

**Verlag für Systemische Forschung**  
im Carl-Auer Verlag





Lars Stein

# **Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit**

Wie Unternehmen ihren Beitrag  
zu einer lebenswerten Welt gestalten

Mit einem Geleitwort von  
Johannes Rüegg-Stürm

2010

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2010

Erste Auflage, 2010  
ISBN 978-3-89670-938-7  
© 2010 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Die diesem Werk zugrunde liegende Forschungstätigkeit wurde ermöglicht durch ein Stipendium der oikos Stiftung für Ökonomie und Ökologie, St. Gallen. Sie beteiligte sich auch großzügig an den Druckkosten, wofür ihr herzlich gedankt sei.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit – Wie Unternehmen in der Postmoderne ihren Beitrag zu einer lebenswerten Welt gestalten“ der Universität St. Gallen, Hochschule für Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften, 2010.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhaltsübersicht

|   |            |
|---|------------|
| <b>Zum Geleit .....</b>   | <b>5</b>   |
| <b>Zum Dank.....</b>  | <b>7</b>   |
| <b>Die Dissertation als Lebensabschnittsbegleiter –<br/>Ein Vorwort aus persönlicher Perspektive.....</b>                                   | <b>9</b>   |
| <b>1 Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit .....</b>   | <b>19</b>  |
| <b>1.1 Nachhaltigkeitsunternehmer auf der Suche nach dem WIE:<br/>        Zur praktischen Relevanz .....</b>                                | <b>22</b>  |
| <b>1.2 Weil wir Nachhaltigkeit noch nicht zu Ende gedacht haben:<br/>        Zur theoretischen Relevanz .....</b>                           | <b>29</b>  |
| <b>1.3 Struktur der Arbeit: Eine Landkarte zur Orientierung .....</b>   | <b>36</b>  |
| <b>2 Epistemologische und methodologische Basis.....</b>  | <b>45</b>  |
| <b>2.1 Konstruktivistisches Welt- und Menschenbild .....</b>  | <b>45</b>  |
| 2.1.1 Die Reise zum Mittelpunkt der Erde – oder: Wo ist mein Bezugspunkt? .....   | 46         |
| 2.1.2 Wahrheit, Wirklichkeiten, Horizonte – und die Faszination der Diversität .....  | 52         |
| 2.1.3 Freiheit und Verantwortung: Wenn nicht Du selbst, wer dann?.....  | 54         |
| 2.1.4 Ursache verursacht Wirkung – oder Bewirkt Wirken Ursachen?.....   | 56         |
| 2.1.5 Non-Trivial Pursuit – Vom Umgang mit dem Unbestimmbaren .....   | 58         |
| 2.1.6 In-Beziehung-Sein als Perspektive auf Gesellschaft und Organisationen.....  | 61         |
| <b>2.2 Methodologischer Zugang: Reflexive Theoriebildung durch<br/>        Aufmerksamkeit auf Praktiken organisationalen Handelns .....</b> | <b>62</b>  |
| 2.2.1 Methodologische Basis: Reflexive Grounded Theory.....   | 63         |
| 2.2.2 Forschungsansatz: Qualitative Fallstudien .....   | 67         |
| 2.2.3 Ein Research-Setting mit systemischer Perspektive.....  | 73         |
| 2.2.4 Vorgehen zur Datenerhebung: Triangulierte qualitative Instrumente .....   | 78         |
| 2.2.5 Vorgehen zur Datenanalyse: „Codieren“ einmal anders .....   | 82         |
| 2.2.6 Erfolgskriterien konstruktivistischer Forschung.....  | 89         |
| <b>3 Konstrukt Nachhaltigkeit: Die bisherigen Diskurse .....</b>  | <b>93</b>  |
| <b>3.1 Nachhaltigkeitsdiskurse unserer Zeit: Eine Rekonstruktion.....</b>   | <b>94</b>  |
| 3.1.1 Von der Ökologiedebatte zur Corporate Sustainability .....  | 94         |
| 3.1.2 CSR, Corporate Citizenship und andere Ansätze .....   | 108        |
| 3.1.3 Social Entrepreneurship .....   | 111        |
| 3.1.4 Social Impact Investing .....   | 113        |
| <b>3.2 Diskursinterne Kritik, Ungereimtheiten und offene Fragen.....</b>  | <b>114</b> |
| 3.2.1 Latentes Theoriedefizit – bei gleichzeitigem Umsetzungsstau.....  | 117        |
| 3.2.2 Fragen der Legitimität und der Thematisierung von Macht .....   | 119        |
| 3.2.3 Fragen des Menschen- und Weltbilds resp. der erkenntnistheoretischen<br>Basis.....  | 120        |
| 3.2.4 Wunsch nach Integration .....   | 122        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4 Konstrukt Nachhaltigkeit: Alternative Sichtweisen.....</b>                                       | <b>125</b> |
| <b>  4.1 Ökologische Kommunikation (Niklas Luhmann) .....</b>   | <b>126</b> |
| 4.1.1 Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? .....               | 126        |
| 4.1.2 Defizite und blinde Flecken bestehender Diskurse aus Luhmanns Sicht.....                        | 127        |
| 4.1.3 Worauf wir aus Luhmanns Sicht unsere Aufmerksamkeit richten sollten.....                        | 139        |
| <b>  4.2 Politische Ökologie (Bruno Latour) .....</b>   | <b>149</b> |
| 4.2.1 Von haarigen Objekten und riskanten Verwicklungen .....   | 150        |
| 4.2.2 Defizite und blinde Flecken bestehender Diskurse aus Latours Sicht .....                        | 155        |
| 4.2.3 Worauf wir aus Latours Sicht unsere Aufmerksamkeit richten sollten .....                        | 170        |
| <b>  4.3 Kulturelle Nachhaltigkeit (Klagenfurter Schule).....</b>                                     | <b>181</b> |
| 4.3.1 Nachhaltigkeit als Lebensform und Kultur der Entscheidung .....                                 | 182        |
| 4.3.2 Defizite und blinde Flecken bestehender Diskurse aus Sicht der kulturellen Nachhaltigkeit ..... | 184        |
| 4.3.3 Worauf wir aus Sicht der kulturellen Nachhaltigkeit unsere Aufmerksamkeit richten sollten ..... | 191        |
| <b>  4.4 Postmoderne und Nachhaltigkeit (Johannes Dingler).....</b>                                   | <b>198</b> |
| 4.4.1 Nachhaltigkeitsfragen sind mit Denkmodellen der Moderne nicht lösbar.....                       | 199        |
| 4.4.2 Defizite und blinde Flecken bestehender Diskurse aus postmoderner Sicht .....                   | 200        |
| 4.4.3 Worauf wir aus einer postmodernen Sicht unsere Aufmerksamkeit richten sollten .....             | 218        |
| <b>  4.5 Zwischenbilanz: Das Nachhaltigkeitsverständnis dieser Arbeit .....</b>                       | <b>224</b> |
| 4.5.1 Nachhaltigkeit ist nicht, Nachhaltigkeit wird und ereignet sich .....                           | 224        |
| 4.5.2 Unsere Wahrnehmung konstruiert unsere Welt und prägt unser Handeln.....                         | 225        |
| 4.5.3 Nachhaltigkeit rückt unsere Unterscheidungen in den Fokus der Aufmerksamkeit .....              | 227        |
| 4.5.4 Nachhaltigkeit ist ein integratives Unterfangen<br>– jenseits der Dichotomisierung .....        | 227        |
| 4.5.5 Ein Pluriversum unendlicher Möglichkeiten – und begrenzter Machbarkeit .....                    | 229        |
| 4.5.6 Diversität und Redundanz sind schützenswerte Grundpfeiler der Nachhaltigkeit .....              | 231        |
| 4.5.7 Nachhaltigkeit bedarf eines konstruktiven Umgangs mit Ungewissheiten.....                       | 232        |
| 4.5.8 Nachhaltigkeit verlangt Kontingenzbewusstsein und Kontingenzkompetenz....                       | 233        |
| 4.5.9 Nachhaltigkeit ist primär eine Frage des Entscheidens<br>– erst sekundär des Wissens .....      | 234        |
| 4.5.10 Nachhaltigkeit ist eine hoch anspruchsvolle Aufgabe des Führens & Organisierens.....           | 235        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5 Forschungsprozess und untersuchte Forschungskontexte.....</b>   | <b>239</b> |
| <b>5.1 Der Forschungsprozess im Überblick.....</b>   | <b>239</b> |
| 5.1.1 Langzeitfallstudie Forma Futura.....   | 241        |
| 5.1.2 Vergleichende Retrospektivbetrachtungen im Finanzsektor .....  | 247        |
| 5.1.3 Begleitende Langzeitfallstudie Rhomberg.....   | 249        |
| <b>5.2 Langzeitfallstudie: Eine Vermögensverwaltung für Sinn und Gewinn ....</b>   | <b>251</b> |
| 5.2.1 Forma Futura im Portrait .....   | 252        |
| 5.2.2 Geschichte und Entwicklung von Forma Futura .....  | 259        |
| 5.2.3 Zu den Bedeutungen von Nachhaltigkeit bei Forma Futura.....  | 264        |
| <b>5.3 Ergänzende Retrospektivfallstudie: „Die Bionade unter den Banken“.....</b>  | <b>278</b> |
| 5.3.1 Die GLS Bank im Portrait .....   | 279        |
| 5.3.2 Geschichte und Entwicklung der GLS Bank .....  | 282        |
| 5.3.3 Zu den Bedeutungen von Nachhaltigkeit bei der GLS Bank.....  | 284        |
| <b>6 Führungs- und Organisationspraktiken der Nachhaltigkeit.....</b>  | <b>293</b> |
| <b>6.1 Das Nachhaltigkeitsverständnis steckt den Raum der Möglichkeiten ab..</b>   | <b>294</b> |
| 6.1.1 Optionen öffnende und schliessende Nachhaltigkeitsverständnisse.....   | 295        |
| 6.1.2 „If you can think it, you can do it“ – oder etwa nicht? .....  | 300        |
| 6.1.3 Back to Basics: Kunden als Menschen wahr- und ihre Bedürfnisse ernst<br>nehmen.....  | 303        |
| 6.1.4 Über die eigene Organisation hinaus wirken als Anspruch und Motiv .....  | 314        |
| 6.1.5 Der Fluch des binären Sortierens: Nachhaltigkeit jenseits der Dichotomien .....  | 321        |
| <b>6.2 Ungewissheit und Komplexität als täglich Brot der Nachhaltigkeit.....</b>   | <b>327</b> |
| 6.2.1 Sich auf Nachhaltigkeit einzulassen, generiert Komplexität und<br>Ungewissheit.....  | 328        |
| 6.2.2 Mit Nachhaltigkeit umzugehen, heisst Komplexität abzubauen und<br>Gewissheiten zu schaffen.....                            | 333        |
| 6.2.3 Mit Nachhaltigkeit angemessen umzugehen, heisst das nur auf Zeit zu tun<br>und Öffnen und Schliessen auszubalancieren..... | 335        |
| 6.2.4 Nachhaltigkeit als unbewusste Bewusstheit<br>– Spielarten der Komplexitätsbewältigung.....                                 | 338        |
| <b>6.3 Die besonderen Tücken der Nachhaltigkeit.....</b>   | <b>341</b> |
| 6.3.1 Die Spannung zwischen Fachpragmatikern und Nachhaltigkeitsutopisten<br>konstruktiv nutzen.....                             | 342        |
| 6.3.2 Das Problem historischer Ungleichzeitigkeit<br>– auch auf organisationaler Ebene .....                                     | 345        |
| 6.3.3 Nachhaltigkeit energetisiert – im Guten wie im Schlechten.....   | 353        |
| 6.3.4 Nachhaltigkeit als Frage legitimer Entscheide und angemessen<br>ausgestalteter Entscheidprozesse .....                     | 359        |
| <b>6.4 Das Organisieren anhaltenden Kontingenzbewusstseins .....</b>   | <b>364</b> |
| 6.4.1 Als solche wahrgenommene Sachzwänge immer wieder neu überwinden .....  | 365        |
| 6.4.2 Die Zufriedenheit mit dem Erreichten überwinden .....  | 372        |
| 6.4.3 Gewohnheiten und geprägte Muster überwinden .....  | 374        |
| 6.4.4 Die Klippe der ideologischen Arroganz oder Verklärung umschiffen .....   | 376        |
| 6.4.5 „Geschützte Unterbrechungen“ wirklich institutionalisieren und dauerhaft<br>schützen .....                                 | 381        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>6.5 Nachhaltigkeit stellt</b>   |            |
| <b>Führungs- und Organisationsfähigkeiten auf den Prüfstand .....</b>  | <b>386</b> |
| 6.5.1 Führung unter Dauerbeobachtung: Werte, Ansprüche und das<br>Glaubwürdigkeitsproblem.....                                   | 387        |
| 6.5.2 Zum Zusammenhang von Management und Nachhaltigkeit .....   | 391        |
| 6.5.3 Wenn Nachhaltigkeit für den Einzelnen zu gross ist: Verankerung auf<br>Organisationsebene .....                            | 400        |
| 6.5.4 Selbstführungskompetenz als Basis und „Flankenschutz“ der Nachhaltigkeit... <td>407</td>                                   | 407        |
| 6.5.5 Gefahr der Zurechnung auf den Einzelnen und ungenutztes Potenzial der<br>kontextualistischen Managementwissenschaften..... | 415        |
| <b>7 Nachhaltigkeit als unternehmerische Herausforderung.....</b>  | <b>419</b> |
| <b>    7.1 Nachhaltigkeit als Managementphilosophie</b>  |            |
| – mit doppelter Konsequenz .....   | 420        |
| <b>    7.2 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....</b>   | <b>424</b> |
| <b>Nachgedanken: Und was lernen wir daraus?.....</b>   | <b>429</b> |
| <b>Abbildungen.....</b>  | <b>435</b> |
| <b>Abkürzungen.....</b>  | <b>436</b> |
| <b>Literatur und Quellen .....</b>   | <b>437</b> |

## Zum Geleit

„Nachhaltig“ ist heute zu einem der gebräuchlichsten Adjektive und zu einem der kontroversesten Attribute geworden. Es löst zum einen Faszination und zum anderen Ablehnung aus.

Alltagssprachlich bezeichnet es erstens die zeitlich anhaltende Wirkung einer Handlung oder einer Initiative (im Kontrast zu deren „Verpuffen“ im Sinne eines Strohfeuers). Zweitens ist es meistens positiv konnotiert und drittens oft mit einem expliziten oder impliziten normativen Appell verbunden.

Bei genauerer Untersuchung des konkreten Gebrauchs dieses Begriffs zeigt sich allerdings, dass dieser eigenartig *unterbestimmt* ist, eine Black-box, in welche die Benutzerinnen und Benutzer alles verpacken und verstauen können, was ihnen aus welchen Gründen auch immer wichtig erscheint, ohne dies aber verbindlich explizieren und begründen zu müssen. Nicht selten lässt sich dies insbesondere im Kontext von Politik, Managementpraxis und Wissenschaft beobachten.

Diese unbefriedigende Situation adressiert Lars Stein in dieser Dissertation, die sich durch eine außerordentlich engagierte und sorgfältige Auseinandersetzung mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ auszeichnet. Dabei diskutiert er nicht nur die dominanten Nachhaltigkeitsdebatten im Kontext der Managementwissenschaft, sondern spiegelt diese auch an vier grundlegenden sozialwissenschaftlichen Reflexionen zur Thematik der Nachhaltigkeit (Luhmann, Latour, Heintel et al., Dingler). Lars Stein verschränkt diese Theoriearbeit geschickt mit einer empirischen Rekonstruktion von Alltagsverständnissen und Alltagspraktiken des Managements ausgewählter Unternehmungen, die den expliziten Anspruch formulieren, sich systematisch um Nachhaltigkeit zu kümmern.

Wenn man der Argumentation von Lars Stein folgt, steckt hinter der *Frage nach Nachhaltigkeit* letztlich nichts anderes als die *Sinnfrage* unternehmerischer Tätigkeit. Diese müsste – wie bereits in den achtziger Jahren an der Universität St. Gallen vorausschauend von Hans Ulrich gefordert – vermehrt einen festen Platz im Management erhalten und zwar sowohl in inhaltlicher als auch in prozessualer Hinsicht. Mit anderen Worten geht es bei der Thematisierung von Nachhaltigkeit nicht nur darum, unternehmerische Entscheidungen grundsätzlich für die Sinnfrage zu öffnen, sondern *Bedingungen zu schaffen*, dank denen grundlegende Sinnfragen unternehmerischer Tätigkeit *je neu konstruktiv bearbeitet werden können*.

# 1 Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit

„Es ist gegenwärtig nicht leicht, schnell einmal etwas Griffiges zum Thema beizutragen“, formulierte Peter Heintel in der Einleitung zu seinen „Anmerkungen zur Kultur nachhaltiger Entscheidungen“ (Heintel, 2007a, 30). Und es liesse sich anfügen: Dies ist in den vergangenen Jahren nicht wirklich leichter geworden.

Zwar ist Nachhaltigkeit als Begriff und rhetorische Figur zum Mainstream des öffentlichen Diskurses geworden (vgl. Wüstenhagen et al., 2008). Die ganze Welt spricht von Klimawandel, von Armut und nun in jüngerer Zeit auch von der Finanzmarktkrise, die irgendwie mit Nachhaltigkeit in Verbindung zu stehen scheint. Nachhaltigkeit wird als Leitmotiv hochgehalten. Was nachhaltig ist, gilt als gut und erstrebenswert, mithin als sozial erwünscht. Kaum ein CEO eines multinationalen Unternehmens könnte sich heute noch erlauben, explizit gegen Nachhaltigkeit zu argumentieren. Und kaum eine politische Sonntagsrede kommt ohne den Begriff aus. Nachhaltigkeit dient als Worthülse und Auffangbehälter, um den teils ausgesprochenen, teils nicht fassbaren Wünschen unserer Gesellschaft einen geeigneten Platz im Alltag zu geben. Oder, wie es ein Gesprächspartner im Zuge der Forschung zu dieser Dissertation formulierte: „Nachhaltigkeit ist ein Wurlitzer.“<sup>9</sup> Ein Wunsch-Dir-Was unserer Zeit.

Wenn bei einem Wurlitzer ein Song zu oft gewünscht wird, dann fängt er an zu leiern. Und so ähnlich mag wohl auch der eine oder andere Manager und Unternehmer die mediale Dauerbeschallung mit dem Begriff und den Forderungen der Nachhaltigkeit empfinden. Erste Reaktanzerscheinungen gegen den Begriff der Nachhaltigkeit und auch gegen seine Apologeten treten auf<sup>10</sup>. Dass hier – und auch in Kreisen der traditionell für Nachhaltigkeit engagierten Gruppen – eine gewisse Ablehnungshaltung entsteht, hat vor allem damit zu tun, dass der Begriff vielen mittlerweile „von innen hohl“ (eine Gesprächspartnerin<sup>11</sup>) erscheint. Damit ist gemeint, dass bezüg-

---

<sup>9</sup> Für die jüngeren Leser: Ein Wurlitzer ist ein Gerät, in das man Münzen einwirft und dadurch aus einer Sammlung verschiedener Musiktitel (meist noch auf Schallplatten) Wunschinterpreten und Wunschsongs zusammenstellen kann. Wurlitzer standen früher in Bars zur Unterhaltung bereit. Sie sind quasi der iPod des späten Industrialisierungszeitalters.

<sup>10</sup> Nicht jedoch gegen die Forderungen an sich. Die erscheinen nach wie vor als grundsätzlich vernünftig.

<sup>11</sup> Hier und im Folgenden werde ich die Gesprächspartner meiner Forschungsinterviews so anonymisiert bezeichnen, sofern nicht für das Verständnis des Kontexts eine genaue-

lich Nachhaltigkeit die Rhetorik mittlerweile zur ausdifferenzierten Praxis wurde, die Praxis aber rhetorisch bescheiden blieb<sup>12</sup>. Mit anderen Worten: Von überzeugenden und viel versprechenden Wegen zur Realisierung der Nachhaltigkeitsforderungen wird nach Auffassung der Praktiker kaum, zumindest aber zu wenig berichtet.

Den „*Umsetzungsstau*“ (ein Gesprächspartner) führt die bestehende Literatur (vgl. Kap. 3.1) zum Zusammenhang von Management und Nachhaltigkeit in weiten Teilen auf den fehlenden Willen der Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik zurück. Der Grundannahme folgend, dass die Mehrzahl der Menschen in Führungspositionen Nachhaltigkeit schlichtweg nicht umsetzen *wolle*, argumentiert diese Linie der Literatur konsequenterweise mit dem Anspruch, Wandel in Organisationen und in der Gesellschaft herbeiführen zu wollen. Sie erfüllt also eine Nachhaltigkeitsmission, indem Entscheidungsträger mit guten Argumenten dazu überzeugt werden sollen, Nachhaltigkeit nun endlich umzusetzen.<sup>13</sup>

Gegen diese Argumentationslogik regt sich leiser, aber wachsender Widerstand: Da Forderungen nach Nachhaltigkeit von unterschiedlichster Seite und häufig mit vehementem Missionsanspruch vorgetragen werden, stellt sich für einige Vertreter der Theorie und für viele Praktiker die Frage der Legitimität solcher Forderungen: Wer ist eigentlich weshalb wie genau dazu befugt, solche Forderungen zu äussern? Wie lässt sich das überhaupt wissen oder entscheiden? (vgl. hierzu Dingler, 2003; Latour, 2001 und aus einer ganz anderen Perspektive: Driessen, 2006). Damit verbunden ist unwillkürlich die Frage nach Macht, zu der in gängigen Nachhaltigkeitsdiskursen wenig bis überhaupt nichts gesagt wird (Dingler, 2003). Eine dritte Unklarheit betrifft die Frage der Prioritäten: Welche von den vielen Nachhaltigkeitsforderungen ist denn nun als erstes und mit welcher Intensität anzugehen? Wer soll und wie lässt sich das entscheiden? (vgl. Krainer/Trattnigg, 2007; Latour, 2001, Dingler, 2003; und wieder aus einer anderen Perspektive Lomborg, 2006).

Die Liste der Fragen liesse sich verlängern: Wie soll man mit Widersprüchlichkeiten umgehen, die bei der Konfrontation mit Fragen der Nachhaltigkeit unwillkürlich entstehen? Reichen uns eher technisch-

---

re Spezifizierung nötig ist (vgl. Quellenverzeichnis und zum Forschungsprozess Kap. 5.1).

<sup>12</sup> Auch wenn Rhee und Lee (2003) einen Zusammenhang zwischen zunehmender Rhetorik und wachsenden Umsetzungsbemühungen sehen, scheint aktuell die Schere zwischen Talk und Walk (vgl. Holliday et. al., 2002) weiter auseinander zu gehen. Interessanterweise wendet sich diese Diskrepanz nun aber weniger gegen die Unternehmen, sondern gegen die Forderung der Nachhaltigkeit an sich im Sinne von: „Das sind doch alles hohle Phrasen“.

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Meyer, 2008

naturwissenschaftliche und ökonomische Ansätze, wie sie das Gros der bestehenden Nachhaltigkeitsdiskurse prägen, hierfür aus? Wie schaffen wir eine (re-) integrative Bearbeitung von Nachhaltigkeitsfragen in einer hochgradig funktional ausdifferenzierten Welt? (Heintel, 2007a; Luhmann, 1986). Und neben all diesen Fragestellungen für Praktiker sehr zentral: Welcher Kompetenzen bedarf der Umgang mit Nachhaltigkeit? Wie erwerbe ich die resp. wie finde ich Menschen, die über solche Kompetenzen verfügen?

All diese Fragen führen zu einem gewissen Unbehagen gegenüber den bisherigen Nachhaltigkeitskonstruktionen und darauf basierender Forschung: Sie erscheinen zu oberflächlich, in einem zu wenig reflektierten Sinne widersprüchlich, zu weit reichend, anspruchsüberladen und gleichzeitig zu wenig griffig und unterdefiniert. Möglicherweise haben wir es in Sachen Nachhaltigkeit nicht nur mit einem Umsetzungsstau, sondern auch mit einem Theoriedefizit zu tun (Luhmann, 1986).

Diese Arbeit wählt deshalb einen in zwei Punkten anderen Ansatz als der grosse Teil bestehender Literatur zu Nachhaltigkeit und Management:

Erstens baut die Argumentation auf der Grundannahme auf, dass Menschen in Organisationen bezüglich Nachhaltigkeit grundsätzlich guten Willens sind, also zu einer lebenswerteren Welt beitragen möchten, wenn sie Wege hierzu sehen. Als Forschungspartner wählte ich deshalb bewusst Unternehmen aus, die explizit erklären, mit ihrer Geschäftstätigkeit zur Verbesserung der Lebensqualität von Menschen und zur ökologisch-sozialen Weiterentwicklung der Gesellschaft beitragen zu wollen.

Zweitens wendet sich diese Arbeit noch einmal fundamental dem Begriff der Nachhaltigkeit und möglichen Verständnissen hierzu zu. Geleitet von der empirischen Feststellung, dass die gängigen Nachhaltigkeitskonstruktionen wie Brundtland, Triple Bottom Line oder das dreifache Kapitalmodell für eine adäquate Erfassung des in Organisationen praktizierten Umgangs des Managements mit Fragen der Nachhaltigkeit ungenügend sind, stellt diese Dissertation unterschiedliche alternative Sichtweisen zu Nachhaltigkeit von Autoren aus Soziologie, Philosophie und Interventionsforschung dar. Darauf basierend entwickle ich ein erweitertes Verständnis von Nachhaltigkeit, dass den Blick auf Fragen des WIEs der praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeit in Organisationen schärft.

Auf theoretischer Ebene leistet diese Arbeit damit also einen Beitrag an ein erweitertes und vertieftes Verständnis des Zusammenhangs von Management und Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit lässt sich danach als Managementphilosophie und Kultur des Entscheidens begreifen. Der Prozess legitimer und angemessener Entscheidungen zu Fragen der Nachhaltigkeit rückt so in den Mittelpunkt des Interesses.

Auf praktischer Ebene geht diese Arbeit genau solchen Prozessen nach: Basierend auf zwei longitudinalen und zwei Retrospektiv-Feldstudien rekonstruiert sie Praktiken des Umgangs mit Fragen der Nachhaltigkeit in Organisationen, für die ein Beitrag an eine bessere Welt ein erklärt Ziel ist. Ziel dieses Teils der Dissertation ist es, zu verstehen und anschaulich nachzuzeichnen, was Nachhaltigkeit im Managementalltag solcher Organisationen tatsächlich bedeutet, auf welche Probleme die Organisationen im Umgang damit stossen und wie sie diese lösen.

Im nachfolgenden Kapitel 1.1 gehe ich zunächst auf dieses praktische Forschungsinteresse näher ein, weil es der Auslöser für die hier vorliegende Arbeit war. In Kapitel 1.2 erweitere ich dieses praktische Forschungsinteresse um Fragen theoretischer Relevanz. Aus beiden Kapiteln folgen die für diese Arbeit leitenden Forschungsfragen, die sich aus der praktischen Relevanz (1.1) und aus einer damit verbundenen epistemologischen und methodologischen Notwendigkeit (1.2) ergaben. In Kapitel 1.3 erläutere ich die Struktur der Arbeit und fasse die Kernaussagen der später folgenden Kapitel in aller Kürze zusammen.

## **1.1 NACHHALTIGKEITSUNTERNEHMER AUF DER SUCHE NACH DEM WIE: ZUR PRAKTISCHEN RELEVANZ**

Nachhaltigkeit ist als Thema für die Praxis alles andere als neu. Bereits in den 1970er Jahren erregten *Die Grenzen des Wachstums* (Meadows et al., 1972) die Aufmerksamkeit der Bevölkerung und trugen dazu bei, dass sich ein Bewusstsein für die Dringlichkeit ökologischer Probleme in der Gesellschaft zu entwickeln begann. In den 1990ern stiegen im Zuge des RIO-Prozesses zahlreiche Unternehmen mit in die Debatte ein (vgl. Schmidheiny, 1992). Zum Ende des 20. Jahrhunderts und in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts fand dann eine Ausdifferenzierung der im deutschsprachigen Raum zunächst vor allem ökologisch geprägten Nachhaltigkeitsdebatte statt. Beinahe jede Fachdisziplin der Betriebswirtschaften erhielt das Präfix „Öko-“ oder später „Nachhaltigkeit-“ wie bspw. Ökomarketing, ökologische Beschaffung, Nachhaltigkeitscontrolling, Nachhaltiges Investment und viele andere Fachdisziplinen mehr (vgl. Kap. 3.1.1).

*Nachhaltigkeit ist als Thema so relevant wie nie zuvor für die Unternehmenspraxis*

Zum echten „Mainstream“-Thema wurde Nachhaltigkeit aber erst mit der allmählich einsetzenden Erkenntnis, dass der Klimawandel tatsächlich ein globales und existentielles Problem sein könnte, das kollektives Handeln zur Sicherung der Lebensqualität der Menschen erfordert.

Seitdem bemühen sich fast alle Grossunternehmen um einen mehr oder weniger grünen Anstrich. Gegenüber ihnen wächst der Druck, sich „nachhaltiger“ zu verhalten durch Einflussnahme von Lobby-Gruppen, durch die webgestützte Organisation ökologie- und gesellschaftsbewusster Konsumenten, durch verschärzte regulatorische Rahmenbedingungen und durch verstärkte Aufmerksamkeit von Investoren auf Nachhaltigkeitsthemen. Gleichzeitig wird gerade im Bereich der Energie- und Ressourceneffizienz auch immer stärker der ökonomische Nutzen eines Engagements für Nachhaltigkeit erkannt.

Auch viele kleinere Unternehmen richten ihr Geschäft konsequent an Nachhaltigkeitszielen aus. Bei kleineren und mittleren Unternehmen stellt sich die Motivation und Begründung hierfür jedoch häufig anders dar: Hier ist die Überzeugung der Inhaber und des Managements oftmals der zentrale Treiber für Nachhaltigkeitsengagement (vgl. Kap. 6.3.3). Ihnen geht es nicht darum, Forderungen externer Anspruchsgruppen zu erfüllen. Sie haben selbst Forderungen und Ansprüche zur Verwirklichung einer lebenswerteren Welt an sich selbst und andere. Sich für Nachhaltigkeit aktiv und mit allen persönlichen Fähigkeiten einzusetzen, macht für sie einen grossen Teil ihres Lebenssinns aus.

Zu diesen „Nachhaltigkeitsunternehmern“ gesellen sich seit einigen Jahren auch vermehrt so genannte „Social Entrepreneurs“ (vgl. Kap. 3.1.3), meist Menschen in der ersten Hälfte ihrer Karriere, die sich zum Ziel gesetzt haben, ihre Lebenszeit für solche Tätigkeiten einzusetzen, die der Gesellschaft einen Nutzen stiften – und damit gleichzeitig ein auskömmliches Einkommen zu erzielen. Die Grenzen zwischen Nachhaltigkeitsunternehmern und Social Entrepreneurs ist fliessend und eher zu analytischen Zwecken interessant. Für die betreffenden Persönlichkeiten ist die Wirkung ihres Handelns in Umwelt und Gesellschaft relevant.

Gemeinsam ist Nachhaltigkeitsunternehmern und Social Entrepreneurs die Art und Weise, wie sie an Nachhaltigkeitsfragen herangehen. Ich nenne diese Herangehensweise „unternehmerisch“, und wie bereits der Titel dieser Arbeit: „Managementpraktiken *unternehmerischer* Nachhaltigkeit“ vermuten lässt, stelle ich genau diese Art von Umgang mit Nachhaltigkeit in den Fokus der Aufmerksamkeit meiner Forschung. Unternehmerische Nachhaltigkeit bezeichnet in diesem Sinne eine spezifische *Einstellung zur* und *Herangehensweise an* das Thema Nachhaltigkeit im Managementkontext. „Unternehmerisch“ bedeutet eine *aktive, selbst bestimmte und bestimmende Auseinandersetzung* mit Fragen der Nachhaltigkeit. Ich gebe

dem Begriff hier bewusst eine andere Bedeutung als ihm in Teilen der gängigen Literatur (vgl. Schaltegger et al., 2007) zugesprochen wird<sup>14</sup>.

Folgende Passage aus einem Gespräch mit einem Unternehmer, dem Nachhaltigkeit in seinem KMU sehr wichtig ist, veranschaulicht dies:

„Wir haben Abfall. Wir haben Stromverbrauch. [...] Das ist uns einfach bewusst. Wir stellen das auch im Bericht dar. Unsere Grenzen zeigen wir auch. [...] Und jetzt kann höchstens der Gesetzgeber [...] sagen: ‚Ja, das ist nicht mehr gut!‘ Und dann müsste man reagieren. Bis jetzt sind wir frei und probieren es aus eigenem Antrieb zu verbessern. Das ist eben immer noch besser, **unternehmerisch**, finde ich. Und bis jetzt ist der Staat noch nicht so weit, dass er sagt: ‚Ihr dürft nur so und soviel Energie brauchen, und so und soviel Wasser!‘ Das wird auch nie kommen.“ (Hervorhebung durch LS)

Aus diesen Sätzen wird deutlich, was eine unternehmerische Herangehensweise an Nachhaltigkeitsfragen hier und für den Zweck dieser Arbeit bedeutet: Obwohl er davon ausgeht, dass es nie zu einem staatlichen Druck zur Senkung des Energie- und Wasserverbrauchs für seine Art von Unternehmung kommen wird, und obwohl kein Kunde, Anleger oder eine NGO es von ihm verlangt, engagiert sich der Inhaber dieses Unternehmens stark für ökologische und soziale Belange der Nachhaltigkeit. Er tut dies aus Überzeugung und aus Freude an der Sinnhaftigkeit seines Engagements.

Gleichzeitig unterscheidet sich diese Art von Herangehensweise an Nachhaltigkeit deutlich vom radikalen Ökoaktivismus der 1990er Jahre. Unternehmerische Nachhaltigkeit bedeutet heute eben auch, *unternehmerisch tätig* zu sein, Produkte herzustellen, Innovationen umzusetzen und Erträge zu erzielen – zum Wohle der Gesellschaft und auf nachhaltige Art und Weise, wie der gleiche Unternehmer betont:

„Man wird immer wieder in die grüne Ecke gedrückt. Aber da muss ich auch sagen: Nein, also irgendwo haben wir noch etwas Praktisches. Es muss

---

<sup>14</sup> Schaltegger et al. (2007, 10) unterscheiden zwischen [Hervorhebung wie Original]: „[...] *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *unternehmerischer Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability)* und *unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement (Sustainability Management)* [...]. **Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement** stellt dabei den umfassendsten Ansatz dar und lässt sich sowohl funktional als auch institutionell beschreiben.“

Den englischen Begriff „Corporate Sustainability“ mit „Unternehmerischer Nachhaltigkeit“ zu übersetzen, halte ich für unpassend. Für mich bezieht sich der Begriff der Corporation auf eine bestimmte Institution, während der Begriff „unternehmerisch“ als Adjektiv für mich eine spezifische Art und Weise des Umgangs mit Nachhaltigkeit begrifflich am treffendsten fassbar macht. Möglicherweise meinen Schaltegger et al. dies ähnlich, wenn sie von unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement sprechen.

funktionieren. Wir bieten Arbeitsplätze an. Wir machen ein sinnvolles Produkt. Wir erhöhen die Lebensqualität der Menschen. [...] Das ist ja das Schöne. Es verbessert wirklich die Lebensqualität einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung.“

Zusammenfassend setzen sich bei dieser Herangehensweise also unternehmerisch tätige Menschen *freiwillig, vorausschauend und aus eigenem Antrieb* mit Fragen der ökologisch-sozialen Verantwortung *und* des nachhaltig erfolgreichen Wirtschaftens auseinander. „Unternehmerische Nachhaltigkeit“ steht damit in der Argumentation dieser Arbeit für eine integrative Managementphilosophie, die als solche grundsätzlich sowohl in kleineren als auch in grösseren Organisationen umgesetzt werden kann.

Mit dem Ziel, besser zu verstehen und nachvollziehbar zu machen, wie Nachhaltigkeit in der Alltagspraxis von Unternehmen gehandhabt und umgesetzt wird, begibt sich diese Arbeit auf eine Erkundungsreise zu Organisationen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist und die sich deshalb aus eigenem Antrieb dafür einsetzen, einen positiven Beitrag an die Gesellschaft und die Umwelt zu leisten.

### *Annäherung an Nachhaltigkeit über die Managementpraxis*

Nachhaltigkeit steht als Forderung im Raum, aber sie sei vielfach „*von innen hohl*“, meinte ein Forschungspartner. Gängige Konstrukte von Nachhaltigkeit verlangen viel, aber sagen wenig dazu, wie ihre Ziele denn tatsächlich und lebenspraktisch umgesetzt werden sollen (vgl. Kap. 3.1.1). Hier besteht ein enormer Forschungs- und Erkenntnisbedarf von Seiten der Praxis: Zahlreiche Unternehmer, Manager und Mitarbeitende möchten mit ihrem persönlichen und mit dem Handeln der Organisation zur Verbesserung der Lebensqualität von Menschen beitragen. Aber sie stellen fest, dass dies kein triviales Unterfangen ist.

Wie ist Nachhaltigkeit überhaupt zu verstehen? Was ist nachhaltig, was nicht? Woran erkenne ich, was genau wie nachhaltig ist? Wie erlange ich Gewissheit, dass ich mit meinem Handeln auf dem richtigen Weg bin? Wie messe ich Nachhaltigkeit auf eine legitime und nachvollziehbare Weise, wenn ich von einem relational verfestigten Nachhaltigkeitsbegriff ausgehe? Wie gehe ich mit Mehrdeutigkeiten, Widersprüchen und mit Komplexität um? Wie bringe ich meinen Mitarbeitenden bei, mit Nachhaltigkeit angemessen umzugehen und trotz aller Ungewissheit handlungsfähig zu bleiben? Welche Auswirkungen hat die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit überhaupt auf meine Mitarbeitenden und auf den Modus der Zusammenarbeit im Unternehmen? Welche Fähigkeiten brauchen Mitarbeitende und Management, um mit Nachhaltigkeit umzugehen? Wie mache ich Nachhal-

tigkeit trotz aller Sachzwänge und sehr beschränkter Steuerbarkeit der Ereignisse und der Welt um mich herum möglich?

Dies ist nur eine Auswahl von Fragen, die Menschen in Organisationen, die eine unternehmerische Herangehensweise an Nachhaltigkeit haben, unter den Nägeln brennen. In der bestehenden Literatur zu Nachhaltigkeit und Management finden sich auf diese Fragen erstaunlicherweise recht wenige und teils recht oberflächliche Antworten (vgl. Schaltegger et al., 2007; Epstein, 2008). Bei näherem Hinsehen wird klar, warum dies so ist: Weite Teile der Literatur haben nämlich einen ganz anderen Fokus. Es geht nicht darum, zu beschreiben und zu verstehen, wie Organisationen Nachhaltigkeit im Alltag leben, sondern es geht den meisten Autoren vor allem darum, die Frage zu beantworten, wie im Sinne eines proaktiven Change-Managements Unternehmen und ihre Führungskräfte zu mehr Nachhaltigkeit zu bewegen seien.<sup>15</sup> Damit ist solchen Organisationen, die sich „aus freien Stücken“ zum Ziel gesetzt haben, Nachhaltigkeit in und mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit umzusetzen, aber wenig geholfen.

Die Frage nach dem alltäglichen „WIE?“ der Nachhaltigkeit im Management geriet hier offenbar aus dem Blick<sup>16</sup>. Selbst Arbeiten, die sich eigentlich gemäss ihrer Forschungsfrage unmittelbar mit dem WIE der Nachhaltigkeit beschäftigen, bleiben meist dann doch beim WAS der Nachhaltigkeit und einigen wenigen eher technisch-mechanischen Handlungsanweisungen zur Umsetzung stehen (vgl. Epstein, 2008, 32, 45ff., 198ff.). Genau dieses WIE steht nun im Mittelpunkt des praktischen Forschungsinteresses dieser Arbeit.

Auf einer Prozessebene ging diese Arbeit bei und in den untersuchten Organisationen der Frage nach, *wie* die darin handelnden Menschen ihren Wunsch nach Nachhaltigkeit im Alltag umsetzen. Im Fokus standen *Praktiken des Führens und Zusammenarbeitens*: Wie werden in diesen Organisationen Entscheidungen gefällt? Wie werden unklare Fragen und Dilemmata abgewogen, beurteilt und schlussendlich bewältigt? Wie wird kommuniziert? Wie wird reflektiert? Was bewirkt das alles? Und stimmen Wirkung in der Organisation und individuelle Intentionen überein?

Auf einer Inhaltsebene interessierte, welche *Herausforderungen und Hürden* sich solche Organisationen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit gegenüber gestellt sehen. Das „Gegenüber gestellt Sehen“ ist dabei durchaus wörtlich zu nehmen: Im Zentrum stand weniger, welche Herausforde-

---

<sup>15</sup> Beispielahaft für den Duktus dieser Arbeiten Siebenhüner et al. (2006, 39): „[...] um dauerhafte und tiefgreifende Verhaltensänderungen in Richtung Nachhaltigkeit anzu-stossen“.

<sup>16</sup> In Anlehnung an (Rüegg-Sturm/Grand, 2007) könnte man auch sagen: Nachhaltigkeit im Management ist der blinde Fleck der Forschung zum Nachhaltigkeitsmanagement.

rungen und Probleme irgendwie objektiv beobachtbar vorhanden sind, sondern *welche* Herausforderungen die Organisationen aus ihrer eigenen Wahrnehmung erkennen und als Problem resp. als zu lösende Aufgabe empfinden.

#### *Forschungsfragen aus Sicht der Praxis*

Aus Sicht der Praxis stellen sich auf Basis des oben skizzierten Forschungsinteresses die folgenden Forschungsfragen:

- (1) Wie gehen Organisationen, die sich zum Ziel gesetzt haben, einen positiven Beitrag an die Gesellschaft zu leisten, mit Fragen der Nachhaltigkeit in ihrem Managementalltag um?**
  - a. Auf welche Herausforderungen stoßen sie dabei?**
  - b. Mit welchen Managementpraktiken bewältigen sie diese Herausforderungen?**

Der Beantwortung dieser Fragen widmet sich der empirische Teil dieser Arbeit in Kapitel 5 und Kapitel 6.

Bereits in einer frühen Phase der Feldforschung zeigte sich, dass die gängigen Konstrukte von Nachhaltigkeit und Management, wie sie in Kap. 3.1 dargelegt sind, für den in dieser Arbeit gewählten Zugang zur Beantwortung der Forschungsfragen nicht ausreichten. Der Grund hierfür ist in einer epistemologischen Inkommensurabilität zu suchen: Während diese Arbeit auf einer kontextualistischen Epistemologie und Methodologie aufbaut und Managementpraktiken aus dieser Perspektive deutet, gründet die Mehrzahl der bestehenden Arbeiten zum Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Management auf einer mechanistischen Epistemologie (vgl. Tsoukas, 1994, 763; Pepper, 1942).

Zur Bearbeitung von Forschungsfrage 1 war deshalb der Rückgriff auf weiterführende Überlegungen zum Konstrukt Nachhaltigkeit in der Soziologie, der Philosophie und der Interventionsforschung notwendig. Daraus entwickelte sich eine zweite Forschungsfrage (vgl. 1.2).

#### *Beitrag an die Praxis: Ein Katalog von Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit*

Der praktische Teil dieser Arbeit wendet sich explizit an diejenigen Praktiker, die sich zum Ziel gesetzt haben, mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit zum Wohle der Gesellschaft beizutragen – sei dies durch besonderes ökologisches Engagement, durch Lösen von sozialen Problemen in der Gesellschaft oder durch Produkte, welche die Lebensqualität der Menschen steigern ohne unverhältnismässig grosse negative Nebenwirkungen zu erzeu-

gen. Sie soll diesen unternehmerisch für Nachhaltigkeit engagierten Menschen und solchen, die es werden wollen, einen Katalog an erfolgreichen Managementpraktiken zum Umgang mit Nachhaltigkeitsfragestellungen an die Hand geben. Der Katalog enthält dabei keine fixfertigen Bausätze von Praktiken. Vielmehr ist es eine Sammlung von Mustern, Ansichtsexemplaren und Mosaiksteinen, die jede und jeder in ihrer / seiner Unternehmenspraxis und auf diese Praxis bezogen selbst neu zusammensetzen kann, darf und soll.

Die Güte dieses Teils der Arbeit misst sich dementsprechend vor allem an der Illuminationskraft und der Nachvollziehbarkeit der präsentierten Beispiele, sowie des Perplexitätsgrads und konstruktiven Verwirrungsvermögens der Argumentation.

Die nachfolgende Grafik zeigt den praktischen Teil, der gleichzeitig historischer Startpunkt der hier vorliegenden Forschungsarbeit war, schematisch auf:

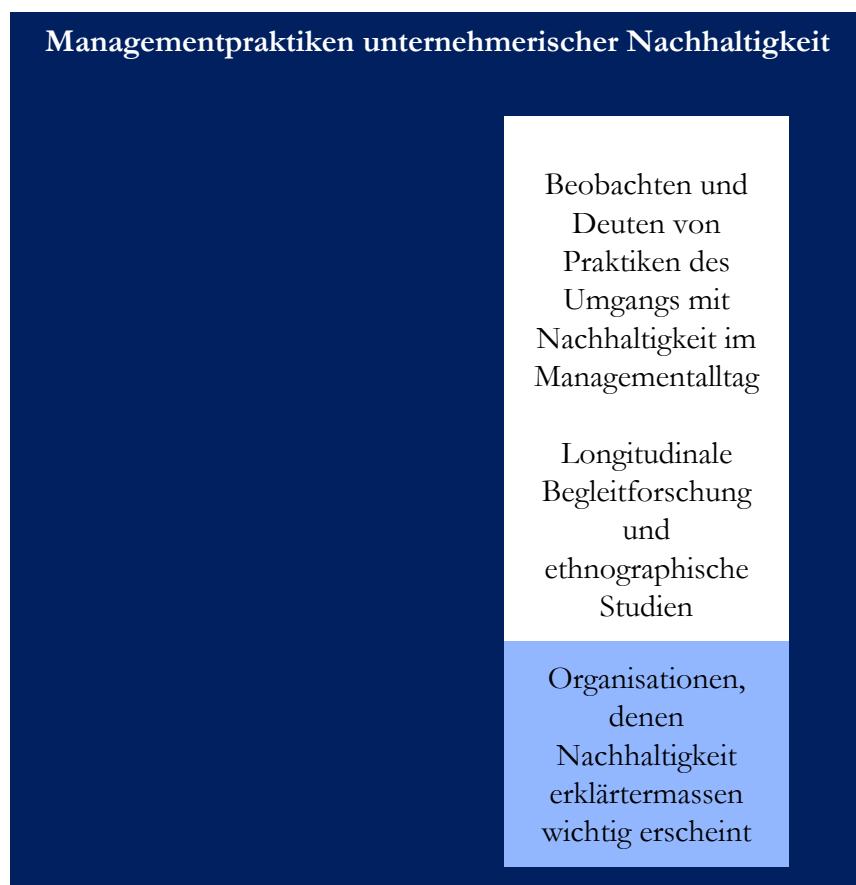


Abbildung 1: Gedankengang der Forschung (1) – Praktiken als Ausgangspunkt  
(eigene Darstellung)