsmaßnahmen im Bereich von Energieverbrauch und Rohstoffen genannt, welche hauptsächlich aus ökonomischen Gründen verfolgt werden. Darin kann man aber sehen, dass Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit nicht

zwingendermaßen Gegensätze darstellen. Auch die Versorgung mit erneuerbaren Energien wie Biomasse, Fotovoltaik oder Wärmepumpe stellt sowohl einen ökologischen, wie auch einen langfristig wirtschaftlichen Vorteil dar. Die Unternehmensgebäude wurden teilweise nach hohen ökologischen Standards errichtet, welche sich nicht immer finanziell amortisieren, auch Lärmschutzmaßnahmen, Elektrofahrzeuge im Fuhrpark, die saubere Mülltrennung und Einsparungen bei der Verwendung chemischer Stoffe bzw. die Vermeidung von Staubemissionen und Abwasserverschmutzung weit über das vorgeschriebene Ausmaß hinaus, zeugen von einem hohen Bewusstsein, welches über die reine Profitorientierung hinausgeht. Mehrmals wurde auch die Stärkung der regionalen Identität und der bewusste Einkauf regionaler Produkte als wichtig dargestellt. Welchen ökologischen Fußabdruck das Handeln des Unternehmens und der gesamte Lebenszyklus der Produkte von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung aber tatsächlich hat, wurde von keinem Unternehmen analysiert. Genau diese absoluten Zahlen wären aber notwendig, um vom Ressourcenertrag der Erde leben zu können und nicht von der Substanz. Die Frage, ob man sich denn dem Thema zukünftig noch mehr widmen möchte, wurde eher zögerlich beantwortet.

*„Ich glaube nicht, dass es weniger wird.“ (Interview Nr.4, Zeile 328)*

Zwei Teilnehmer sagten konkret aus, dass sie sich bereits auf einem hohen Niveau befinden und dieses eher halten werden als es noch auszubauen.

*Aber wir wollen in diesem Sinne keine großen radikalen Änderungen, wenn wir glauben, dass wir schon in vielen Bereichen Maßnahmen gesetzt haben. (Interview Nr.6, Zeile 362f.)*

Die meisten anderen Entscheidungsträger ließen schon gewisse Tendenzen erkennen, dass man sich zukünftig dem Thema intensiver widmen wolle. Nur ein Interviewpartner war motiviert, das Thema wirklich nachdrücklicher und ganzheitlicher im Unternehmen zu verankern.

*„Ich glaube so wie ich [Firmenname] kenne, wenn wir das in einem viel größeren Kontext noch denken. Nicht nur quasi Produktgestehung und Produktion, sondern auch das was nachher passiert.“ (Interview Nr.1, Zeile 207ff.)*

#### **4.3.2 Gestaltungsmerkmale nachhaltiger Unternehmen**

Dieser Kategorie wurden alle Aussagen zugeordnet, die sich damit auseinandersetzen, wie denn nun ein nachhaltiges Unternehmen aussehen bzw. wo Nachhaltigkeit im Unternehmen verankert sein müsste. Die konkrete Forschungsfrage lautet: Wie soll ein Unternehmen gestaltet sein, um als „nachhaltig“ zu gelten? Auch in dieser Kategorie kann man die große Vielfalt an Perspektiven für das Thema Nachhaltigkeit gut

erkennen. Es wurde eine breite Palette an relevanten Aspekten genannt, die Auswirkungen auf eine nachhaltige Entwicklung haben. Der stark unterschiedliche Fokus einzelner Personen wurde auch hier wieder deutlich. Fast alle Interviewpartner sind sich einig, dass es sich bei diesem Thema nicht nur um ein zusätzliches Betätigungsfeld handelt, sondern dass dieser Gedanke in der Persönlichkeit der Entscheidungsträger verankert sein muss.

*„Aber ich glaube, das ist grundsätzlich auch die Ethik, die Kultur, die das Denken und das Handeln der Eigentümer [...]“ (Interview Nr.9, Zeile 511f.)*

Das Thema Nachhaltigkeit ist von der Affinität der Eigentümer und von der Authentizität des Vorlebens abhängig, und da es so viele Bereiche betrifft, kann es nicht von einer Abteilung alleine umgesetzt werden.

*„Das ist die Basis, die Werte sind die Basis und die Vision wo ich hin will, muss das Ziel sein. Das muss der Weg sein.“ (Interview Nr.8, Zeile 252f.)*

Vielmehr wird es u.a. als Ausdruck einer Geisteshaltung gesehen. Es ist eine Frage der Kultur und braucht auch ein Stück weit Begeisterung, Freude und Idealismus, damit eine konsequente Umsetzung gelingt.

*„Aber wichtig ist es, nach bestem Wissen und Gewissen zu versuchen, diese Werte zu leben. Und dann hat man schon viel erreicht. Aber es ist kein Mechanismus, man muss schon permanent immer an sich selber arbeiten.“ (Interview Nr.8, Zeile 468ff.)*

In weiterer Folge muss sich dies dann auch im Leitbild und in der Strategie niederschlagen. Wichtig ist eine Vision, die in klaren Zielen und in einem klaren Fokus resultiert. Das Thema muss sich dann in weiterer Folge in allen Geschäftsfeldern und Bereichen wiederfinden.

*„Wenn das ganze Unternehmen für das ausgerichtet ist und das Ziel ist, dann zieht sich das von oben bis unten durch.“ (Interview Nr.4, Zeile 297)*

Da es sich bei den befragten Personen um Entscheidungsträger in industriell geprägten Unternehmen handelt, spielt natürlich auch die Technologie eine wesentliche Rolle. Die hergestellten Produkte müssen möglichst diesem Weg folgen. Aus diesem Grunde muss der Nachhaltigkeitsgedanke stark in die Entwicklung der Produkte mit einfließen.

*„Der Idealzustand war immer super Produkt mit super Features, null Reststoffe und möglichst ökologisch und ökonomisch gute Werkstoffe verwenden, also nichts was eine Mangelware ist oder unter besonders energieraubenden Herstellungsverfahren erzeugt wird. (Interview Nr.7, Zeile 9ff.)*

In Bezug auf Technologie und Produkte spielen auch die Langlebigkeit dieser, sowie die Recyclebarkeit eine wesentliche Rolle. Die konsequenteste Umsetzung würden

vollkommen geschlossene Stoffkreisläufe ermöglichen. Das bedeutet, dass die Produkte auch am Ende ihrer Lebensdauer wieder als Rohstoffquelle hergenommen werden können. Diese Bemühungen können auch durch Zertifizierungen und durch das Befolgen von Umweltstandards und Normen transparent gemacht werden. Ein ganz wesentliches Merkmal nachhaltiger Unternehmen ist laut Meinung der meisten Interviewpartner die Ausrichtung auf langfristige Entscheidungen statt kurzfristiger Gewinnmaximierung. Dieses Thema spiegelt sich in fast allen Kategorien wieder. Langfristige Sichtweisen und Investitionen in die Zukunft sind einerseits Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung und werden andererseits teilweise sogar als Definition von Nachhaltigkeit herangezogen.

*„[...] jetzt investieren und schauen dass ich den Markt erobere. Und das ist eine nachhaltige Entscheidung [...]“ (Interview Nr.4, Zeile 113f.)*

Ein weiterer Punkt, in dem sich annähernd alle einig sind, ist jener, dass eine Weiterentwicklung in diesem Sinne nur gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich ist, da deren Zufriedenheit wesentlich für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ist. Dafür sind das Erkennen des Unternehmenszwecks, Gesundheit, gute Arbeitsplätze, die Anpassung zwischen Persönlichkeit und Werten des Unternehmens und das gesamte Unternehmensumfeld inklusive des guten sozialen Miteinanders wichtig. Andererseits braucht es für eine konsequente und operative Umsetzung auch die Motivation und das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

*„[...] sondern das tragen die Leute und die muss man dann irgendwie dazu begeistern, abholen, denen das irgendwie bewusst machen, dass man eine verdammt Verantwortung hat, da selber mitzumachen.“ (Interview Nr.2, Zeile 180ff.)*

Weitere Punkte die noch genannt wurden, sind ein Bewusstsein für Regionalität und Investitionen in den Standort und in die Region. Ein Gegensatz zwischen dem offenbar eine Balance gefunden werden muss, ist die Konsequenz mit der das Vorhaben umgesetzt wird und die Meinung, dass man das nicht zu engstirnig betreiben sollte, sondern ein spielerischer und zwangloser Umgang förderlich wäre. Es ist definitiv kein Thema, das sich ausschließlich auf die Marketingabteilung und das Image beschränkt, und bei der Umsetzung macht es Sinn, kleine Schritte in diese Richtung zu machen und nicht zu versuchen, das riesige Thema Nachhaltigkeit in einem Ruck in alle Bereiche zu integrieren.

### **4.3.3 Möglichkeit absoluter Nachhaltigkeit**

Die Schwierigkeit dieses Themas wurde auch bei der Frage sichtbar, ob es denn überhaupt möglich sei, absolut nachhaltig zu wirtschaften. Anhand des ökologischen

Fußabdruckes könnte man diese Frage teilweise konkret beantworten, denn die absolute Menge an zur Verfügung stehenden Ressourcen und an Aufnahmekapazität für Emissionen und Abfälle wurde bereits relativ genau bestimmt. Dies wurde auch von wenigen Teilnehmern so in etwa wahrgenommen.

*„Also ich glaube, es gibt welche, aber ganz wenige. Ganz, ganz wenige. [...] Subsistenzwirtschaft im Wesentlichen.“ (Interview Nr.1, Zeile 143ff.)*

*„Bis zu 100 % wird man es nicht schaffen. [...] im Endeffekt ist jeder Eingriff und jedes Unternehmen, alles was ich herstelle ist trotzdem ein Eingriff.“ (Interview Nr.4, Zeile 212f.)*

Für die meisten Interviewpartner war diese Frage nicht einfach zu beantworten.

*„Nachhaltig ist ein so ein Monsterbegriff. Also wird das auch schwer sein, das in irgendwelche Kasterl zu legen und zu sagen, du bist jetzt nachhaltig.“ (Interview Nr.2, Zeile 168f.)*

Einige waren der Überzeugung, dass Nachhaltigkeit bereits relativ umfangreich umgesetzt wurde, auch in einem absoluten Maßstab.

*„Freilich kann man nachhaltig wirtschaften. Ja, kann man.“ (Interview Nr.5, Zeile 282).*

## **4.4 Notwendigkeiten**

### **4.4.1 Welche Faktoren würden beeinflussen, dass sich ein Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit bewegt? Was wirkt förderlich?**

Der Zweck dieser Kategorie war es, herauszufinden, wo denn nun angesetzt werden könnte um eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen zu fördern, und was passieren müsste, damit mehr Betriebe diesen Weg einschlagen. Die Ergebnisse stellen somit interessante Erkenntnisse für eine praktische Implementierung dar. Als erste Erkenntnis möchte ich das vermutlich offensichtlichste Argument bringen. Grundsätzlich ist niemand abgeneigt, sein Handeln und Wirtschaften anhand des Nachhaltigkeitsleitbildes auszurichten. Unternehmen unterscheiden sich aber von Vereinen oder gemeinnützigen Organisationen dadurch, dass sie selbstständig, gewinnorientiert oder zumindest kostendeckend arbeiten müssen. Auch nachhaltige Initiativen müssen aus diesem Grund ökonomisch einen Sinn ergeben. Für unwirtschaftliche Projekte aus rein idealistischen Gründen würde es vermutlich wenig Begeisterung geben. Auch Wettbewerbsnachteile die sich daraus ergeben, stoßen nur auf geringe Akzeptanz. Es wurde aber auch gesehen, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit nicht zwingendermaßen Gegensätze darstellen, sondern sich sogar

gegenseitig unterstützen können. Es ist auch möglich, dass sich dadurch neue Marktchancen eröffnen.

*„[...] der Trigger dazu ist die Betriebswirtschaft und nicht die Nachhaltigkeit würde ich sagen. Aber die zwei kann man ja wunderbar kombinieren. Und das wäre die ganze Geschichte, wo es dann wahrscheinlich zum Selbstläufer kommt.“ (Interview Nr.2, Zeile 257ff.)*

Diese Perspektive muss berücksichtigt werden, um Nachhaltigkeit im großen Stile für Betriebe attraktiv zu machen. Unternehmen arbeiten aber nicht völlig autonom sondern sind immer eingebettet in ein Netzwerk aus Stakeholdern. Aus diesem Netzwerk können auch wesentliche Impulse entstehen, die Organisationen in die eine oder andere Richtung bewegen. Einerseits könnten Initiativen von innen heraus thematisiert werden. Ob nun durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte oder direkt durch das Management. Das Bewusstsein dieser Personen kann ein starker Antrieb sein für nachhaltige Entwicklung.

*„Und das meiste wird dann passieren, dass weiß man mittlerweile relativ genau, wenn 3-5% der Grundgesamtheit was Neues will, aber die aus allen Schichten kommen, dann verändert sich was.“ (Interview Nr.1, Zeile 47ff.)*

Der Druck kann aber auch von außen auf ein Unternehmen handlungsleitend wirken. In erster Linie wird dabei den Konsumentinnen und Konsumenten eine gewisse Macht zugesprochen.

*„Oder weil Leute einfach keine Produkte mehr kaufen, die nicht nachhaltig sind.“ (Interview Nr.1, Zeile 172)*

Wenn der Markt oder die Kunden die Nachfrage in gewisse Richtungen lenken, müssen Unternehmen diesen Bedürfnissen auch folgen. Nachhaltigkeit lässt sich aber nicht nur betriebswirtschaftlich rational argumentieren. Das Grundbedürfnis ist bei allen befragten Personen mehr oder weniger vorhanden. Momentan sind Nachhaltigkeitsthemen aber eher die Ausnahme als die Regel. Deswegen wäre es förderlich, wenn diese Basis durch Ermutigung noch gestärkt würde. Unternehmen oder auch Länder, die eine Vorreiterrolle einnehmen und eine nachhaltige Ausrichtung vorleben, können ansteckend wirken. Es ist die Inspiration sowie das Erleben konkreter Umsetzungsmöglichkeiten, die es weiteren Unternehmen erleichtern, auch einen solchen Weg einzuschlagen.

*„Man kann die anderen Unternehmen unterstützen, indem man best practice Beispiele abgibt, erzählt, was man macht, wie sich etwas entwickelt hat.“ (Interview Nr.8, Zeile 487f.)*

Auch in diesem Zusammenhang wurde die Notwendigkeit genannt, sich dem Thema lustvoll zu nähern und eine gewisse Flexibilität und einen Spielraum zuzulassen, damit die Motivation nicht verloren geht. Damit aber überhaupt ein Bewusstsein entsteht braucht es Kommunikation. Es muss immer wieder darüber gesprochen werden und immer wieder müssen Themen in Richtung Nachhaltigkeit aufgezeigt werden, damit sich das Wissen darüber und das Bedürfnis in der breiten Masse festigen.

*[...] einfach wesentlich mehr zu sensibilisieren für das Thema. Kommunikation, ansprechen, das ist das einzige Mittel. (Interview Nr.8, Zeile 522)*

Wesentlich dabei ist eine klare und verständliche Kommunikation. Dass dies nicht so einfach ist, wird in dieser Arbeit vermutlich klar. Ein weiterer Faktor, der nützlich wäre um ökologische und soziale Verantwortung mehr in den Unternehmen zu etablieren, ist, einen interorganisatorischen Austausch zu ermöglichen bzw. zu fördern.

*„Ja, oder einfach von einer Unternehmung auf die andere, darauf zu zugehen und sagen, lass mal schauen wie du das machst und ich zeige dir, wie ich das mache.“ (Interview Nr.7, Zeile 323)*

Man könnte gegenseitig von Erfahrungen profitieren, oder man könnte sich beispielsweise bei der Reststoffverwertung unterstützen. Ein Unternehmen hat diesbezüglich schon eine Kooperation, bei welcher die Abfälle eines Produktionsschrittes als Rohstoff für die Produktion im anderen Unternehmen verwendet werden kann.

*„Alleine, dass man über die Firmengrenzen hinaus einen Austausch ermöglicht. Oder diesen sogar Ansporn. Dieses Cross-Industry-Denken oder -Lernen, das wird sehr wenig gemacht. Und ich glaube, dass da noch Synergien drinnen wären.“ (Interview Nr.7, Zeile 290ff.)*

Der letzte aber nicht unwesentlichste Schritt im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung, ist die Reglementierung. Durch verschiedenste gesetzliche Maßnahmen und Möglichkeiten bei der Schaffung von verbindlichen Normen oder Zertifizierungen können Unternehmen dazu angehalten werden, gewisse ökologische Grenzwerte oder soziale Standards einzuhalten. Die Politik könnte Handlungen in diese Richtung stärker einfordern oder positive Lenkungseffekte einleiten. Abgesehen davon wurden aber auch die Interessensvertretungen, wie Wirtschaftskammer oder Industriellenvereinigung genannt, die Handlungsspielräume hätten, Treiber für eine verantwortlichere Wirtschafts- und Unternehmenskultur zu sein.

*„Weg von der Geiz ist geil Mentalität, hin wieder zu dem Qualität ist geil und Nachhaltigkeit ist geil. Aber das ist eine schöne Challenge.“ (Interview Nr.8, Zeile 523f.)*

Die Aktivitäten dahingehend wurden aber als verschwindend gering bezeichnet. Abgesehen von Themen, die die Unternehmen betreffen, wurden auch einige förderliche und notwendige Faktoren für eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung genannt. Hierbei spielt Technologie eine wichtige Rolle. Der Ausbau erneuerbarer Energien beispielsweise ist dringend erforderlich, um den Klimawandel in Grenzen zu halten. Ebenso könnte der Ausbau öffentlicher Verkehrsmittel die CO<sup>2</sup> Belastung in Städten stark reduzieren. Auf internationaler Ebene müsste eine faire Gestaltung der Preise passieren, gekoppelt an Umwelt- und Sozialstandards. Dies hätte zur Folge, dass verantwortungsvoll produzierte Produkte günstiger angeboten werden könnten als weniger verantwortlich hergestellte. Die international ausstehende Entscheidung und konsequente Verfolgung bezüglich absoluter Grenzen beim CO<sup>2</sup>-Ausstoß wurde auch als wesentlicher Schrittmacher einer nachhaltigen Zukunft genannt. Ein ganz konkretes soziales Thema in Bezug auf Vollbeschäftigung wäre die Verkürzung der Arbeitszeit.

*„21. Jahrhundert, 21 Stunden Arbeit, weil alles andere ist nicht haltbar [...]“ (Interview Nr.1, Zeile 28f.)*

Als globales soziales Thema wurde auch Armut genannt. Die Bekämpfung der Armut und die Förderung von Bildung in armen Regionen muss stark forciert werden, damit alle Menschen die Möglichkeit bekommen, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen sodass der gerechten Verteilung der Ressourcen, seien es nun geistige oder materielle, Genüge getan wird. Im Großen und Ganzen braucht es eine andere Denkhaltung, damit Entscheidungen auf allen Ebenen in Richtung einer gerechten und ökologisch verantwortungsvollen Zukunft getroffen werden.

*„[...] diese Einstellung, diese Grundeinstellung, die gehört geändert.“ (Interview Nr.8, Zeile 324)*

Diese Leistung kann Technologie nicht erbringen, dafür muss an der mentalen Einstellung gearbeitet werden, die in einem geistigen Widerstand gegenüber nachhaltigen Entwicklungen resultiert. Überdies muss der gesellschaftliche Diskurs darüber verstärkt werden. Es muss auf breiter Ebene eine Auseinandersetzung mit dem Thema passieren.

*„[...] es muss ein gemeinsames Verständnis geben, weil jeder hat für Nachhaltigkeit einen anderen Zugang.“ (Interview Nr.1, Zeile 230f.)*

Als meinungsbildende Ebene wurde die Werbung genannt, die sich der Aufgabe stellen muss, das sozial und ökologisch verantwortungsvolle Bewusstsein zu fördern. Ganz wesentlich ist dabei natürlich auch die familiäre Erziehung.

*„Ja, das habe ich von meinem Vater so mitbekommen. [...] Wobei, er hat es nie als Verzicht oder als Mangel dargestellt, ich glaube das ist das Schönste was er gemacht*

*hat. Er hat immer gesagt, wir haben nicht mehr gehabt, aber wir haben eigentlich auch nicht mehr gebraucht. [...] Und diese Denke hat er ganz gut weiter gegeben. Und die versuche ich auch weiterzuleben.“ (Interview Nr.7, Zeile 34ff.)*

In Summe ist jeder gefordert, sein eigenes Verhalten und seine Konsummuster kritisch zu hinterfragen.

*„Es muss sich jeder einmal selber an der Nase nehmen und sagen, was ist richtig, was ich mache.“ (Interview Nr.8, Zeile 308)*

## **4.5 Chancen & Nutzen**

Diese Kategorie beschäftigt sich damit, inwiefern eine nachhaltige Ausrichtung positive Auswirkung auf Menschen und Unternehmen hat oder haben kann. Alle Interviewpartner haben diesbezüglich verschiedene Aspekte genannt, die zum Teil auch in den eigenen Organisationen bereits beobachtet werden konnten. Einer der am meisten genannten Effekte ist die Steigerung der Motivation und der Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

*„[...] dass wir da einen irren Drive entwickeln können. Das glaube ich definitiv.“ (Interview Nr.1, Zeile 209f.)*

Themen und Projekte die sich auf ökologische, soziale und auch ökonomische Verantwortung beziehen, kommen offenbar gut an. Die Leute fühlen sich wohl und sind auch stolz darauf, dass sich deren Arbeitgeber mit mehr als nur der Profitsteigerung auseinandersetzen. Dies hat eine positive Auswirkung auf das Betriebsklima und die Unternehmenskultur. Die Belegschaft wird als glücklicher und zufriedener bezeichnet, und die Arbeit geht leichter von der Hand. Diese positive Innenwirkung resultiert auch in einer positiven Außenwirkung. Die Unternehmen werden als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, was notwendig ist, um einerseits die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, und um sie in weiterer Folge auch halten zu können. Eine strategische Ausrichtung auf verantwortungsvolles Wirtschaften zieht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, und wenn man eine langfristige Perspektive bieten kann, wird das in der gesteigerten Anzahl an Bewerbungen sichtbar. Diese Entwicklung wird auch in Zeiten des Kampfes um die besten Köpfe als absolut notwendig erachtet. Die Schaffung einer anziehenden Arbeitgebermarke ist zentral, um zukünftig Leute zu bekommen und die Wiederempfehlungsrate zu steigern.

*„Auch die Mitarbeiter zu erreichen. Die Mitarbeiter, die wie ich persönlich, diese Einstellung haben, werden in einem Unternehmen, wo es um reine Ausbeutung und reinen Ressourcenverbrauch geht, nicht hingehen. Die werden sagen, wenn ich ein*

*Unternehmen finde, wo ich Platz habe, die sich mit diesen Werten decken, dann gehe ich dorthin.“ (Interview Nr.7, Zeile 139ff.)*

Ein solcher Imagegewinn wirkt aber nicht nur förderlich in Bezug auf Recruiting und Mitarbeiter/innenbindung, sondern kann anhand der geringeren Fluktuation und der geringeren Krankenstandstage gemessen werden und steigert auch das Ansehen des Unternehmens bei allen anderen Stakeholdern, seien es nun Kunden oder die gesamte Region, in der das Unternehmen tätig ist. Ein guter Ruf und ein gutes Image werden als wichtiges Signal nach außen wahrgenommen und können durch Vorbildwirkung auch als Multiplikator für weitere Unternehmen dienen. Die Beziehungen zu allen Personen und Organisationen, die von den Tätigkeiten des Unternehmens betroffen sind, werden gestärkt. Man arbeitet gerne zusammen und unterstützt sich gegenseitig. Ein partnerschaftlicher Austausch, der auf Verlässlichkeit und Vertrauen basiert, steigert den Stellenwert bei den Stakeholdern und es werden Kooperationsbarrieren abgebaut, wodurch auch ein wirtschaftlicher Vorsprung erzielt werden kann.

*„Wenn ein Kunde sagt, ich arbeite mit euch einfach gerne zusammen, weil die Leute schimpfen nicht über die eigene Firma, die Leute sind loyal, sie brennen für euer Unternehmen und die sind motiviert, ausgebildet, sind freundlich, dann hat das natürlich auch geschäftlich positive Auswirkungen. Das ist ganz klar. Das schlägt sich auch in den kaufmännischen Kennzahlen nieder.“ (Interview Nr.8, Zeile 446ff.)*

Die Wirtschaftlichkeit kann aber nicht nur durch die Umwegrentabilität der zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch durch andere Nebeneffekte bei einer nachhaltigen Entwicklung gesteigert werden. Ein schonender Umgang mit Ressourcen, seien es nun Energien oder Rohstoffe, senkt unmittelbar die Kosten in der Produktion und kann durch niedrigere Verkaufspreise an die Kunden weitergegeben werden. Abgesehen davon werden nachhaltige Technologien gebraucht für interessante und zukunftssichere Absatzmärkte.

*„[...] die Unternehmen, die da investiert haben und diese Technologie machen, die verdienen auch.“ (Interview Nr.4, Zeile 204f.)*

Es wird gesehen, dass sich nachhaltigkeitsförderliche Produkte erfolgreich bei den Konsumentinnen und Konsumenten platzieren lassen, unter anderem auch dadurch, dass sich ein eventuell höherer Preis durch Langlebigkeit und Reparaturfreundlichkeit amortisieren kann. Unabhängig davon ist Nachhaltigkeit ein Megatrend, dem früher oder später kaum jemand ausweichen kann. Ein positiver Effekt einer gesteigerten Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie der proaktiven Auseinandersetzung mit zukünftigen Kundenbedürfnissen ist die Stärkung der Innovationskraft. Alles in allem ist das Bedürfnis einer nachhaltigen Ausrichtung bei vielen Personen gegeben, wovon Unternehmen stark profitieren könnten. Die

Befriedigung dieser Bedürfnisse wird dazu als persönliches Glücksempfinden wahrgenommen.

*„Und schlussendlich glaube ich auch, dass die Leute und man selber, wenn man es sich leisten kann, mit nachhaltigen Entscheidungen glücklicher lebt. Besser ins Bett gehen kann, besser schläft.“ (Interview Nr.4, Zeile 379ff.)*

## **4.6 Schwierigkeiten bei der Umsetzung und Gründe für zu wenig Nachhaltigkeit**

Die im vorangegangenen Kapitel genannten Chancen und der beobachtete und erwartete Nutzen einer nachhaltigen Ausrichtung wird von den meisten Interviewpartnern erkannt. Dennoch wird dieser Weg nicht von allen Unternehmen als oberste Priorität eingestuft. Dies hat verschiedene Gründe, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

### **4.6.1 Im Unternehmen**

Eine nachhaltige Ausrichtung ist keine Initiative, die mit wenig Aufwand nebenbei gemeistert werden kann. Die Umsetzung betrifft viele Bereiche, kann nicht von heute auf morgen passieren sondern dauert oft lange. Um diese Hürde zu nehmen, muss ein klarer Nutzen erkennbar sein.

*„[...] man muss halt auch durch eine Phase durch tauchen, die hart ist. Ist oft so.“ (Interview Nr.4, Zeile 45)*

Reiner Idealismus ist für Unternehmen ein zu geringer Motivator, denn es gibt viele Firmen, deren Zweck zwar auf Begeisterung und Leidenschaft basiert, die aber wirtschaftlich nicht erfolgreich sind.

*„Ich kann viele Dinge machen, die idealistisch sind, die aber ökonomisch nicht erfolgreich sind und somit auch nicht nachhaltig sind.“ (Interview Nr.9, Zeile 555ff.)*

*„Es geht immer nur um das Geld.“ (Interview Nr.4, Zeile 389)*

Für viele Unternehmen ist der Wettbewerbsgedanke der zentrale Antrieb des Handelns. Eine Person hat das Streben nach Wachstum und Profitmaximierung aber auch wie folgt beschrieben.

*„Aus meiner Sicht ist es reine Gier. Ist meine persönliche Meinung. Profitmaximierung. Das ist, nach dem die Welt schreit. Google & Co. leben das vor. Alleine der Spruch geiz ist geil geht mir persönlich gegen den Strich. Weil das fördert ja das.“ (Interview Nr.7, Zeile 350ff.)*

Trotz allen Chancen die Nachhaltigkeitsinitiativen bieten, sind sie meist auch mit Kosten verbunden. Die Produktion wird tendenziell teurer, was im Widerspruch steht mit der Notwendigkeit, Kosten einzusparen. Die globalisierte Industrie übt durch geringe Umwelt- und Lohnstandards in anderen Ländern teilweise einen extremen Druck aus. Ein hoher Produktpreis steht trotz sozial und ökologisch verantwortlicher Produktion und Nutzungsweise oft im Widerspruch mit den Kundenwünschen. Dieser Preiskampf ist nach Meinung der Interviewpartner das größte Hindernis auf dem Weg in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung.

*„Nachhaltigkeit muss man sich auch leisten können.“ (Interview Nr.4, Zeile 309f.)*

Der Verzicht auf kurzfristigen Gewinn und die Befürchtung von Wirtschaftseinbrüchen hemmen die Attraktivität einer nachhaltigen Ausrichtung, denn trotz aller Möglichkeiten die sich dadurch bieten würden, ist sie kein Selbstläufer.

*Und wie das ökonomisch gelingt, hat Auswirkungen darauf, wie nachhaltig man es machen kann. (Interview Nr.9, Zeile 529f.)*

Abhilfe würden gleiche globale Bedingungen und Standards schaffen. Die förderliche Wirkung von gegenseitigem Lernen und greifbaren best practice Beispielen wurde bereits genannt, die Schwierigkeit liegt häufig darin, an die richtigen Stellen oder in die richtigen Netzwerke zu kommen. Ferner muss ein Konsens herrschen darüber, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen bedeutet und wo bzw. wie man Aktivitäten dahingehend umsetzen will. So ein Bewusstsein zu schaffen wird als schwierig angesehen, das folgende Zitat zeigt aber, dass diese Meinung nicht von allen geteilt wird.

*„[...] diese drei, diese fünf Punkte, das verstehen wir aktuell unter Nachhaltigkeit. Und wir richten das ganze Unternehmen drauf aus, dass diese fünf Punkte Wirklichkeit werden. Und ich würde es nicht komplizierter machen ... für mich ist es nicht kompliziert.“ (Interview Nr.1, Zeile 231)*

In der Wahrnehmung der Interviewpartner gibt es eine grundsätzliche Misstrauensstimmung gegenüber Veränderungen die es schwierig macht, das Thema von Anfang an in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verankern. Einige Leute würde ein solcher Weg auch irritieren, und es würden vermutlich nicht alle sofort damit etwas anfangen können.

*„Also wenn eine Firma dann das macht, gibt das zwei Möglichkeiten, entweder ich kann was damit anfangen, oder ich muss eh das Unternehmen verlassen, weil ich sage das ist für mich ein absolutes No-go. Das wird passieren. Und die anderen werden das lernen und sagen, das ist eigentlich steil.“ (Interview Nr.1, Zeile 133ff.)*

Jedenfalls sollte für das Thema ein lustvoller Umgang gefunden werden, da ein Mehr an Verboten und Bestimmungen eher ungerne gesehen wird. Es gibt auch systemimmanente, formelle und rechtliche Rahmenbedingungen, die hinderlich wirken in Bezug auf eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens. Es wurden vertragliche Bindungen an kurzfristige Shareholderziele genannt, die gerade bei Aktiengesellschaften rein quantitativ ausgerichtet sind. Auch die aktuell rein quantitative Messung des Firmenwertes oder des Erfolges eines Unternehmens prägt die Wahrnehmung. Aktien und Spekulationen an sich begünstigen schon eine rein monetäre Denkweise.

*„Wenn ich auf fallende oder steigende Kurse, also das was mit Hedgefonds gemacht wurde spekuliere, dann hebt das völlig vom Wirtschaftssystem ab und auch von den Grundlagen.“ (Interview Nr.7, Zeile 366ff.)*

Eine Schwierigkeit wird daneben darin gesehen, von diesem Bewusstsein und dieser Haltung aus auf konkrete Aktionen zu schließen. Es wird als Herausforderung gesehen, die verinnerlichten Werte auch tatsächlich im betrieblichen Alltag zu leben. Konzepte, Geschäftsmodelle und Projekte im Nachhaltigkeitsbereich können nicht eins zu eins auf alle Unternehmen übertragen werden. Deswegen bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit den individuellen Möglichkeiten. Durch die Komplexität des Gegenstands und die verwobenen Zusammenhänge wird diese Arbeit als schwierig angesehen. Dazu hat der Begriff Nachhaltigkeit durch den inflationären Gebrauch einiges an gutem Image eingebüßt. In Summe handelt es sich um einen feinen Balanceakt, der vollzogen werden muss und auch um eine Frage der Grenzen.

*„Wenn ich den Hahn überdrehe und die Menschen schon im Dunkeln sitzen, weil sie das Licht nicht aufdrehen können, weil sonst Strom gefördert wird, dann wird es Widerstand geben.“ (Interview Nr.4, Zeile 406ff.)*

#### **4.6.2            Gesellschaftlich**

Auch gesamtgesellschaftlich gibt es kaum Argumente, die gegen eine nachhaltige Ausrichtung sprechen. Dennoch wird auch hier beobachtet, dass sich viele Tendenzen und Entwicklungen eher in die entgegengesetzte Richtung bewegen. Warum das so ist, wird aus Sicht der Interviewpartner folgendermaßen beschrieben. Ein Grund dafür ist, dass durch einen mangelnden gesellschaftlichen Diskurs das Thema noch nicht ausreichend angekommen ist. Generell wird es als schwierig erachtet, einzelne Ideen massentauglich zu machen. Der Begriff Nachhaltigkeit wird durchwegs als eher problematisch angesehen, da er wirtschaftlich hauptsächlich im Bereich Marketing angesiedelt ist, und annähernd jedes Unternehmen in irgendeiner Art und Weise damit wirbt. Eine weitere Schwierigkeit, die dem Begriff innewohnt, ist jene, dass er mit

Rückschritt verbunden wird. Er wird mit der Ansage „zurück auf die Bäume“ gleichgestellt, was niemand will.

*„[...] und wir wollen auch nicht in die Steinzeit zurück, dass jeder mit der Keule da sitzt.“  
(Interview Nr.4, Zeile 217f.)*

Als noch wesentlich schwieriger als eine Begriffsdefinition oder die Informationsverbreitung wird das aktuelle weltpolitische Geschehen angesehen. Dieser Punkt wurde in einigen anderen Kategorien bereits ausführlich diskutiert, aber auch hier werden noch mal ein paar Aspekte dazu erwähnt. Der politisch motivierte internationale Wettbewerb mit dem Ziel der Maximierung von Macht, Einfluss und Geld widerspricht einem nachhaltigen Leitbild grundsätzlich. Ein Grund dafür wird im System der Demokratie gesehen. Die kurzfristigen Wahlzyklen stehen einer langfristigen Planung im Wege. Ein weiteres Problem, welches im Wesen der Politik und der Menschen liegt, ist jenes des Machtmissbrauches.

*„Und desto mehr Macht und Einfluss da ist, desto weniger hält man sich daran. Das fängt bei den großen Nationen an [...]“ (Interview Nr.7, Zeile 53)*

Politiker/innen und große Konzerne arbeiten Hand in Hand daran, die Eigeninteressen zu befriedigen und weniger daran, eine friedliche Welt innerhalb ökologischer Grenzen zu gestalten. Diese Interessen sind hauptsächlich monetärer Art.

*„Das ist glaube ich der Hauptfeind der Nachhaltigkeit, das schnelle Geld [...]“ (Interview Nr.4, Zeile 131f.)*

Im Kontrast zur Aussage, dass Technologien einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können wurde auch gesagt, dass jede Technologie und jeder technologische Fortschritt per se in irgendeinem Bereich Schwächen hat. Als Beispiel wurde die Elektromobilität genannt, deren Speichermedien ökologisch als höchst bedenklich eingestuft werden. Auch der problematische internationale Wettbewerb wurde bereits ausführlich thematisiert. An dieser Stelle soll die Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten nochmals kurz beleuchtet werden. Durch die Unmenge an dadurch entstandenen billigen Produkten hat sich die Gesellschaft zu einer sogenannten Wegwerfgesellschaft entwickelt. Befeuert wird dies durch die Medien, die den Gedanken verbreiten, alles immer sofort haben zu müssen, immer mehr haben zu wollen und durch die Meinung, dass die Produkte von gestern heute schon wieder alt sind.

*„Und wir haben ein sehr stark geprägtes Bild über Wachstum und so weiter [...] du wirst ja von Kindheit an mit dem konfrontiert. Und darum glauben wir auch so stark daran.“  
(Interview Nr.1, Zeile 20ff.)*

Als Nachhaltigkeitsproblem wird auch die weltweite Ungleichverteilung gesehen. Die Menschen aus armen Regionen wollen ihre Grundbedürfnisse befriedigen, völlig unabhängig davon, ob diese nun nachhaltig sind oder nicht.

*„Und dann darf man halt auch nicht böse sein, dass manche Länder, manche Firmen, manche Menschen das nicht machen wollen oder können in dieser Phase, wenn du irgendwo aus einem Sumpf erwachst oder erwachsen kannst. Die Chance, dass du dich da heraus rettest. Versteht man auch [...]“ (Interview Nr.4, Zeile 55ff.)*

Zusätzlich dazu leben wir in hoch entwickelten Nationen einen attraktiven Lebensstil vor, der als erstrebenswert erachtet wird, aber nichts mit Nachhaltigkeit zu tun hat.

*„[...] die wirtschaftlich noch eher unterentwickelten Länder versuchen jetzt auch ein bisschen mehr teilzuhaben, einerseits am wirtschaftlichen Erfolg, andererseits auch am Konsum oder an neuen Essgewohnheiten. Und das steht aus deren Sicht mehr im Vordergrund wie sozusagen die Nachhaltigkeit.“ (Interview Nr.6, Zeile 119ff.)*

*„Weil immer der niedriger gestellte das Bestreben hat, einen ähnlichen Status zu erhalten wie sozusagen einer, der in irgendeiner Art und Weise höher gestellt ist und dadurch immer der Nachhaltigkeitsaspekt meistens Zweiter ist.“ (Interview Nr.6, Zeile 418ff.)*

Als offensichtliches Problem wurde auch der erhöhte Ressourcenbedarf einer wachsenden globalen Bevölkerung genannt. Im Endeffekt ist es ein Thema, an dem alle gemeinsam arbeiten müssen und auch ein Thema, das den Mut eines jeden einzelnen fordert.

*„Und niemand hat dort den Mumm, das hier einmal wer sagt, Freunde, so können wir nicht weitermachen, wir müssen etwas tun.“ (Interview Nr.4, Zeile 158ff.)*

## 5 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen

### **Was wird unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?**

Nachhaltigkeit wird als ein vielschichtiger Begriff gesehen, der je nach Kontext auch unterschiedliche Bedeutungen oder Schwerpunkte hat. Klar ist jedenfalls, dass dessen räumliche Dimension sich auf den ganzen Planeten erstreckt. Eine nachhaltige Zukunft befriedigt die Bedürfnisse aller lebenden und zukünftigen Generationen. Doch soziale Gerechtigkeit, ein gesundes stabiles Ökosystem und eine Wirtschaftsweise innerhalb der planetarischen Grenzen sind auf komplexe Art und Weise miteinander verwoben. Dies macht es für die Interviewpartner schwierig, eine klare Definition und Abgrenzung des Begriffes vorzunehmen. Der globale Einfluss des Verhaltens der einzelnen Unternehmen, des Rohstoffabbaus, Auswirkungen der Produktion oder der langfristige Einfluss der Produkte auf eine nachhaltige Gesellschaft ist schwer greifbar und messbar und wird von keinem Unternehmen ganzheitlich durchgeführt. Adäquate Instrumente dafür wären beispielsweise ein Life Cycle Assessment und ein Umweltmanagementsystem. Diese Methoden würden Unternehmen unterstützen, ökologische Auswirkungen transparent zu machen um steuernde Maßnahmen ergreifen zu können. Klar ist, dass ein kurzfristiges Denken und die reine Ausrichtung auf Profitmaximierung keine dienlichen Aspekte sind. Das Denken in Generationen, eine gewisse Art von Menschlichkeit im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und das Stellen der Sinnfrage wird als nachhaltig erachtet. Neben den ökonomischen und rationalen Aspekten sind es auch diese ethischen Zugänge, die für eine nachhaltige Transformation nötig sind. Dies wird nach Pufè (2012, S. 20) mit dem Begriff Corporate Responsibility abgedeckt und bezeichnet u.a. das ethische Verhalten und den Respekt vor Stakeholdern, sowie eine Unternehmensphilosophie, die auch Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie der Gesellschaft als Ganzes berücksichtigt. Einig sind sich alle befragten Personen, dass gewisse globale Tendenzen momentan dem Nachhaltigkeitsgedanken entgegenwirken und dass etwas getan werden muss, um diese wieder in richtige Bahnen zu lenken. Diese nicht-nachhaltigen Entwicklungen sind wissenschaftlich beispielsweise durch den globalen ökologischen Fußabdruck (Wackernagel, 1994), dem planetary Boundaries Modell (Rockström, et al., 2009) oder durch die Klimaforschung (Stocker et al., 2013) sehr gut untersucht und belegt.

### **Inwieweit wird eine persönliche Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung wahrgenommen?**

Doch wer trägt denn nun die Verantwortung für diese Entwicklungen? In Summe muss jeder gesellschaftlicher Akteur seinen Beitrag leisten. Ob nun als Konsumentin und Konsument, als Produzentin und Produzent oder als Politikerin und Politiker, eine nachhaltige Entwicklung wird nur Hand in Hand funktionieren. Diese Notwendigkeit wird auch von der United Nations Conference on Environment and Development in der genannten Agenda 21 (1992) bestätigt. Doch auch bei dieser Frage fällt es schwer, eine klare Zuordnung zu treffen, teilweise werden auch widersprüchliche Aussagen getroffen, was die Komplexität einer nachhaltigen Entwicklung unterstreicht. Persönliche Verantwortung muss in einer friedlichen Gesellschaft zum Selbstverständnis werden, und auch wenn das Verhalten des Einzelnen laut den getroffenen Aussagen in absoluten Zahlen verschwindend geringe globale Auswirkungen hat, muss dennoch das Bewusstsein in den Köpfen von allen verankert werden. Auch Baumast und Pape (2013, S. 14) bestätigen, dass eine langfristige Bewahrung der natürlichen und sozialen Ressourcen nur durch die Eigeninitiative und Verantwortung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft möglich ist.

### **Wie wird die Rolle des Unternehmens in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung gesehen?**

Einig sind sich alle darin, dass die Politik einen ganz wesentlichen Stellhebel in der Hand hätte, und der Handlungsspielraum der Unternehmen von diesen Rahmenbedingungen zum Teil abhängig ist. Diese Meinung wird auch in der wissenschaftlichen Debatte geteilt. Trotz der Notwendigkeit, dass alle gesellschaftlichen Akteure sich beteiligen müssen, kann die flächendeckende Planung nachhaltiger Ziele nur politisch erfolgen (United Nations Conference on Environment and Development, 1992) Günstigere Preise, die hauptsächlich in Billiglohnländern durch eine wenig verantwortliche Wirtschaftsweise entstehen, stellen Unternehmen vor eine große Herausforderung im internationalen Wettbewerb. In der genannten Studie „Architects of a Better World“ (Accenture; UN Global Compact, 2013) wird dies ebenso bestätigt, und dennoch sehen 80% der befragten Personen Wettbewerbsvorteile in einer nachhaltigen Entwicklung. Darin kann man wieder die Janusköpfigkeit und Entscheidungsschwierigkeiten bei nachhaltigen Initiativen erkennen. Dennoch müssen sich alle dieser Thematik schon rein aus Gründen der Zukunftssicherung mehr oder weniger widmen. Zum Ausdruck brachte das die Deutsche Bundesregierung in dem bereits erwähnten Zitat: *Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.* (2015). Das

Bedürfnis junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einer sinnvollen und verantwortlichen Tätigkeit nachzugehen wird offenbar größer, und um diese zu gewinnen und ans Unternehmen zu binden, muss es befriedigt werden. In der Literatur wird diese Generation als „Generation Y“ bezeichnet. Diese, in den 1980er Jahren geborenen Menschen, sehen das Thema Nachhaltigkeit als eine der größten Aufgaben für Unternehmen (Parment, 2009, S.22). Doch viele der befragten Personen widmen sich dem Thema auch proaktiv aufgrund eines inneren Antriebs. Die Unternehmenskultur überträgt sich auf die Belegschaft, die entwickelten Technologien können gesellschaftliche Probleme lösen, und richtig kommuniziert kann man damit auch andere Unternehmen anstecken, verantwortungsvoll zu handeln.

### **Wie soll ein Unternehmen gestaltet sein, um als „nachhaltig“ zu gelten?**

Das absolut nachhaltige Unternehmen gibt es nicht. Soweit sind sich annähernd alle einig. Nachhaltigkeit ist aber nicht nur eine Frage von Struktur, Methoden, Werkzeugen oder Technologien. Es bedarf einer gewissen Geisteshaltung der Eigentümer und Entscheidungsträger und es kann nicht bloß rational argumentiert werden. Das grundsätzliche Interesse am Menschen, an der Umwelt und gute Beziehungen zu allen Stakeholdern sind Voraussetzungen dafür. Bill O'Brien, der ehemalige CEO der Hannover Insurance hat dies folgendermaßen formuliert: *“Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab”*. Auch ein regionales Bewusstsein trotz globaler Lieferketten muss vorhanden sein. Dieser regionale Aspekt wird auch in der Agenda 21, wie bereits erwähnt, stark in den Vordergrund gestellt. In Summe muss das ganze Unternehmen strategisch und langfristig auf einen nachhaltigen Unternehmenszweck ausgerichtet sein. Die technischen Aspekte sind hoch qualitative Produkte und der sparsame Umgang mit Energie und Rohstoffen. Um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen, bedarf es auch ökonomischer Stabilität um Arbeitsplätze zu sichern.

### **Werden bereits bewusst ökologische und soziale Aspekte im Unternehmen berücksichtigt?**

Alle Unternehmen haben Nachhaltigkeit bereits in irgendeiner Art und Weise berücksichtigt. Alle möchten langfristig erfolgreich sein und brauchen deshalb Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gerne und lange im Unternehmen tätig sind. Doch die Arbeitszufriedenheit ist, abgesehen von der wirtschaftlichen Rationalität, auch jedem ein inneres Bedürfnis. Einsparungsmaßnahmen im Bereich Energie und Ressourcenverbrauch dienen zwar der Kostensenkung, doch die Produktion qualitativ hochwertiger, langlebiger Produkte ist nicht nur Kalkül sondern im Gründungsgedanken der meisten Unternehmen bereits verankert. Alle Unternehmen wollen wachsen obwohl der Wachstumsdrang einen Großteil der globalen Probleme

ausmacht. Die Tatsache, dass eine 100-prozentige Entkopplung von Wirtschaftswachstum und mehr Ressourcenverbräuchen nicht möglich ist, wird in der bereits erwähnten Postwachstumsökonomie thematisiert (Paech, 2012). Die Untersuchung dieses Dilemmas wäre noch ein interessantes Forschungsgebiet. Eine hohe Motivation, das Thema noch mehr in Angriff zu nehmen, war bei den Befragten kaum erkennbar.

### **Welche Chancen und Herausforderungen werden bei einer nachhaltigen Organisationsentwicklung erkannt?**

Eine nachhaltige Ausrichtung bringt durchwegs viele Chancen mit sich. Es wird dem Thema eine gute Wirkung nach innen sowie nach außen zugeschrieben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motivierter und zufriedener, wenn an sinnvollen, gesellschaftlich relevanten Themen gearbeitet wird. Auch die Beziehung zu Stakeholdern verbessert sich, und das Unternehmen kann seine Reputation stärken. Abgesehen davon können durch Effizienzsteigerungen Kostensenkungen erzielt werden und nachhaltige Produkte stellen auch einen interessanten zukünftigen Absatzmarkt dar. Diese Chance wird im Nachhaltigkeitsmanagement als gegeben erachtet. Barth und Scheurer (2013) beschreiben dies folgendermaßen: *„Aufgrund der hohen Aufmerksamkeit für das Thema Klimawandel achten immer mehr Kunden auf Emission der Produkte und sind auch bereit, höhere Preise dafür zu bezahlen. Daneben bietet eine transparente Emissionsberichterstattung den Unternehmen die Möglichkeit, ihr Image zu verbessern und so künftige Wettbewerbsvorteile zu erlangen.“* Die andere Seite der Medaille ist, dass nachhaltige Lösungen vor allem in der Produktion tendenziell zu höheren Kosten führen und im wahrgenommenen Preiskampf der Attraktivität eher entgegenwirken. In Summe geht es ums Geld und dadurch wird der Wettbewerb entschieden. Diese Zielkonflikte wurden im Kapitel 2.6.1 Trade-offs dargestellt. Der Einsatz langlebiger, hochwertiger Materialien führt häufig auch zu höheren Kosten. Deswegen müssen Aktivitäten immer ganzheitlich betrachtet werden um ökologisch, sozial und ökonomisch positive Ergebnisse zu erzielen. Auch rechtliche Themen wie Vertragsbeziehungen mit Shareholdern bewegen eher zu kurzfristigem Denken. Generell macht es die Komplexität des Themas und die Misstrauensstimmung gegenüber Veränderungen schwierig, diese unbeirrt in Angriff zu nehmen.

### **Welche Bedürfnisse haben die Entscheidungsträger bei der Integration einer nachhaltigen Entwicklung ins Unternehmen?**

Die Integration ist einfach, diese Meinung wird von allen geteilt. Komplexe Managementsysteme zur Messung des ökologischen Fußabdrucks beispielsweise werden jedoch nicht als notwendig erachtet. Um die gesamten Auswirkungen des

unternehmerischen Handelns zu erfassen, ist es aber in einer globalisierten Wertschöpfungskette unabdingbar, sich mit dem ökologischen und sozialen Impact zu befassen. Die Norm DIN ISO 14040 (2006) bietet als produktbezogene Ökobilanz ein Werkzeug an, um diese Auswirkungen messbar und somit steuerbar zu machen. Es muss nach Meinung der Interviewpartner lediglich der Wille, ein klares Bild und das Commitment aller relevanten Entscheidungsträger vorhanden sein. Die Lösungen müssen aber auch betriebswirtschaftlich Sinn ergeben. Unternehmensberatungen haben eher ein schlechtes Image. Was aber mehrmals als Wunsch geäußert wurde, war ein ungezwungener, informeller Austausch auf Augenhöhe mit anderen Unternehmen hinsichtlich Erfahrungen, möglichen Lösungen und best practice Beispielen.

## **5.1 Stärken und Schwächen der Studie**

Die Ergebnisse dieser Studie haben die anfänglichen Erwartungen übertroffen. Die Gespräche waren höchst interessant und von einer überraschenden Offenheit und Ehrlichkeit geprägt. Alle Teilnehmer hatten ein relativ hohes Bewusstsein für die Notwendigkeit, nachhaltig zu wirtschaften, auch wenn in der praktischen Umsetzung nur teilweise und hauptsächlich aus wirtschaftlichen Gründen etwas zu sehen war. Die Stichprobengröße von neun Personen ist natürlich nicht repräsentativ für die Allgemeinheit, die Erkenntnisse sollten aber nicht in konkreten Handlungsableitungen resultieren, sondern ein interessantes Forschungsfeld eröffnen und das Thema Nachhaltigkeit aus verschiedenen Winkeln beleuchten. Dies ist mit den vorhandenen zeitlichen und personellen Ressourcen auch gut gelungen. Durch den Einsatz größerer zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen könnte die Qualität und Aussagekraft der Arbeit natürlich noch weiter gesteigert werden, aussagekräftigere und repräsentativere Ergebnisse wären möglich.

## **5.2 Implikationen für die Praxis**

Die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung ist ein herausforderndes Unterfangen. Durch die Vielschichtigkeit dieses Begriffes und der Inhalte ist es für Unternehmen schwierig, diese auf das eigene Handeln zu übertragen. Unterstützend würde hier ein klares und einfach verständliches Kommunikationsmodell wirken, in dem Möglichkeiten, Chancen, Nutzen aber auch Herausforderungen visualisiert und angesprochen werden, um die systemischen Vernetzungen transparent zu machen. Es muss noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden, selbst in unseren hoch entwickelten Volkswirtschaften. Wichtig ist, diese Aufklärungsarbeit nicht mit erhobenem Zeigefinger

zu machen, sondern die Lust und den Entdeckergeist zu wecken, gemeinsam und proaktiv eine nachhaltige Zukunft zu gestalten. Um eine breite Masse für dieses Thema zu sensibilisieren ist es wichtig, den Diskurs aufrecht zu erhalten. Klar kommuniziert und herausgearbeitet müssen auch die wirtschaftlichen Potenziale nachhaltiger Initiativen werden, denn rein aus Idealismus wird den langfristigen unternehmerischen Erfolg vermutlich niemand aufs Spiel setzen. Die Angst, dass Nachhaltigkeit einen Rückschritt bedeutet, müsste den Unternehmen genommen werden. Es wurde von allen ein Gewinn an Zufriedenheit und Lebensqualität festgestellt bei Betätigungen, die auch über finanzielle Erfolge hinaus Sinn ergeben. Zudem sind viele technologische Innovationen erforderlich, die dem Streben nach Weiterentwicklung entgegenkommen. Dafür wäre es hilfreich, Beispiele und Möglichkeiten aufzuzeigen. Wichtig ist es, nichts Unmenschliches von den Unternehmen zu verlangen oder sie vor eine zu große Herausforderung zu stellen, sondern zu versuchen, durch kleine Schritte, die möglichst schnell Erfolge zeigen, den Weg in Richtung Nachhaltigkeit zu ebnen. Eine klassische Unternehmensberatung wäre dafür vermutlich weniger geeignet, doch es wurde mehrmals das Bedürfnis geäußert, einen eher informellen Austausch über Firmengrenzen hinweg zu ermöglichen: ein Netzwerk, in dem sich Unternehmer/innen über deren Initiativen, Erfolge und Erkenntnisse auf Augenhöhe austauschen, voneinander lernen und Synergien nutzen können. Durch dieses Lernen voneinander und miteinander könnten auch weitere Unternehmen darauf aufmerksam werden und ein Multiplikatoreffekt entstehen. Für Unternehmen unmittelbar nützlich wäre es, die Kommunikation an Stakeholder und an Kunden effektiv, authentisch und ehrlich zu gestalten, denn das Bedürfnis nach Sinn und Verantwortung steckt offenbar in jedem von uns.

### **5.3 Bedeutung für Folgearbeiten**

Das Betätigungsfeld für weiterführende Forschung ist nahezu unerschöpflich und reicht von der Ökologie, Soziologie, Psychologie, Biologie bis hin zu den Wirtschaftswissenschaften oder technisch-wissenschaftlichen Disziplinen. Sich anbietende Forschungsfragen, die aus den Erkenntnissen dieser Arbeit aufgeworfen wurden, wären z.B.:

- Welche wirtschaftlichen Möglichkeiten bietet eine nachhaltige Entwicklung?
- Wie kann das Thema Nachhaltigkeit klar und verständlich kommuniziert werden?
- Wie vollzieht sich ein Paradigmenwechsel von der reinen ökonomischen Rationalität hin zu mehr sozialem und ökologischem Bewusstsein in Unternehmen?

- Welche Arbeitsprozesse könnten die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Stakeholdern sowie das Innovationspotenzial erhöhen?
- Welche technologischen Innovationen können eine nachhaltige Entwicklung unterstützen?
- Wie können informelle Unternehmensnetzwerke gestaltet werden, in denen sich Entscheidungsträger über nachhaltige Entwicklung austauschen um voneinander zu lernen?

## Literaturverzeichnis

- Accenture/UN Global Compact (2013). Architects of a Better World - The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability. Online:  
<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-UN-Global-Compact-Acn-CEO-Study-Sustainability-2013.pdf> [Abruf am 08. 04 2013]
- Baumast, Annett/Pape, Jens (2013). Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- Barth, Thomas/Scheurer, Steffen (2013). Instrumente zur Umsetzung der Nachhaltigkeit. In Ernst, Dietmar/Sailer, Ulrich (Hrsg.), Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre. (S. 211-248). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bleischwitz, Raimund/Meyer, Bernd/Giljum, Stefan/Acosta, Jose/Distelkamp, Martin/Meyer, Mark/Pirgmaier, Elke/Schütz, Helmut/Ritsche, Dominik (2012). Wirtschaftliches Wachstum mit weniger Ressourcennutzung - Die absolute Entkopplung ist möglich. *Ökologisches Wirtschaften*, 2/2012, 31-33.
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft Umwelt und Wasserwirtschaft (2010). ÖSTRAT - Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes und der Länder. Online:  
[http://www.bmlfuw.gv.at/dms/lmat/umwelt/nachhaltigkeit/strategien\\_programme/oestrat/-STRAT\\_2010/%C3%96STRAT\\_2010.pdf](http://www.bmlfuw.gv.at/dms/lmat/umwelt/nachhaltigkeit/strategien_programme/oestrat/-STRAT_2010/%C3%96STRAT_2010.pdf) [Abruf am 14. 04 2015]
- Crutzen, Paul J/ Stoermer, Eugene F. (2000). The "Anthropocene". *Global Change Newsletter*, 41, 17-18.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2006). ISO 14040:2006-10, Umweltmanagement – Ökobilanz – Grundsätze und Rahmenbedingungen. Berlin: Beuth.
- Easterlin, Richard A. (2005). Feeding the illusion of growth and happiness: a reply to Hagerty and Veenhoven. *Social Indicators Research*, 74, 429-443.
- eurostat (2009). Sustainable development in the European Union - 2009 monitoring report of the EU sustainable development strategy. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ewing, Brad/Moore, David/Goldfinger, Steven/Oursler, Anna/Reed, Anders/Wackernagel, Mathis (2010). Ecological footprint Atlas 2010. Online:

[http://www.footprintnetwork.org/images/uploads/Ecological\\_Footprint\\_Atlas\\_2010.pdf](http://www.footprintnetwork.org/images/uploads/Ecological_Footprint_Atlas_2010.pdf)  
f abgerufen [Abruf am 09.12.2014]

Ferding, Mary A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.

Fücks, Ralf (2013). *Intelligent wachsen: Die grüne Revolution*. München: Carl Hanser.

Gnam, Hans-Jürgen-J./Schwalbe, Lisa (2013). *Betriebliches Umweltmanagement*. In Ernst, Dietmar/Sailer, Ulrich (Hrsg.), *Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre*. (S. 143-170). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen (2012). *Nachhaltigkeit: Eine Einführung* (2. Ausg.). Frankfurt am Main: Campus.

Hahn, Tobias/Figge, Frank/Pinkse, Jonatan/Preuss, Lutz (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19/4, 217-229.

Hernstein Institut für Management und Leadership/Österreichische Gesellschaft für Marketing (2011). *Nachhaltigkeit im Management*. Online:  
<http://www.hernstein.at/Media/HSI-ReaderNachhaltigkeit.pdf> [Abruf am 08. 04 2015]

Martinuzzi, André (2012). *Nachhaltigkeit, Wirtschaft und Unternehmensführung - eine Orientierung*. In Hernstein Institut für Management und Leadership (Hrsg.), *Nachhaltigkeit im Management* (S. 73-81). Wien. Online:  
<http://www.hernstein.at/Media/HSI-ReaderNachhaltigkeit.pdf> [Abruf am 08.04.2015]

Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Ausg.). Weinheim: Beltz.

Meadows, Dennis (1972). *Die Grenzen des Wachstums*. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart: dva.

MIT Sloan Management Review/The Boston Consulting Group (2013). *The Innovation Bottom Line*. Online: <http://www.greif.com/gallery/documents/sustainability-cases/MITSMR-BCG-Sustainability-Report-2013-i.pdf> [Abruf am 10. 04 2015]

Moidl, Stefan/Lenhart, Leon/Pekny, Wolfgang (2008). *Footprint. Der Ökologische Fußabdruck Österreichs*. Online:  
[http://www.footprint.at/fileadmin/zf/dokumente/footprint\\_brosch\\_v3LM.pdf](http://www.footprint.at/fileadmin/zf/dokumente/footprint_brosch_v3LM.pdf) [Abruf am 09. 12 2014]

- Müller-Christ, Georg (2012). Nachhaltigkeit: Führungskräfte in der Zwickmühle. In Hernstein Institut für Management und Leadership (Hrsg.), Nachhaltigkeit im Management (S. 83-91). Wien. Online: <http://www.hernstein.at/Media/HSI-ReaderNachhaltigkeit.pdf> [Abruf am 08. 04 2015]
- Nidumolu, Ram/Prahalad, Coimbatore Krishnarao/Rangaswami, Madhavan. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. Harvard Business Review, 09/2009, 57-64.
- Ortiz, Isabel/Cummins, Matthew (2011). Global Inequality: Beyond the Bottom Billion – A Rapid Review of Income Distribution in 141 Countries. New York: UNICEF Working Paper.
- Ott, Konrad (2002). Nachhaltigkeit des Wissens – was könnte das sein? In Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), Gut zu wissen: Links zur Wissensgesellschaft (S. 208-237). Münster: Westfälisches Dampfboot. Online: <http://www.wissensgesellschaft.org/themen/wissensoekonomie/nachhaltigkeit.pdf> [Abruf am 26. 02 2015]
- Paech, Niko (2012). Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München: oekom.
- Parment, Anders (2009). Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pufé, Iris (2012). Nachhaltigkeit. München: Carl Hanser.
- Pufé, Iris (2012). Nachhaltigkeitsmanagement. München: Carl Hanser.
- Rat der Europäischen Union (2006). EU-SDS-Europäische Nachhaltigkeitsstrategie. Online: [http://www.bmlfuw.gv.at/dms/lmat/umwelt/nachhaltigkeit/strategien\\_programme/eusds/EU\\_SDS\\_final\\_version\\_2006\\_June26\\_de-1-/EU\\_SDS\\_final\\_version\\_2006\\_June26\\_de%5B1%5D.pdf](http://www.bmlfuw.gv.at/dms/lmat/umwelt/nachhaltigkeit/strategien_programme/eusds/EU_SDS_final_version_2006_June26_de-1-/EU_SDS_final_version_2006_June26_de%5B1%5D.pdf) [Abruf am 14. 04 2015]
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2005). Wichtig, überfällig und zu überarbeiten - Stellungnahme des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur Überprüfung der Europäischen Nachhaltigkeitsstrategie. Online: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE\\_Stellungnahme\\_EU\\_NH-Strategie\\_German-English\\_02.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Stellungnahme_EU_NH-Strategie_German-English_02.pdf) [Abruf am 15. 04 2015]

- Rechnungshof (2010). Bericht des Rechnungshofes - Nachhaltige Entwicklung in Österreich. Wien: Rechnungshof.
- Rees, William E. (1992). Ecological footprints and appropriated carrying capacity: what urban economics leaves out. *Environment and Urbanisation*, 4/2, 121-130.
- Rockström, Johan/Steffen, Will/Noone, Kevin/Persson, Åsa/Stuart, F./Lambin, Eric F./Lenton, Timothy M./Scheffer, Marten/Folke, Carl/Schellnhuber, Hans Joachim/Nykvist, Björn/de Wit, Cynthia A./Hughes, Terry/van der Leeuw, Sander/Rodhe, Henni (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475.
- Sailer, Ulrich (2013). Nachhaltigkeit - eine Einführung. In Dietmar Ernst, & Ulrich Sailer (Hrsg.), *Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre*. München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Steffen, Will/Sanderson, Angelina/ Tyson, Peter/Jäger, Jill/Matson, Pamela/Moore III, Berrien/Oldfield, Frank/Richardson, Katherine/Schellnhuber, John/Turner II, B.L./Wasson, Robert (2005). *Global Change and the Earth System: A Planet under Pressure*. International Geosphere-Biosphere Programme. Berlin: Springer. Online: [http://www.igbp.net/download/18.1b8ae20512db692f2a680007761/IGBP\\_ExecSummary\\_eng.pdf](http://www.igbp.net/download/18.1b8ae20512db692f2a680007761/IGBP_ExecSummary_eng.pdf) [Abruf am 05. 03 2015]
- Stocker, Thomas F./Qin, Dahe/Plattner, Gian-Kasper/Tignor, Melinda M.B./Allen, Simon K./Boschung, Judith/Nauels, Alexander/Xia, Yu/Bex, Vincent/Midgley, Pauline M. (Hrsg.) (2013). *Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press und New York: United Kingdom and New York. Online: [http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/wg1/WG1AR5\\_ALL\\_FINAL.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/wg1/WG1AR5_ALL_FINAL.pdf) [Abruf am 30.04.2015]
- Tremmel, Jörg (2003). Generationengerechtigkeit - Versuch einer Definition. In Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (Hrsg.), *Handbuch Generationengerechtigkeit* (S. 27-78). München: oekom. Online: [http://generationen.oehunigraz.at/files/2014/05/handbuch\\_deutsch.pdf](http://generationen.oehunigraz.at/files/2014/05/handbuch_deutsch.pdf) [Abruf am 25. 11 2014]
- UN General Assembly (55th sess. : 2000-2001) (2000). UN General Assembly resolution A/RES/55/2: United Nations Millennium Declaration. Online: <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm> [Abruf am 15. 04 2015]

UN Generalversammlung (1948). Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Online:  
<http://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf> [Abruf am 11. 12 2014]

UNESCO (2014). Education for all: Global monitoring Report. Online:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230508e.pdf> [Abruf am 11. 12 2014]

UNICEF (2009). The state of the world's children. Online:  
[http://www.unicef.org/rightsite/sowc/pdfs/SOWC\\_Spec%20Ed\\_CRC\\_Main%20Report\\_EN\\_090409.pdf](http://www.unicef.org/rightsite/sowc/pdfs/SOWC_Spec%20Ed_CRC_Main%20Report_EN_090409.pdf) [Abruf am 11. 12 2014]

United Nations Development Program (2005). Human Development Report. Online:  
[http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/266/hdr05\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/266/hdr05_complete.pdf) [Abruf am 10. 12 2014]

United Nations Development Program (2014). Human Development Report. Online:  
von <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf> [Abruf am 10. 12 2014]

United Nations Conference on Environment and Development (1992). Agenda 21, Rio Declaration. Rio De Janerio: UN. Online:  
[http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf) [Abruf am 06. 02 2015]

Wackernagel, Mathis (1994). Ecological Footprint and Appropriated Carrying Capacity: A Tool for Planning Toward Sustainability. Environment and Urbanization, 4/2, 121-130.

World Commission on Environment and Development (1987). Our common future (Brundtland-Report). Oxford: Oxford University Press.

World Wide Fund For Nature (WWF) (2014). Living Planet Report 2014. Online:  
[http://www.wwf.at/de/view/files/download/showDownload/?tool=12&feld=download&sprach\\_connect=2721](http://www.wwf.at/de/view/files/download/showDownload/?tool=12&feld=download&sprach_connect=2721) [Abruf am 09. 12 2014]

### **Online Quellen:**

Aachener Stiftung Kathy Beys. Lexikon der Nachhaltigkeit. Starke und schwache Nachhaltigkeit.  
[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache\\_vs\\_starke\\_nachhaltigkeit\\_1687.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache_vs_starke_nachhaltigkeit_1687.htm)  
[Abruf am 26. 02 2015]

Deutsche Bundesregierung. Rat für nachhaltige Entwicklung. Was ist Nachhaltigkeit?  
<http://www.nachhaltigkeitsrat.de/nachhaltigkeit/> [Abruf am 13. 02 2015]

Fraunhofer-Institut für Bauphysik IBP. Ökobilanzierung - Life Cycle Assessment (LCA)  
<http://www.ibp.fraunhofer.de/de/Kompetenzen/ganzheitliche-bilanzierung/oekobilanzierung.html> [Abruf am 14. 04 2015]

Global Footprint Network. Der Footprint im Überblick.  
[http://www.footprintnetwork.org/de/index.php/GFN/page/footprint\\_basics\\_overview/](http://www.footprintnetwork.org/de/index.php/GFN/page/footprint_basics_overview/)  
[Abruf am 09. 12 2014]

The World Bank. World Development Indicators: World DataBank.  
<http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=world-development-indicators#> [Abruf am 10.12.2014]

UN World Food Programme. Zahlen & Fakten. <http://de.wfp.org/hunger/hunger-statistik>  
[Abruf am 10.12.2014]

World Health Organisation. Overweight and obesity: Global Health Observatory (GHO).  
[http://www.who.int/gho/ncd/risk\\_factors/overweight/en/](http://www.who.int/gho/ncd/risk_factors/overweight/en/) [Abruf am 11.12.2014]

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2: Ökologischer Fußabdruck der Welt.....	6
Abbildung 3: Planetarische Grenzen .....	7
Abbildung 4: BIP pro Kopf weltweit (in US\$).....	11
Abbildung 5: Das beschleunigte Wachstum .....	12
Abbildung 6: Globale Ungleichverteilung des Einkommens .....	13
Abbildung 7: Drei Säulen Modell .....	18
Abbildung 8: Schnittmengenmodell .....	19
Abbildung 9: Vorrangmodell .....	19
Abbildung 10: Welche Faktoren bewegen sie als CEO um sich Nachhaltigkeitsthemen zu widmen? .....	32
Abbildung 11: Was sind die größten Vorteile für Ihr Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit?.....	33
Abbildung 12: Welche Barrieren halten Sie als CEO davon ab, einen integrierten und strategischen, unternehmensweiten Ansatz für ökologische und soziale Corporate Governance Themen zu implementieren? .....	34
Abbildung 13: Was sind die größten Hindernisse in Ihrer Organisation zur Bewertung der Business Case für nachhaltigkeitsbezogene Strategien? .....	34
Abbildung 14: Übersicht Ökobilanzierung am Beispiel Baubranche.....	39
Abbildung 15: Ablaufmodell der Inhaltsanalyse .....	47

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Globale Probleme .....	2
Tabelle 3: Das System der substanziellen Nachhaltigkeitsregeln .....	15
Tabelle 2: schwache vs. starke Nachhaltigkeit .....	21
Tabelle 4: Themenbereiche der Agenda 21 .....	24
Tabelle 5: Millenniumentwicklungsziele .....	25
Tabelle 6: Die wichtigsten Nachhaltigkeitsbegriffe .....	28
Tabelle 7: Praktische Umsetzung der 3 Säulen in den Unternehmen .....	30
Tabelle 8: allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell .....	42

# Anhang

## I. Interviewleitfaden

### Erster Teil: Einstieg

- Bedanken fürs Zeit nehmen
- Vorstellung der eigenen Person
- Vorstellung des Vorhabens
  - Ziele (Subjektive Perspektive / rein persönliche Sichtweise)
    - Es gibt keine guten oder schlechten Antworten
    - Erkenntnisse werden nicht als positiv oder negativ bewertet
    - ANONYM!
- Abklärung Rahmenbedingungen
  - Dauer Interview 60min
  - Audio Aufzeichnung
  - Transkription / Auswertung
  - zur Verfügung stellen der Dokumente für Interviewpartner?
  - bis Ende Mai fertig
  - sonstige Fragen?

### Zweiter Teil: Inhalt

- **Eigenes Verständnis**  
(Forschungsfrage: Was wird unter dem Begriff Nachhaltigkeit verstanden?)
  - Was verstehen Sie persönlich, unabhängig vom Unternehmen, unter Nachhaltigkeit?
    - Wie relevant ist das Thema Ihrer Meinung nach, global gesehen?
    - Welche Trends und Entwicklungen sind erkennbar?
    - Wird dieses Verständnis auch von den anderen Entscheidungsträgern geteilt?
- **Verantwortungsbewusstsein persönlich**  
(Forschungsfrage: In wie weit wird eine persönliche Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung wahrgenommen)
  - Wer trägt denn aller Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung?
    - Wer mehr / wer weniger?
- **Verantwortungsbewusstsein persönlich**

*(Forschungsfrage: Wie wird die Rolle des Unternehmens in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale gesellschaftliche Verantwortung gesehen?)*

- Kann man als einzelnes Unternehmen überhaupt etwas beeinflussen?  
Bzw. macht es Sinn, Zeit und Geld in das Thema zu investieren?

- **Nachhaltiges Wirtschaften**

*(Forschungsfrage: Wie soll ein Unternehmen aussehen, um als „nachhaltig“ zu gelten?)*

- Kann man überhaupt absolut nachhaltig wirtschaften?
- Wie sollte ein Unternehmen gestaltet sein, um als nachhaltig zu gelten?
  - Wann verdient ein Unternehmen das Prädikat nachhaltig?
  - Wo und wie müsste das Thema im Unternehmen verortet sein?
  - Welche Stellhebel hätten die größten Auswirkungen?
- Welche Faktoren würden beeinflussen, dass sich ein Unternehmen in diese Richtung bewegt?

- **Eigene Initiativen / Ziele**

*(Forschungsfrage: Wie ist das Thema Nachhaltigkeit aktuell in den Unternehmen verankert?)*

- Ist das Thema Nachhaltigkeit aktuell in irgendeiner Form bereits im Unternehmen verankert?
- Wollen Sie sich dem Thema zukünftig intensiver zu widmen?

- **Chancen / Herausforderungen**

*(Forschungsfrage: Welche Chancen und Herausforderungen/Befürchtungen werden erkannt?)*

- Wie einfach bzw. schwierig kann man denn Nachhaltigkeitsinitiativen umsetzen?
- Was wären die Knackpunkte bei der Einführung eines nachhaltigen Managementprinzips?
- Welchen Nutzen hätte eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens?

- **Bedarfe**

*(Forschungsfrage: Welche Bedarfe haben Unternehmen um Nachhaltigkeit stärker zu verankern?)*

- Wo würde das Unternehmen an Ressourcenengpässe stoßen bei Initiativen zur nachhaltigeren Ausrichtung?
- Bräuchten Sie Unterstützung um den Weg Richtung mehr Nachhaltigkeit einzuschlagen?

- **Allgemein / Schluss**

- Warum passiert nicht mehr in Richtung Nachhaltigkeit?
- Warum ist nicht jeder nachhaltig?
- Wo muss angesetzt werden, damit sich mehr in diese Richtung bewegt?

### **dritter Teil: Schluss**

- Gibt es sonst noch relevante Aspekte, die nicht besprochen wurden?
- Danksagung
- Weiterer Ablauf