

DISSERTATION

Motive für nachhaltiges Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften in Schweizer KMU

NAME:	Markus Zemp
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0281
STUDIUM:	DBA
ADVISOR:	Dr. Pan Grosse-Ruyken
ANZAHL DER WÖRTER:	55'292
EINGEREICHT AM:	28. Juni 2021

EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werke und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.**

Sachseln am 28. Juni 2021



.....

SPERRVERMERK

Die Einschränkung der Bereitstellung zur Benützung meiner Dissertation mit dem Titel «Motive für nachhaltiges Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften in Schweizer KMU» ist aus wichtigen rechtlichen oder wirtschaftlichen Interessen notwendig oder zweckmäßig.

Begründung: Die Arbeit enthält Informationen zu Unternehmen, welche nicht öffentlich zugänglich sind. In den Zitaten finden sich Aussagen, welche sich auf betriebsinterne Informationen und Abläufe beziehen, und als solches nicht für Aussenstehende zugänglich sein sollen.

Sachseln am 28. Juni 2021



.....

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG UND AUFBAU DER ARBEIT	1
2. PROBLEMSTELLUNG	6
3. ERKENNTNISINTERESSE, ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN	10
3.1. Erkenntnisinteresse der Arbeit	10
3.2. Stand der Forschung und Forschungslücken zu Nachhaltigkeit und Unternehmen	14
3.3. Eingrenzung des Forschungsfeldes	23
3.4. Allgemeine Zielsetzung der Arbeit	25
3.5. Zentrale Fragestellungen (Forschungsfragen).....	26
3.6. Relevanz der Fragestellung – erwarteter Nutzen.....	28
3.7. Zusammenfassung.....	29
4. NACHHALTIGKEIT UND NACHHALTIGKEITSVERSTÄNDNIS	31
4.1. Geschichtliche Entwicklung.....	32
4.2. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Einbettung des Begriffes Nachhaltigkeit	36
4.3. Strukturelle Arten der Nachhaltigkeit (starke und schwache Nachhaltigkeit).....	38
4.4. Zusammenfassung.....	39
5. NACHHALTIGKEIT UND UNTERNEHMEN	41
5.1. Bedeutung der Nachhaltigkeit für Unternehmen	42
5.2. Nachhaltiges Handeln in Unternehmen	44
5.3. Nachhaltige Unternehmensführung	45
5.4. Gegenüberstellung verschiedener Nachhaltigkeitskonzepte und -typologien	47
5.4.1. «Corporate-Konzepte und Initiativen» als handlungsleitende Ansätze	48
5.4.2. Beispielhafte Typologien unternehmerischer Nachhaltigkeit	51
5.4.3. Zusammenfassung unternehmerische Nachhaltigkeit/nachhaltiges Management	54
5.5. Die Bedeutung von Motivation, Willenskraft und Anreizen (Bezug zu Forschungsfrage (1))	57
5.6. Grundlegende Gedanken zu Handlungstheorien und Handlungslogiken (Bezug zu Forschungsfrage (2)).....	58
5.7. Handeln im Unternehmenskontext (Bezug zu Forschungsfrage (3))	61
5.8. Zusammenfassung.....	65
6. METHODOLOGISCHES DESIGN UND EMPIRISCHE BASIS	66
6.1. Begründung des qualitativen Forschungsansatzes	66
6.2. Konkretisierung des qualitativen Forschungsdesigns	67
6.3. Fälle als Feldeinstieg (Fallstudien).....	70

6.4.	Auswahl der Fälle	71
6.5.	Feldzugang: explorative multiple Fallstudien mit zirkulärem Vorgehen	73
6.6.	Erhebungsverfahren: Interviews als Datenquelle	74
6.6.1.	Erhebungsformen	76
6.6.2.	Interviewpersonen (praktisches Sampling)	77
6.6.3.	Interviewer	77
6.6.4.	Interviewleitfaden und Interviewfragen	78
6.6.5.	Ort, Sprache und Zeitrahmen	82
6.6.6.	Aufzeichnung und Transkription (Verschriftlichung)	82
6.7.	Auswertungsverfahren: qualitative Inhaltsanalyse	82
6.7.1.	Theoretischer Bezugsrahmen als Orientierung für die Analyse	83
6.7.2.	Vorgehen qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. 2010)	85
6.7.3.	Entwicklung der Kategoriensysteme und Codierleitfaden	87
6.7.4.	Datenanalyse/Codiersystem	89
6.7.5.	Qualitätsmerkmale und Gütekriterien	93
6.8.	Erkenntnisgewinnung (Forschungsergebnisse)	95
6.9.	Zusammenfassung Methodologie	96

7. FALLSTUDIEN ZUR EMPIRISCHEN EVALUATION NACHHALTIGER

UNTERNEHMENSENTSCHEIDE UND HANDLUNGEN 98

7.1.	Fallauswahl und Kurzbeschreibung der ausgewählten KMU	98
7.1.1.	Kurzporträt Hug AG: «Die Schweizer Bäckerei – mit Tradition seit 1877»	99
7.1.2.	Kurzporträt Remei AG: «Verantwortungsvolle Produktion von modischen Textilien»	99
7.1.3.	Kurzporträt Sinnvoll Gastro: «Mit Leib und Seele»	100
7.1.4.	Kurzporträt Alpnach Norm AG: «Mit den alten unternehmerischen Tugenden in eine neue Zeit»	100
7.2.	Praktische Datenerhebung und Datenanalyse	100
7.2.1.	Phase 1: erste Datenerhebung und Testanalyse mit Fall 1	101
7.2.2.	Phase 2: Datensammlung Fälle 2 bis 4	102
7.2.3.	Phase 3: Auswertung – Datenanalyse (alle Interviews)	102
7.2.4.	Phase 4: Auswertung – Analyse der Dokumente	103

8. ERGEBNISSE UND INTERPRETATION 105

8.1.	Verständnis von Nachhaltigkeit in den Unternehmen	105
8.2.	Motive für nachhaltiges Handeln in Unternehmen (Ergebnisse und Datenlage)	108
8.2.1.	Ergebnisse im Detail	110
8.2.2.	Einbindung in den Bezugsrahmen (deduktiv)	120
8.2.3.	Erkenntnisse zu den Motiven	121

8.2.4.	Zusammenfassung zu den Motiven - Antwort auf die Forschungsfrage (1)	132
8.3.	Handlungslogiken für nachhaltiges Handeln in Unternehmen (Ergebnis und Datenlage).....	133
8.3.1.	Ergebnisse im Detail	135
8.3.2.	Besondere Aspekte der Führung (Führungskultur)	144
8.3.3.	Erkenntnisse zu den Handlungslogiken	149
8.3.4.	Zusammenfassung zu den Handlungslogiken – Antwort auf die Forschungsfrage (2) und (3)	158
8.4.	Zusammenfassung der Erkenntnisse und möglicher Konsequenzen	160
8.5.	Einordnung der Fälle in Bezug auf ihr Nachhaltigkeitsverhalten	164
8.5.1.	Einordnung in Entwicklungsstufen (vgl. Dyllick, 2015)	165
8.5.2.	Positionierung in Zieldimensionen der Nachhaltigkeit (vgl. Kleine; von Hauff, 2009)	169
8.5.3.	Einordnung bezüglich nachhaltigkeitsorientierter Innovation (vgl. Adams et al., 2016)	171
8.5.4.	Einordnung in das Modell der ganzheitlichen Klassifizierung (neues Modell)	173
8.6.	Zwischenfazit.....	177
9.	GESTALTUNGSEMPFEHLUNG FÜR NACHHALTIGERES HANDELN IN SCHWEIZER KMU –	
	ANTWORT AUF FORSCHUNGSFRAGE (4)	179
9.1.	Personale Empfehlungen	180
9.1.1.	Basis schaffen: Ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitenden (inklusive Führungskräfte) entwickeln und fördern	181
9.1.2.	Mitarbeitende mit hoher Wertorientierung gewinnen und eine Wertehaltung zweiten Grades entwickeln	182
9.2.	Organisationale Empfehlungen.....	184
9.2.1.	Ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmung	184
9.2.2.	Orientierung am Modell «Nachhaltiges Management»	184
9.3.	Besondere Führungsaspekte.....	191
9.4.	Abschliessende Betrachtung der Gestaltungsempfehlungen	193
10.	ERKENNTNISSE FÜR MANAGEMENTWEITERBILDUNGEN	195
11.	ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE	201
12.	KRITISCHE WÜRDIGUNG	205
13.	PERSÖNLICHES SCHLUSSWORT	207
14.	LITERATURVERZEICHNIS	208
15.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	231

16. TABELLENVERZEICHNIS	234
17. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	235
18. LEBENSLAUF	236
19. AUFZÄHLUNG BISHERIGER PUBLIKATIONEN	239
20. ANLAGEN	240
20.1. Anlage I: Interviewleitfaden: Fallstudien Motive für nachhaltige Handlungen in KMU.....	241
20.2. Anlage II: Leitfaden für Fokus Gruppen Interviews: Fallstudien Motive für nachhaltige Handlungen in KMU.....	244
20.3. Anlage III: Interviewverzeichnis (19 Einzel- und 8 Fokus Gruppen Interviews mit 43 Personen):	246
20.4. Anlage IV: Transskript Regeln:.....	250
20.5. Anlage V: Beispiel und Auszug einer Mailanfrage:.....	251
20.6. Anlage VI: Kodierleitfaden.....	252
20.7. Anlage VII: Codebuch Motive.....	266
20.8. Anlage VII: Codebuch Handlungsleitende Elemente (inkl. Führungsaspekte)	269
20.9. Anlage IX: Wirkungsübersicht aller Codes – Motiv	275
20.10. Anlage X: Transskripte der Interviews.....	276
20.10.1. Hug Interview I-1.1	276
20.10.2. Hug Interview I-1.2	293
20.10.3. Hug Interview I-1.3	315
20.10.4. Hug Interview I-1.4	331
20.10.5. Hug Interview FG 1.1	347
20.10.6. Hug Interview FG 1.2	383
20.10.7. Hug Interview FG 1.3	410
20.10.8. Hug Interview FG 1.4	453
20.10.9. Remei Interview I-2.1	497
20.10.10. Remei Interview I-2.2	516
20.10.11. Remei Interview I-2.3	551
20.10.12. Remei Interview I-2.4	570
20.10.13. Remei Interview FG 2.1	586
20.10.14. Remei Interview FG 2.2	605
20.10.15. Sinnvoll Interview I-3.1	629
20.10.16. Sinnvoll Interview I-3.2	639
20.10.17. Sinnvoll Interview I-3.3	646

20.10.18.	Sinnvoll Interview I-3.4	657
20.10.19.	Sinnvoll Interview I-3.5	664
20.10.20.	Sinnvoll Interview I-3.6	676
20.10.21.	Sinnvoll Interview FG 3.1	687
20.10.22.	Sinnvoll Interview FG 3.2	703
20.10.23.	Alpnach Interview I-4.1	713
20.10.24.	Alpnach Interview I-4.2	726
20.10.25.	Alpnach Interview I-4.3	733
20.10.26.	Alpnach Interview I-4.4	739
20.10.27.	Alpnach Interview I-4.5	747

1. Einleitung und Aufbau der Arbeit

Kaum ein Thema hat sich in den letzten Jahren so bedeutungsvoll entwickelt wie Nachhaltigkeit. Der Begriff findet sich im täglichen Sprachgebrauch genauso wie in wissenschaftlichen Diskussionen (vgl. z. B. Ametowobla et al. (2021), Herlyn et al. (2020), Widman (2020), Arnold et al. (2019), Englert et al. (2019), Ratten et al. (2019)). Die von der jungen Schwedin Greta Thunberg ausgelösten Klimademonstrationen in den Jahren 2018/19 haben das Thema auch in die breite Öffentlichkeit transportiert (vgl. z. B. Handelsblatt (2019) oder Spiegel (2019)). Täglich widmen sich Zeitungs- und Zeitschriftenbeiträge dem Thema Nachhaltigkeit aus unterschiedlichsten Perspektiven (vgl. z. B. Brozos (2020), NZZ (2020) oder Südostschweiz (2020)). Ebenso finden sich Fach- und Expertendiskussionen zu Nachhaltigkeit in den verschiedensten Branchen (vgl. z. B. Initiative Sustainability Weeks: <https://www.sustainabilityweek.ch>). Nachhaltigkeit hat sich somit in allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft zu einem zentralen Thema entwickelt.

Diese Dissertation beschäftigt sich ebenfalls mit Nachhaltigkeit, jedoch stehen nicht gesellschaftspolitische Fragen im Zentrum, sondern die Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld zwischen **Nachhaltigkeit** und **unternehmerischem Handeln** in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)¹. Konkrete und zentrale Zielsetzung dieser Arbeit ist, zu klären, welche Motive und Handlungslogiken nachhaltigen Handlungen in Schweizer KMU zugrunde liegen. Daraus sollen Handlungsempfehlungen für die Förderung von Nachhaltigkeit in KMU abgeleitet werden.

Zum besseren Leseverständnis wird der Begriff «Nachhaltigkeit» respektive «unternehmerische Nachhaltigkeit» nachfolgend in einer ersten Version definiert. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Begriffen findet sich in Kapitel 4.

Im Kontext des unternehmerischen Handelns geht es bei der «unternehmerischen Nachhaltigkeit» darum,

¹ Mit KMU sind kleine und mittlere Unternehmen bis 250 Mitarbeitende gemeint.

... Gewinne grundsätzlich umwelt- und sozialverträglich zu erwirtschaften. Im Umkehrschluss bedeutet dies, bei unternehmerischen Fragestellungen ökologische, soziale sowie ethische Grundprinzipien in die ökonomische Entscheidungsfindung einzubeziehen und sich der Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns sowohl auf die Umwelt als auch die Gesellschaft bewusst zu sein und dafür die Verantwortung zu tragen (Mayer, 2017, S. 8).

Aufbau der Arbeit

Nach einer allgemeinen Einleitung in die Arbeit in Kapitel 1 thematisiert Kapitel 2 die Problemstellung in Bezug auf Nachhaltigkeit respektive nachhaltiges Handeln in KMU. Diese Ausführungen sollen zeigen, welche allgemeinen und speziellen Herausforderungen sich für nachhaltiges Handeln in Unternehmen stellen. In Kapitel 3 folgen Erläuterungen zum Erkenntnisinteresse, zum Stand der Forschung im Themenfeld «Nachhaltigkeit in Unternehmen» sowie die Eingrenzung des Forschungsfeldes. Anschliessend werden bezogen auf die allgemeine Zielsetzung der Arbeit vier forschungsleitende Fragestellungen abgeleitet und erläutert. Dabei wird auch auf die Relevanz und den Nutzen dieser Arbeit eingegangen.

Abbildung 1 zeigt das Forschungsfeld dieser Dissertation in einer allgemeinen Übersicht.

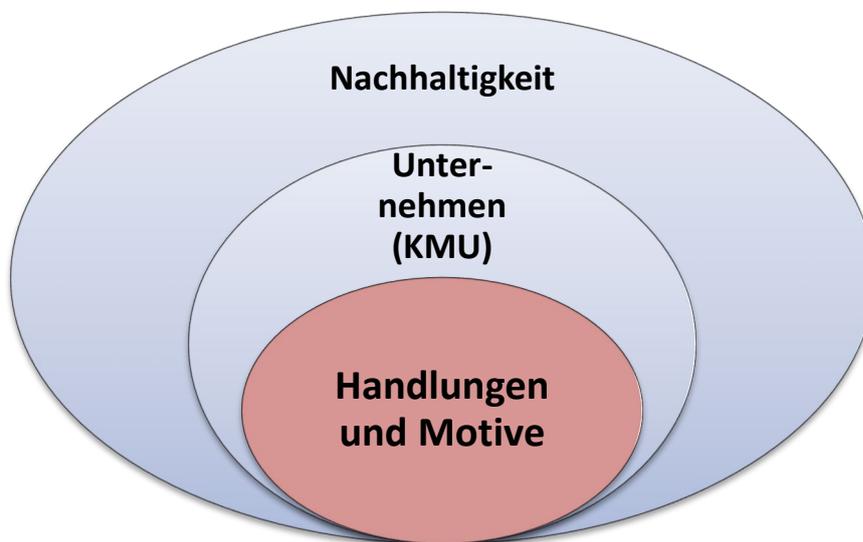


Abbildung 1: Interessenfokus – Forschungsfeld. (Quelle: Eigene Darstellung).

Der Theorieteil (Kapitel 4 und 5) dieser Arbeit erörtert den Begriff Nachhaltigkeit aus einer gesellschaftlichen und politischen Perspektive und legt dar, was nachhaltige Handlungen in

Unternehmen sind und weshalb Nachhaltigkeit in Unternehmen von Bedeutung ist. Verschiedene Ansätze und Konzepte werden aufgegriffen, gegenübergestellt und diskutiert.

In Kapitel 6 wird das methodische Vorgehen erläutert und begründet. Ausgehend von der allgemeinen Frage, warum **oder wie nachhaltige Handlungen in Schweizer Unternehmen entstehen** (können), und bezogen auf die vier definierten Forschungsfragen werden Forschungsmethode und Forschungsdesign erläutert und begründet. In Kapitel 7 werden die für die Fallstudie ausgewählten Fälle beschrieben, die praktische Datenerhebung wird dargelegt und die Daten werden systematisch aufgearbeitet. Ergebnisse und Interpretation finden sich in Kapitel 8, dem Hauptteil der Arbeit. Bezogen auf die Forschungsfragen werden die Ergebnisse kommentiert und interpretiert. In diesem Kapitel finden sich die Schlüsselerkenntnisse bezogen auf die Forschungsfragen 1 bis 3. Die Forschungsfrage 4 (Gestaltungsempfehlungen), die für den Praxisnutzen wesentlich ist, wird im Kapitel 9 beantwortet. Dabei werden auch die neu entwickelten Ansätze und Modelle beschrieben, welche die Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen unterstützen sollen. Ein neues, ganzheitliches Klassifizierungsmodell für unternehmerische Nachhaltigkeit wird dabei erarbeitet und vorgeschlagen (Theorieerweiterung). Zudem wird die Orientierung an einem konkreten holistisches Managementmodell erläutert. Der erweiterte Erkenntnisrahmen für die Managementweiterbildung wird in Kapitel 10 dargelegt. Eine Zusammenfassung der Arbeit findet sich in Kapitel 11, bevor in Kapitel 12 die kritische Würdigung und ein Schlusswort die Arbeit abrunden.

Zusammenfassung und Übersicht über die Arbeit

Diese Arbeit klärt die Motive und Handlungsmuster, die nachhaltigen Handlungen in Schweizer KMU zugrunde liegen. Untersucht werden Situationen und Handlungen im unternehmerischen Kontext von KMU aus verschiedenen Branchen. Erforscht wird, wie nachhaltige Handlungen in Unternehmen entstehen und welche Motive diese Handlungen leiten. Am Beispiel von **vier Schweizer KMU (Fällen)** werden «Geschichten» von nachhaltigen Handlungen in Einzelinterviews und Gruppendiskussionen (Fokusgruppen) gesucht und erläutert. Diese Narrative werden anschliessend systematisch analysiert. Als Basis dienen Daten aus 27 Interviews mit 58 Personen aus unterschiedlichen Funktionen und Hierarchien. In der Analyse werden **Handlungsmuster und Motive** herausgearbeitet, welche diesen Handlungen zugrunde liegen. Aus den **systematischen Auswertungen und Analysen** der Interviewdaten werden **Erkenntnisse** gewonnen und in **Handlungsempfehlungen** (Praxistransfer) überführt.

Die **Ergebnisse** dieser Arbeit sollen Führungskräften und Mitarbeitenden aufzeigen, **wie nachhaltige Handlungen in Unternehmen wirksam gefördert werden können**. Als Unterstützung der Umsetzung wird ein Managementmodell vorgestellt (Theorieerweiterung), das einen **ganzheitlichen Ansatz für nachhaltige Unternehmensführung** bietet. Dieses **Modell «Nachhaltiges Management»** kann als ergänzendes Denkmodell in der Managementaus- und -weiterbildung eingesetzt werden und unterstützt eine ganzheitliche, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensführung.

Mit den Erkenntnissen, Handlungsempfehlungen und den neuen Denk- und Modellansätzen will diese Arbeit einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Unternehmensführung leisten und Menschen in Unternehmen motivieren, in ihren Handlungen den Aspekten der Nachhaltigkeit eine höhere Bedeutung beizumessen.

Tabelle 1 fasst Struktur und Aufbau dieser Dissertation zusammen.

Struktur	Hauptkapitel	Kurzbeschreibung der Inhalte / Schlüsselwörter
Einführung	Einleitung und Aufbau der Arbeit	Kurze Einleitung in das Thema und Übersicht über den Aufbau der Arbeit.
Problemstellung und Zielsetzung	Problemstellung	Ausgehend von einer (praktischen) Problemstellung wird der Stand der Forschung dargelegt, daraus die (theoretische) Forschungslücke aufgedeckt und Forschungsfragen werden abgeleitet. Die Zielsetzung der Arbeit wird dargelegt und die Relevanz und der erwartete Nutzen werden begründet.
	Stand der Forschung	
	Erkenntnisinteresse	
	Zielsetzung	
Theorieteil	Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsverständnis	Auseinandersetzung mit dem generellen Thema Nachhaltigkeit sowie den spezifischen Aspekten von Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext . Die Bedeutung von nachhaltigem Handeln in Unternehmen wird beleuchtet und die wichtigsten bestehenden Konzepte für nachhaltiges Handeln in Unternehmen werden dargelegt. Die theoretische Bedeutung von Motiven und Handlungen in Bezug auf nachhaltiges Handeln in Unternehmen wird erörtert und der Fokus darauf begründet.
	Nachhaltigkeit und Unternehmen	
Forschungsmethodik und Empirie	Methodologisches Design und empirische Basis	Das Forschungsdesign und das empirische Vorgehen werden dargelegt. Die qualitative Forschungsmethodik mittels multipler Fallstudien wird begründet und das Verfahren zur Datenerhebung beschrieben und begründet. Das Analyseverfahren zur Erkenntnisgewinnung wird dargelegt. Die Fälle und das Vorgehen zur praktischen Datenerhebung werden vorgestellt.
	Fallstudien zur empirischen Evaluation von nachhaltigem Handeln	
Ergebnisse	Ergebnisse und Interpretationen	Im Hauptteil der Arbeit werden die Ergebnisse dargelegt und interpretiert. Daraus folgen (praktische) Handlungsempfehlungen für KMU und konkrete Ansätze für die Förderung nachhaltiger Handlungen. Die Theorie wird ergänzt und mit einem holistischen Modell für nachhaltiges Management erweitert. Zudem werden erweiterte Erkenntnisse für die Managementweiterbildung dargelegt. Eine Zusammenfassung und die Diskussion der Ergebnisse runden die Arbeit ab.
	Gestaltungsempfehlungen	
	Erkenntnisse für die Managementweiterbildung	
	Zusammenfassung und Diskussion	
Anhänge: diverse Verzeichnisse, Angaben zur Person und Anlagen		

Tabelle 1: Struktur und Aufbau der Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung⁹).

2. Problemstellung

Der Anspruch an eine nachhaltige Unternehmensführung gemäss der Definition in Kapitel 0 steht im Widerspruch zu traditionellen Managementlehren (vgl. Friedman, 1970) und zum Praxisverhalten. Gewinnmaximierung oder -optimierung sind oft noch immer oberstes Ziel der unternehmerischen Praxis. Dies wird sichtbar, wenn man die Zielsetzungen und die Kommunikation von Unternehmen betrachtet (vgl. z. B. moneycab, 2020; vgl. cash, 2019). Das Spannungsfeld zwischen sozialer/ökologischer Nachhaltigkeit und Profitorientierung scheint noch zu sehr zugunsten des Profits (Gewinnmaximierung) gelöst zu werden (vgl. Weissenberger-Eibl; Braun, 2019, S. 265). Die Umsetzung der Nachhaltigkeit in Unternehmen befindet sich deshalb auf einem bescheidenen Niveau. Nachhaltigkeitsaktivitäten sind oft sehr opportunistisch (wenn es sich ökonomisch lohnt) (vgl. marconomy.de, 2015; vgl. Margolis et al., 2009) und auf Teilbereiche des Unternehmens bezogen (Stichwort: grüner Anstrich (vgl. Brouzos, 2019)). Hannig und Tachkov (2013) zeigten schon früher auf, dass sich nachhaltige Unternehmensführung zwar aus ökonomischer Sicht lohnt, ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen jedoch eher ein Lippenbekenntnis ist (vgl. S. 3). Nachhaltiges Handeln scheint in Unternehmen dann ein Thema zu sein, wenn es sich wirtschaftlich lohnt (Stichwort: verbesserte Gesamtleistung durch Ressourceneffizienz) (vgl. Ahrend, 2016, S. 67; vgl. Viere et al., 2016, S. 365 ff.). Doch nachhaltiges Handeln steht oft im Konflikt mit ökonomischen Zielen (vgl. Dusseldorp, 2017), weshalb ökologische und/oder soziale/gesellschaftliche Ziele systematischer in die Entscheidungen einfließen müssen und nicht nur an der Frage des ökonomischen Nutzens gemessen werden sollten (vgl. Mayer, 2017, S. 8).

Nachhaltigkeit als Anforderung wird zwar unbestritten als wichtig taxiert, doch den Worten folgen zu wenig Taten (vgl. Hannig; Tachkov, 2013, S. 4). Obwohl der Begriff der Nachhaltigkeit Einzug in die Pflichtenhefte der Unternehmen gefunden hat, kommt Meynhardt (vgl. 2014) aufgrund von sechs Fallstudien mit deutschen und Schweizer Unternehmen zum Schluss, dass das Thema Nachhaltigkeit schlicht aus Erwartung von den Unternehmen aufgenommen wird, sich jedoch schnell zu einem Hygienefaktor entwickelt: «Die Glaubenssätze der Nachhaltigkeit verlieren schnell ihren Glanz und ihre Anziehungskraft» (Meynhardt, 2014, S. 2).

Fragmental präsentieren sich die Ansätze, weil die Nachhaltigkeitsinitiativen in Unternehmen – ob durch eine CSR-Abteilung, einen Umwelt- oder einen Nachhaltigkeitsbeauftragten – losgelöst von einer gesamtstrategischen Sicht Kosmetik betreiben. Diese Feststellung machte Whitehouse bereits 2006. Sie untersuchte das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) in

16 britischen Unternehmen. Nach ihr bleibt die Frage offen, ob in den Unternehmen ein Umdenken stattfindet oder CSR lediglich als passendes Label dient, womit die Stakeholder besänftigt werden sollen (vgl. S. 289). Zehn Jahre später stellten auch Hielscher und Pies im Geleitwort zu Rhein (vgl. 2016, S. V) fest, dass CSR-Abteilungen zu wenig in den strategischen Kerngeschäften Einfluss nehmen können. Schaltegger (2017) spricht in diesem Zusammenhang von verschiedenen Mindsets im Nachhaltigkeitsmanagement: Nachhaltigkeit ist entweder ein lästiger Kostentreiber oder ein «gesellschaftlich-kommunikatives Phänomen, das Reputationschancen bietet» (S. 83). Er betont, dass die Betrachtung aus dem Aspekt «Lohnt sich das?» die falsche Optik ist, und zeigt auf, dass sich Nachhaltigkeitsbemühungen häufig auf rein ökonomische Ziele beziehen (S. 81 ff).

Die Beiträge im Herausgeberband von Wunder (2017a) lassen vermuten, dass sich das aktuelle Verständnis von nachhaltigem Management verändert. Die Herausforderungen der ökologischen und sozialen Dimensionen werden nicht mehr als Konkurrenz zur ökonomischen Zielsetzung gesehen, sondern als ganzheitliche Herausforderung eines nachhaltigen Geschäftsmodelles:

Ein Unternehmen kann seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern und langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein, indem es mit seinem Kerngeschäft Gutes für die Gesellschaft tut (Wunder, 2017, S. 1).

Wunder spricht in diesem Zusammenhang von einem Customer-, Shareholder- und Society-Value. Dieses integrale Verständnis von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten in der Unternehmensführung sei die aktuelle Herausforderung (vgl. 2017a). Juretzek (vgl. 2016) erweitert die Diskussion mit dem Aspekt «dilemmatischer» Situationen. In seiner Arbeit zeigt er, dass Widersprüche und Dilemmata die Umsetzung von nachhaltigem Handeln hemmen. Seine Untersuchungen in Unternehmen konnten darlegen, dass vor allem die Kosteneffizienz als Gegenpol zu Nachhaltigkeitsansprüchen das grösste Hemmnis ist. Gerade deshalb lohnt es sich, im Sinne einer integrativen Nachhaltigkeit auf Handlungen zu schauen, die keinen wirtschaftlichen, jedoch einen ökologischen oder sozialen/gesellschaftlichen Nutzen schaffen.

In Theorie wie Praxis ist nachhaltiges Management ein wichtiges Anliegen. Unklar ist, wie diese Nachhaltigkeit Einzug in die täglichen Entscheidungen und Handlungen der Unternehmen halten soll. Dusseldorp (2017) bestätigt diese Umsetzungslücke, indem er feststellt: «Das Defizit ist im Bereich des Handelns zu finden» (S. 244). Herlyn und Lévy-Tödter sehen auch

heute noch, trotz vielfältiger Initiativen, Programme und Aktivitäten, viele Umsetzungsprobleme (vgl. 2020). Weiter schreiben Sie:

Es zeigt sich also, dass sich die Nicht-Nachhaltigkeit des bisherigen Tuns mehr und mehr zum größten Risiko für die Unternehmen entwickelt. (S. 2).

Diese Umsetzungsprobleme und damit verbundenen Risiken betreffen auch viele KMU, die einerseits im Gegensatz zu multinationalen Konzernen weitgehend von der Pflicht der Berichterstattung befreit sind, andererseits weniger im Blickfeld der Investoren und der Öffentlichkeit stehen. KMU verfügen aber vor allem über weniger Ressourcen als grosse Unternehmen und tun sich deshalb schwerer in der Entwicklung von Konzepten und der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanliegen (vgl. Krämer, 2019, S. 160; vgl. Schuster, 2019, S. 149). Zudem fehlen den KMU oft die notwendigen Kenntnisse (vgl. Winistörfer et al., 2018, S. 33).

99 % der Unternehmen in der Schweiz sind KMU und diese beschäftigen über 3 Millionen Arbeitnehmende (vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2020). Diese Tatsache macht sie zu wichtigen Akteuren für nachhaltigere Handlungen. Deshalb liegt in dieser Arbeit der Fokus auf Schweizer KMU und folgender Problemstellung:

Politik und Gesellschaft fordern je länger je mehr eine nachhaltige Unternehmensführung, besonderes kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) tun sich in der Umsetzung von nachhaltigem Handeln jedoch schwer.

Diese Forschungsarbeit untersucht die Motivationsgrundlagen und Handlungslogiken in Bezug auf nachhaltiges Handeln in der täglichen Praxis von Schweizer KMU. Anhand konkreter Projekte will sie aufzeigen, warum und wie in diesen Fällen nachhaltige Handlungsentscheide zustande gekommen sind. Das Forschungs- und Handlungsfeld «nachhaltige Unternehmensführung» sollte dabei nicht als Trendthema angesehen werden, wie auch Ahlers und Butzer-Strothmann (2020) betonen:

... «integrierte nachhaltige Unternehmensführung» ist insgesamt gesehen weit weniger als andere Managementthemen «zeitgetrieben» und mit einem absehbaren «Verfallsdatum» versehen (S. 486).

Nachhaltigkeit als zentrales Gesellschafts- und Managementthema ist nicht ausgeforscht und wird die wissenschaftliche Diskussion im 21. Jahrhundert noch lange beschäftigen. Diese Arbeit soll einen fundierten und praxisrelevanten Beitrag in diesem grossen Forschungsfeld leisten.

3. Erkenntnisinteresse, Zielsetzung und Forschungsfragen

Dieser Teil zeigt das Erkenntnisinteresse der Arbeit auf, indem die Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensführung näher beleuchtet und die Relevanz dargelegt wird. Danach wird der Stand der Forschung bezüglich unternehmerischer Nachhaltigkeit aufgearbeitet. Abgeleitet davon wird eine Forschungslücke begründet und erläutert, inwiefern diese Forschungslücke relevant ist. Darauf basierend wird das Forschungsfeld eingegrenzt und konkrete Forschungsfragen werden definiert. Abschliessend wird dargelegt, welcher Nutzen aus der Klärung der Fragen erwartet wird.

3.1. Erkenntnisinteresse der Arbeit

Nachhaltigkeit als Zukunftskonzept hat sich nicht nur auf globaler und volkswirtschaftlicher Ebene etabliert, sondern wird von den Unternehmen auch durch die nationale Politik verlangt:

Schweizer Firmen sollen auf der anderen Seite ihre gesellschaftliche Verantwortung im In- und Ausland wahrnehmen. Es soll eine energie- und ressourceneffiziente Produktion erreicht werden, wobei es neben dem sparsameren Einsatz der Mittel auch um das Schliessen von Stoffkreisläufen geht, beispielsweise durch Recycling (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2012, S. 8).

Nachhaltigkeit ist zu einer grundsätzlichen Forderung an die Schweizer Unternehmen geworden und wird als unabdingbare Voraussetzung für beständigen wirtschaftlichen Erfolg betrachtet (vgl. Leuthard, 2013, S. 10). Mit der Agenda 2030 hat der Bund zudem einen Plan entwickelt, wie die Schweizer Wirtschaft nachhaltiger gestaltet werden soll (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2030). Die zunehmende Bedeutung nachhaltiger Unternehmensführung stellt die Schweizer KMU jedoch vor neue Herausforderungen. Sie sind mit dem Thema Nachhaltigkeit teilweise überfordert und verfügen, wie bereits oben dargelegt, vielfach nicht über die Ressourcen oder Kompetenzen, um sich in dieses Thema zu vertiefen (vgl. Krämer, 2019, S. 160). Bildungsinstitutionen können hier eine wichtige Rolle als Wissensvermittler übernehmen. Bereits 2007 entstanden aus dem «Global Compact Leader Summit» in Genf die «Principles of Responsible Management Education (PRME)» der Vereinten Nationen (UN). Die 10 Prinzipien umfassen:

1. *Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.*

2. *Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.*
3. *Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.*
4. *Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.*
5. *Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.*
6. *Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.*
7. *Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.*
8. *Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.*
9. *Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.*
10. *Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.*

(Global Compact, 2020)

Rasche und Escudero (2010) übersetzten diese 10 Prinzipien aus dem UN Global Compact und empfahlen ein Set aus 6 Punkten, die im höheren Bildungsbereich (Higher Education Institutions) als die sechs Prinzipien für verantwortungsvolle Managementausbildung dienen sollen:

1. Wir werden Studierende dazu befähigen, in der Zukunft dauerhafte Werte für Wirtschaft und Gesellschaft in ihrer Gesamtheit zu schaffen und für eine integrative und nachhaltige Weltwirtschaft zu arbeiten.
2. Wir werden die Werte einer globalen sozialen Verantwortung, die internationale Initiativen wie der Global Compact der Vereinten Nationen verkörpern, in unsere wissenschaftlichen Aktivitäten und Lehrpläne integrieren.
3. Wir werden pädagogische Rahmenbedingungen, Materialien, Methoden und Umfeldern schaffen, mit denen verantwortungsvolle Unternehmensführung wirksam erlernt werden kann.
4. Wir werden konzeptionelle und empirische Forschung betreiben, die uns die Rolle, Dynamik und Wirkung von Unternehmen im Hinblick auf die Schaffung nachhaltiger sozialer, ökologischer und ökonomischer Werte besser verstehen lässt.

5. Wir werden uns mit Führungskräften in Unternehmen austauschen, um mehr über die Herausforderungen zu lernen, die mit der Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung verbunden sind, und gemeinsam wirksame Ansätze suchen, wie wir diese Herausforderungen bewältigen können.
6. Wir werden den Diskurs unter Pädagogen, Unternehmen, Regierungen, Verbrauchern, Medien, zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen Anspruchsgruppen und Akteuren über wichtige Fragen einer globalen sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit moderieren und fördern.

(vgl. Rasche; Escudero, 2010).

Diese Ausführungen unterstreichen, dass die (angewandte) Forschung und der Transfer von neuen Erkenntnissen im Themenfeld der Nachhaltigkeit für Bildungsinstitute eine hohe Bedeutung haben. Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. organisierte 2011 in Kooperation mit der Technischen Universität Kaiserslautern eine wissenschaftliche Jahrestagung zum Thema Nachhaltigkeit. Corsten und Roth trugen die Beiträge in einem Sammelband zusammen und veröffentlichten diese unter dem Titel «Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung» (2012a). Ein wichtiges Anliegen der Tagung war, die Diskussion der Nachhaltigkeit von einer internationalen und politischen Makroebene auf die unternehmerische Mikroebene zu bringen (vgl. Corsten und Roth, 2012, S. V).

Diese Forschungsarbeit unterstützt diese Diskussion auf der **unternehmerischen Ebene**. **Der Nutzen** liegt in der **spezifischen Tiefe** des Forschungsfeldes. Im Zentrum stehen **die Motive und Handlungslogiken von Nachhaltigkeitspraktiken in Schweizer KMU**. Entgegen den allgemeinen Forschungssträngen zu Nachhaltigkeit und Management, die vor allem einen Top-down-Ansatz verfolgen (vgl. dazu Kapitel 3.2), geht diese Arbeit von **konkreten Nachhaltigkeitshandlungen oder Nachhaltigkeitsprojekten** aus. Unter einem Top-down-Ansatz werden Initiativen verstanden, die aus einem hierarchisch-strategischen Kontext angestossen werden, also durch konkrete führungstechnische Handlungsvorgaben. Diese Arbeit verfolgt jedoch den Ansatz, nachhaltige Handlungen *bottom up* zu finden und zu untersuchen. *Bottom up* meint in diesem Kontext, dass die Handlungen aus einer Perspektive der untersten operativen Hierarchieebene untersucht werden. Es geht also um eine «Von-unten-nach-oben-Betrachtung». Somit können auch Handlungen erkannt und untersucht werden, die sich spontan und ohne direkte oder indirekte Vorgaben (z. B. Strategien oder Richtlinien) von oben ergeben haben.

Dies bedeutet einen Perspektivenwechsel – sozusagen mehr von innen aus der Organisation heraus betrachtet und weniger von aussen auf die Organisation schauend.

Daraus ergeben sich neue Erkenntnisse für das Verständnis von nachhaltigem Managementhandeln (**Wissenserweiterung**), woraus Nutzen für die Managementpraxis (**Praxisnutzen**) und für erweiterte Management- und Leadership-Ansätze (**Theorienutzen**) abgeleitet werden können. Diese vertiefte Auseinandersetzung fördert interdisziplinäre Erkenntnisse (Management, Leadership, Verhaltenspsychologie) und schafft erweitertes Kontextwissen. Die Erweiterung des Erkenntnisfeldes in Bezug auf «nachhaltiges Managementhandeln» führt zu mehr Handlungsoptionen und leistet damit einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen der Gesellschaft (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2020). Aus ökonomischer Sicht sind Erkenntnisse, die nachhaltiges Handeln in Unternehmen fördern, höchst relevant, da es Anzeichen gibt, dass sich nachhaltige Unternehmensführung lohnt (vgl. Hannig; Tachkov, 2013) und nicht nachhaltig handelnde Unternehmen von der Börse abgestraft werden (vgl. Städeli, 2018). KMU sind ebenso betroffen wie Grossfirmen. Für Christen Jakob steht die Forschung in diesem Gebiet noch am Anfang (vgl. 2012, S. 183). In kleineren und mittleren Unternehmen fehlt es zudem an Wissen und Verständnis sowie adäquaten Instrumenten für nachhaltige Unternehmensführung (vgl. Krämer, 2019, S. 160; vgl. Dusseldorp, 2017, S. 244). Oft werden in der Wirtschaft die Aspekte der Nachhaltigkeit verschiedenen, nicht einheitlich verwendeten Begriffen zugeordnet (vgl. Knödler, 2019, S. 6; vgl. Ternès, 2019, S. 79). Insbesondere die Abgrenzung zu CSR ist oft unklar und es fehlt an einer allgemeingültigen Definition (vgl. Osranek, 2017, S. 38; vgl. Schneider, 2015, S. 22). Nach Knödler (2019) kann es denn auch keine allgemeingültige Definition geben. Vielmehr soll eine zweckmässige, auf einzelne Forschungsfragen ausgerichtete und auf eine sinnvolle Abgrenzung ausgerichtete Definition entwickelt werden (vgl. S. 6).

Diese Arbeit hat nicht den Fokus, ein Bildungsformat zu entwickeln, sondern setzt sich systematisch mit dem Thema Nachhaltigkeit aus unternehmerischer Sicht auseinander, worauf die sechs genannten Prinzipien keinen direkten Einfluss haben. Diese Arbeit will auf Basis einer zweckmässigen und langfristig ausgerichteten Definition von nachhaltigem Handeln in Unternehmen zusätzliche Erkenntnisse in diesem Forschungsfeld gewinnen. Insgesamt soll ein Beitrag zur Klärung und Entwicklung eines nachhaltigeren wirtschaftlichen Handelns in Unternehmen geleistet werden.

Wie die weiteren Ausführungen zum Thema Nachhaltigkeit in dieser Arbeit aufzeigen werden, berührt der Aspekt der Nachhaltigkeit viele Aspekte der Wissenschaften. Im Kontext der Wirtschaftswissenschaften sind diverse Teilgebiete tangiert. Entsprechend liegt die grosse Herausforderung in der Multidisziplinarität. Die Chance liegt darin, dass die Erkenntnisse dieser Arbeit aufzuzeigen, wie KMU die komplexen Anforderungen an nachhaltiges Handeln in Unternehmen besser einordnen und in ihrer Mehrdimensionalität bewusster bewältigen können. Die Resultate dieser Arbeit sollen in diesem Sinne somit indirekt auch einen Beitrag zu den sechs Prinzipien für verantwortungsvolle Managementweiterbildung leisten.

3.2. Stand der Forschung und Forschungslücken zu Nachhaltigkeit und Unternehmen

Im Zuge dieser Arbeit (inklusive Vorstudien und Exposé) wurden über 650 Forschungsarbeiten und/oder Publikationen zum Thema Nachhaltigkeit und Handeln in Unternehmen (inkl. CSR) selektiert und analysiert. In der Folge werden wesentliche und relevante Forschungsbeiträge in benanntem Forschungsfeld aus den letzten 20 Jahren in einer zeitlichen Abfolge bis zum aktuellen Stand aufgearbeitet und Forschungslücken aufgezeigt. Daraus werden relevante Forschungsfragen abgeleitet.

Publikationen zu **Nachhaltigkeit** haben sich von rund 1000 Einträgen im Jahr 2000 auf über 20'000 Einträge im Jahr 2019 verzwanzigfacht.² Parallel lässt sich beobachten, dass bis 2006 jeweils nur wenige, das heisst unter 100 Beiträge, zu unternehmerischer Nachhaltigkeit zu finden sind. Ab 2006 steigt dann offensichtlich das wissenschaftliche Interesse an Nachhaltigkeit in Unternehmen. Die Publikationen nahmen stetig zu und 2019 erschienen annähernd 1800 Publikationen zu den Themen Nachhaltigkeit und Unternehmen³. Ab 2010 finden sich dann auch eine Reihe von umfassenden **Veröffentlichungen**, die **nachhaltiges Unternehmertum** und/oder **Konzepte zu nachhaltigem Management** intensiver diskutieren und behandeln (vgl. Englert; Ternès, 2019; vgl. Ratten et al., 2019; vgl. Tokarski et al., 2019; vgl. Brüggemann et al., 2018; vgl. Lüdeke-Freund et al., 2018; vgl. Dusseldorp, 2017; vgl. Howard-Grenville et al., 2017; vgl. Osranek, 2017; vgl. Rauter et al., 2017; vgl. Meynhardt, 2014; vgl. Hannig; Tachkov, 2013; vgl. Corsten; Roth, 2012a; vgl. Rasche; Escudero, 2010; vgl. Stein, 2010).

Diese stark zunehmende Tendenz bei der Anzahl **Forschungsbeiträge** zum Thema Nachhaltigkeit und Unternehmen unterstreicht die Bedeutung des Forschungsfeldes.

² Abfrage «Web of Science» 6. Juli 2020 mit den Schlüsselwörtern (Topic) «Nachhaltigkeit» oder «Sustainability».

³ Abfrage „Web of Science“ 18. Juli 2020 mit den Schlüsselwörtern (Topic) „Sustainability“ und „Companies“.

Während in den Vorstudien noch die sensitive Literatursuche im Vordergrund stand, wurde für die Aufarbeitung und Eingrenzung des Forschungsfeldes die Literatursuche laufend durch Key-Words präzisiert. Für die Suche nach relevanter Literatur wurden die Suchmaschinen Google, Google Scholar, Microsoft Academic, Web of Science, Directory of Open Access Journals und Pro-Quest zurückgegriffen. Neben der systematischen Suche wurde auch ein Schneeballverfahren angewendet. D.h. die Literaturverzeichnisse von relevanten Artikel, Berichten oder Büchern wurden auf weitere potenziell relevante Quellen untersucht. Dadurch hat sich die Literaturbasis in der Literaturverwaltung dieser Arbeit auf über 650 gesammelte Quellen ausgeweitet. Die Suche erfolgte neben Deutsch auch in Englisch (wiss. Hauptsprache).

Nachhaltigkeitsforscher haben inzwischen verschiedene Aspekte des nachhaltigen Handelns in Unternehmen vertiefter erforscht und diskutiert: Dyllick und Hockerts (2002) stellten schon früher fest, dass die Nachhaltigkeitsdiskussionen nach der politischen Ebene die Unternehmensebene erreicht hat (vgl. S. 131). Manager haben ihre Verantwortung für die ökologischen und sozialen Anliegen erkannt und ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung verstanden. Die Autoren beschreiben drei Kapitalarten, die es für nachhaltiges Unternehmertum zu beachten gilt: das **wirtschaftliche**, das **natürliche** und das **soziale Kapital** (Dyllick; Hockerts, 2002, S. 131). Mit den Darlegungen der drei sich gegenüberstehenden Kapitalsichten zeigen sie das grundsätzliche Spannungsfeld der Nachhaltigkeit. Dieses Modell zeigt auf, dass Nachhaltigkeit aus verschiedenen Perspektiven «Cases» gedacht werden muss, und diese in einem gegenseitigen Verhältnis stehen. Aus der wirtschaftlichen Perspektive definieren sie einen «Business-Case» für nachhaltiges Management und benannten anstelle der Kapitalien den «Case» als Orientierungsdimension (siehe Abbildung 2). Diese Darstellung zeigt auf, dass der «Business Case» im Spannungsfeld des «Natural Case» und «Societal Case» steht und zu diesen in einer Beziehung steht. Die beiden Autoren zeigen damit auf, dass nachhaltige Unternehmen (Corporate Sustainability) in ihrem Handeln das Umwelt- und Gesellschaftskapital beachten müssen.

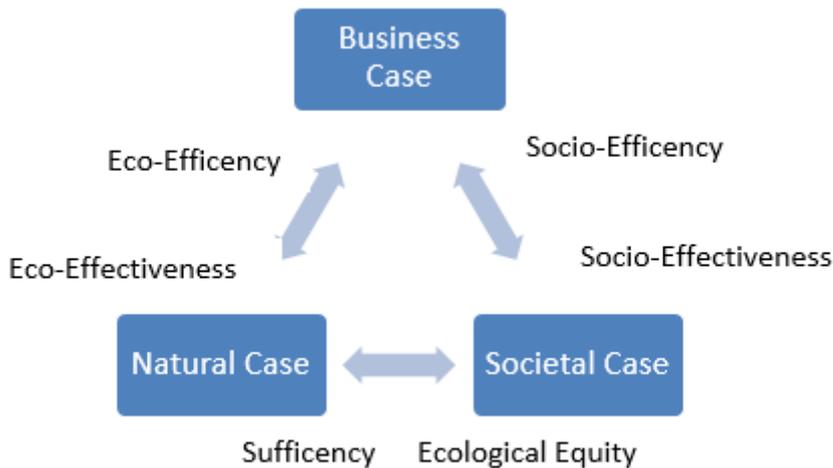


Abbildung 2: The «business case» of corporate sustainability. (Quelle: Dyllick; Hockerts 2002, S. 138).

Das Naturkapital und das ökologische Kapital stehen dem Business-Case gegenüber. Bemerkenswert ist, dass die Achsen zum Business-Case mit «Effizienz» und jene der anderen Dimensionen mit «Effektivität» beschriftet sind. Diese Darstellung will herausstreichen, dass aus der Sicht des Business Case immer auch die Auswirkungen oder Wirksamkeit (**Effektivität**) der Handlungen auf die Natur und Gesellschaft zu beachten sind und das Natur- und Gesellschaftskapital **effizient** (wirtschaftlich, sparsam) in den Business Case einfließen soll. Dieses systematische Herunterbrechen der Nachhaltigkeit auf unternehmerisches Handeln und das Aufbrechen der rein ökonomischen Perspektive auf die Auswirkungen auf die Natur und Gesellschaft war damals eher neu und verbreitete sich nur zögerlich. 2002 finden sich nur 36 Publikationen zu Nachhaltigkeit und Unternehmen.⁴ Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass der Begriff «CSR» (Corporate Social Responsibility) zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Entwicklung der wissenschaftlichen Publikationen zum Thema CSR verläuft praktisch parallel zu Nachhaltigkeit und Unternehmen,⁵ jedoch auf einem bescheideneren Niveau. Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung sowie CSR sind eng verbunden (vgl. Der F.A.Z.-Fachverlag, 2015). Die Anzahl Publikationen zu CSR im Vergleich zu Nachhaltigkeit zeigt jedoch bereits auf, dass CSR als Teil des nachhaltigen Handelns in Unternehmen gesehen wird. Darum werden Erkenntnisse aus der CSR-Forschung in der Folge ebenfalls aufgenommen und im Kontext von nachhaltigem Handeln in Unternehmen als eine mögliche, aber nicht ausreichende Initiative

⁴ Abfrage „Web of Science“ 17. Juli 2020, eingeschränkt auf Nachhaltigkeit und Jahr 2002.

⁵ Zum Vergleich: Abfrage „Web of Science“ 17. Juli 2020, Anzahl Artikel: 2000: 85, 2010: 522, 2019: 2096.

gesehen. Im Kapitel 5.4 findet sich eine vertiefte Darlegung zu den Zusammenhängen von Nachhaltigkeit und «Corporate-Konzepten» (CSR, CR, CC usw.).

Eichholz (2007) untersuchte das gesellschaftliche Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen Deutschlands. Sie stellt fest, dass CSR bei über 50 % der untersuchten deutschen Unternehmen bekannt ist (vgl. S. 19) und diese bereits viel zur Nachhaltigkeit unternehmen, dies jedoch nicht der CSR zuordnen. Die Autorin kommt zum Schluss, dass den Unternehmen das **Know-how** für die Einführung einer sinnvollen betriebswirtschaftlichen Strategie zu CSR **fehlt** (vgl. S. 20). Baumgartner und Ebner (2006) schreiben, dass CSR oft als ein ethisches Konzept gesehen wird, jedoch kein Basisrahmen für nachhaltige Unternehmen sei (vgl. S. 2). Auch Jenkins (2009) fordert in seiner Forschungsarbeit zu CSR in SME in Grossbritannien ein **Framework** für nachhaltiges Handeln, das insbesondere auf KMU ausgerichtet ist (vgl. S. 34).

Staniškis und Arbačiauskas (vgl. 2009) beschäftigten sich in ihrer Arbeit mit dem Titel «Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management» mit der Frage, wie nachhaltiges Handeln in Unternehmen gemessen werden kann. Der Fokus liegt jedoch auf «Performance Indicators» und nicht auf Motiven und/oder Handlungsmustern. Stein (vgl. 2010) geht in seiner Forschungsarbeit unter anderem der Frage nach, **welche Managementpraktiken unternehmerische Nachhaltigkeit fördern**. Anhand einer longitudinalen Einzelfallstudie und zweier retrospektiver Vergleichsfallstudien begleitete, beobachtete und analysierte er Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen oder nachhaltigeren Geschäftsmodellen. Seiner Meinung nach ist **Nachhaltigkeit als Prozess** zu verstehen, weshalb sein Fokus bei den **Hemmnissen** in diesen Prozessen lag. Aus seinen Beobachtungen entwickelte er eine Landkarte von Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit. Dabei kommt er zu folgendem Schluss:

In einem Satz zusammengefasst, lautet die Erkenntnis dieser Arbeit: Nachhaltigkeit ist mehr als die Balance aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen – Nachhaltigkeit ist eine Philosophie unternehmerischer Tätigkeit, eine Kultur und Praxis des Entscheidens (Stein, 2010, S. 382).

Steins markanter Hinweis auf die **Kultur** und **Praxis des Entscheidens** wird in dieser Arbeit aufgenommen und in den Ergebnissen reflektiert. Die Arbeit von Stein klärt jedoch nicht die Frage, welche Kultur und inwiefern die Praxis des Entscheidens für nachhaltiges Handeln förderlich ist. Auch **fehlen Hinweise auf die Motive** für nachhaltiges Handeln. Er resümiert denn

auch, dass Antworten auf die Fragen nach dem «**Warum** und **Wie**» nur angedeutet und nicht ausreichend vertieft wurden und entsprechend **weiter erforscht** werden müssen (vgl. 2010, S. 387).

Eine andere Perspektive eröffnet der Shared-Value-Ansatz (CSV): Porter und Kramer veröffentlichten 2011 im Harvard Business Review ihren Artikel «Creating shared value» (Porter; Kramer, 2011), der lange Zeit einer der meistbeachteten und zitierten Artikel aus der Zeitschrift wurde. Sie zeigen darin auf, welche Chancen sich für Unternehmen durch nachhaltige Geschäftsmodelle ergeben können. Sie sehen diesen Ansatz als Verbindung von wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Fortschritt. Dies geht so weit, dass CSV als Geschäftsmodell zur Rettung des Kapitalismus gesehen wird (vgl. Suchanek, 2015). Gewisse Autoren erkennen darin jedoch lediglich eine praktikable Strategie zur Umsetzung des CSR-Gedankens unter wirtschaftlichen Bedingungen (vgl. von Liel; Lütge, 2016). Andere kritisieren den CSV-Ansatz grundsätzlich und sehen ihn lediglich als gutes Selbstmarketing von Porter und Kramer ohne stichhaltigen Mehrwert (vgl. Beschorner; Hajduk, 2015a, S. 227 f.).

Aguinis und Glavas (vgl. 2012) zeigen in ihrem Forschungsbericht über den Stand des Wissens zu Corporate Social Responsibility auf, dass es mehr Forschung auf diesem Gebiet braucht. Sie untersuchten über 588 Zeitschriftenbeiträge und 102 Bücher bzw. Bücherbeiträge, woraus sie herauskristallisierten, welche Forschungsinteressen die CSR-Literatur bis dato schwerpunktmässig verfolgt hat und welche Forschungsdesiderata sich daraus ergeben. **Wissenslücken** sehen sie **bei den zugrundeliegenden Mechanismen** (microfoundations), die zu individuellen CSR-Handlungen und Interaktionen führen. Sie wünschen sich mehr Forschungen **über das Verständnis** dieser «Microfoundations of CSR». Als Beispiel nennen sie neben **Kultur** oder **Führungsverhalten** auch die **individuelle Motivation** (vgl. S. 956). Sie empfehlen differenzierte Untersuchungen auf den verschiedenen (Entscheidungs-) Ebenen der Unternehmen: «Thus, the first knowledge gap is the need to produce multilevel research that is capable of integrating these separate conceptual streams» (S. 953). Mit den «separate conceptual streams» meinen die Autoren die unterschiedlichen Entscheidungsperspektiven von Institution, Organisation und Individuum, worauf Kapitel 6.7.1 dieser Arbeit noch eingehen wird.

Stewart und Gapp (vgl. 2014) untersuchten in ihrer Arbeit Nachhaltigkeitsmanagement in KMU. Sie kommen zum Schluss, dass die Fähigkeiten des **kontinuierlichen Lernens**, die **Flexibilität** und eine effektive **Kommunikation** Schlüsselfaktoren für nachhaltiges Handeln sind. Ihre Studie zeigt zwar auf, dass KMU motiviert sind, nachhaltig zu handeln, gibt jedoch keinen

Aufschluss über die Motive, sondern schliesst auf die Fähigkeiten des kontinuierlichen Lernens, der Flexibilität und einer effektiven Kommunikation. Sie erkennen ebenfalls eine Forschungslücke in Bezug auf CSR-Praktiken in KMU und schlagen vor, dass weitere Studien diesen zyklischen Lernprozess untersuchen sollten (vgl. S. 62). Inwiefern dieser Prozess tatsächlich ein Schlüsselfaktor ist, könnten weitere Fallstudien aufzeigen und so ergänzende Erkenntnisse zu Stewart und Gapp beisteuern.

Adams et al. (vgl. 2016) sehen in ihrem Framework «Sustainability-oriented Innovation» (SOI) einen neuen Ansatz, um eine grundlegende Systemveränderung herbeizuführen (vgl. dazu Kapitel 5.4.2 dieser Arbeit). Sie sehen die **dringende Notwendigkeit, Manager mit den Werkzeugen für innovative Lösungen für Nachhaltigkeits Herausforderungen** auszustatten. Sie meinen, dass man besser verstehen muss, wie Organisationen nachhaltig werden können und sehen in ihrem Ansatz eine pragmatische Grundlage für ein radikal neues Systemverständnis. Mit ihren Ausführungen bleiben Adams et al. (vgl. 2016) aber auf einer konzeptionellen Ebene und lassen die Frage nach dem «Wie» ebenfalls ungeklärt.

Auch in der **Ethikforschung** finden sich Studien zum CSR-Verhalten von KMU: Spence und Rutherford untersuchten das ethische Verhalten in SME, beleuchten aber somit nur Teilaspekte (ethische Sicht) der Nachhaltigkeit (vgl. 2003). Murillo und Lozano untersuchten anhand von vier Fallstudien das Verständnis von CSR bei SME in Spanien (vgl. 2006). Sie stellten fest, dass in SME ein ganzheitliches Verständnis für CSR fehlt und oft mit den Werten des Unternehmensgründers verbunden sind. Sie fordern ein Framework, welches SME bei ihren CSR-Aktivitäten unterstützen soll. Jenkins (vgl. 2009) geht deutlich weiter und sieht den Begriff «Sustainability» als ein oberstes Ziel (ultimate objective), das sich auf die Lebensfähigkeit (viability) von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt bezieht, während CSR sich auf die entsprechenden Aktivitäten in einem Unternehmen beziehen (vgl. S. 22). Diese Differenzierung verdeutlicht, dass CSR zu wenig eine ganzheitliche Sicht auf die Unternehmensführung einnimmt. Auch Stewart und Gapp (vgl. 2014) schreiben, dass nachhaltiges Management ein komplexes Puzzle ist und CSR lediglich eine Komponente davon (vgl. S. 61).

Ein weiterer relevanter Forschungsstrang ist aus einer **Umweltperspektive** zu erkennen: In einer qualitativen Studie haben Ervin et al. (vgl. 2013) Umweltverantwortliche aus 689 Unternehmen aus Oregon zu ihren Motiven für Umweltverhalten befragt – mit Fokus auf freiwilliges/proaktives Verhalten. Mittels einer Mailumfrage mit strukturierten Fragen und vorgegebenen Antworten haben sie literaturgestützte Variablen (Hypothesen) geprüft. Basis bei ihrer Arbeit war die Nutzenmaximierungs- und Institutionentheorie. Ihre Daten zeigten, dass sich

die Unternehmen vor allem aus folgenden Gründen proaktiv für die Reduktion von Umweltverschmutzung engagieren: interne Kräfte, das heisst Kostenbarrieren, Einstellung des Managements zur Umweltverantwortung und Eigenverantwortung von Unternehmen, sowie externe Kräfte, das heisst Wettbewerbsfähigkeit, Investoren- und Regulierungsdruck. Die Autoren streichen vor allem die **robuste Abhängigkeit** der Einstellung **des obersten Managements** zu Umweltbelangen heraus und legen nahe, dass die Kräfte, welche diese Einstellung der Führungskräfte fördert, in künftigen Forschungen mehr untersucht werden sollten. Sie schreiben dazu:

Our survey was not designed to gather information about the forces that explain the formation of such attitudes and could not identify the causal relationships involved. This type of intelligence would help us understand the potential roles of private and public educational and other measures to encourage managers to pursue cost-effective voluntary actions (Ervin et al., 2013, S. 405).

Obwohl die Studie auf das Umweltverhalten bezogen und in einer umweltsensiblen Industrieregion (Oregon) in den USA erfolgte, werden die Aspekte **«Rolle der Führung»** und **«Rolle der Bildungsanbieter»** auch in der vorliegenden Dissertation aufgenommen. Diese Aspekte sollen in die Forschungsfragen einfließen und eingehender geklärt werden. Die Rolle der Führungskräfte wurde bereits von Hemingway und Maclagan (vgl. 2004) dargelegt und weitere Studien dazu folgten (vgl. z. B. Williams; Schaefer, 2013; vgl. Etter, 2011; vgl. Stein, 2010; vgl. Quinn; Dalton, 2009). Williams und Schaefer (vgl. 2013) befragten zum Beispiel in ihren Studien 9 Führungskräfte aus KMU im Osten von England bezüglich ihrer Motivation für umweltverträgliches Handeln. Dabei handelte es sich um Unternehmen, die sich bereits durch proaktives Umwelthandeln auszeichneten. Die Autoren erkannten drei Kategorien: **Geschäftsstrategie/Wettbewerbsdruck** (competitive motivations), **externe Faktoren** wie Regulatorien (legitimation motivations) und **individuelles Engagement und Werte** (ecological responsible motivations) (vgl. S. 181 f.). Sie streichen die besondere Bedeutung von Engagement und der **Werte der Führungskräfte** heraus. Die Limitation der Ergebnisse ist zu sehen in den Faktoren positive Selektion (Unternehmen, die sich in Umwelthanliegen engagieren), geringe Anzahl der Unternehmen und enge geografische Lokation aller Unternehmen. Williams und Schaefer **vermuten eine breite Palette von Motivatoren** und insbesondere **persönlichen Werten**, die umweltfreundliches Engagement beeinflussen. Diesen Aspekten sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden (vgl. 2013). Dieser Hinweis auf die besondere Rolle von Werten wird in der

vorliegenden Dissertation ebenfalls aufgenommen und soll mit zusätzlichen Erkenntnissen konkretisiert werden.

Von besonderem Interesse sind die Untersuchungen von Lozano (vgl. 2015). Er wollte mittels halbstrukturierter Interviews mit 13 Führungskräften aus sieben internationalen Grossfirmen und drei Experteninterviews folgende Frage klären: «What have been the drivers for corporate sustainability (CS) within the context of large corporations» (S. 37). Seine Untersuchungen fokussierten **Grossfirmen** und die Top-Level-Managementsicht. Seine Forschungsarbeit zeigt auf, was Top-Level-Führungskräfte von Grossfirmen meinen, was die Treiber von Corporate Sustainability für Grossunternehmen sind. Es ist also eine **Top-down-Sicht** mit Fokus auf CS. Als wichtigsten Treiber erkannte Lozano die Führung (Leadership). Er gab jedoch zu bedenken, dass die Betonung der Führung auch auf die Position des Befragten zurückzuführen sein könnte. Daneben identifizierte er weitere interne und externe Treiber (vgl. S. 40):

- **Interne Treiber:** gemeinsame Werte, Ressourcen und Kosteneinsparungen, Unternehmenskultur; Nachhaltigkeitsberichte; Kundenanforderungen und -erwartungen; moralische und ethische Verpflichtungen, zur CS beizutragen, und Champions.
- **Externe Treiber:** nationale Regierung; zunehmende Sensibilisierung der Studierenden; Zugang zu Ressourcen; Umweltkrisen; Vorschriften und Gesetze; Sensibilisierung der Gesellschaft; Zusammenarbeit mit externen Organisationen.

Mit der Frage nach den allgemeinen Treibern kann erklärt werden, was nachhaltige Handlungen in Unternehmen ermöglicht. Diese Treiber sind teilweise mehr Rahmenbedingungen oder Enabler – z. B. Ressourcen oder Champions sowie Zusammenarbeit mit externen Organisationen – und weniger handlungsleitende Motive, z. B. Kundenanforderungen oder Verpflichtungen. Die Motive bleiben aber auch bei Lozanos Forschungsergebnissen diffus, was auch hier auf eine Forschungslücke schliessen lässt.

Wahga et al. (vgl. 2018) haben zwar die **Treiber** von nachhaltigem Unternehmertum in der **pakistani-schen** Lederindustrie untersucht, die Resultate sind jedoch wenig aussagekräftig. Die Autoren betonen selbst, dass die Übertragung der Erkenntnisse höchstens auf andere Entwicklungsindustrien möglich ist.

Griese (2020) hat 10 Interviews in Banken geführt und wollte herausfinden, welches die individuellen Treiber dieser Personen für ihr Nachhaltigkeitsengagement sind. Sie wählte biographisch-narrative Interviews und befragte ausschliesslich Personen, die mit Nachhaltigkeitsthe-

men (z. B. Reporting) beauftragt waren. Sie legte den Fokus auf Verbindungen der Lebensgeschichten zur **Nachhaltigkeitstätigkeit in Banken**. Auch hier limitieren die positive Selektion und die Branchenfokussierung des Samples sowie der Fokus auf Lebensgeschichten die Aussagekraft.

Aufschlussreich ist hingegen die Arbeit von Osranek (vgl. 2017), die untersuchte, wie **nachhaltigkeitsförderndes Verhalten** in Organisationen angestossen werden kann bzw. welches die Einflussfaktoren für nachhaltiges Handeln sind. Die umfassende Arbeit von Osranek ist zentral im benannten Forschungsfeld anzusiedeln und deshalb von besonderem Interesse. Sie führte 12 problemzentrierte Interviews mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen ausgewählter Unternehmen in Deutschland (ebenfalls eine Top-down-Sicht). Die 12 Unternehmen mussten sich zudem durch eine explizite Nachhaltigkeitsorientierung auszeichnen (hartes Muss-Kriterium bei der Evaluation). Drei davon sind Grossunternehmen und neun KMU. Osranek konnte aus diesen Daten folgende Einflussfaktoren bestimmen: Mitarbeiterführung, Sozialeffekte, persönlichkeitsabhängige Einflussfaktoren, Persönlichkeitsmerkmale des Verantwortlichen für Nachhaltigkeit, Messbarkeit und Controlling, Reputation, Bedeutung von Emotionen, Einpflegen von Standardprozessen, eigener Nutzen, Ausseneinflüsse, Begriff Nachhaltigkeit, Faktor Zeit, Unterstützer, Motivationsfähigkeit der Mitarbeiter, Einbindung der Mitarbeiter, naturbezogene Produkte triggern die Nachhaltigkeit, Vielfalt der nachhaltigkeitsbezogenen Themen, die im Unternehmen propagiert werden (vgl. S. 324 ff.).

Osranek (vgl. 2017) kommt unter anderem zum Schluss, dass für vertiefte Erkenntnisse zu den Wirkungsrichtungen von nachhaltiger Unternehmensführung und Motiven begrenzte Fragestellungen untersucht werden sollten. So sieht sie z. B. einen weiteren Bedarf in der Klärung der Motivation zu nachhaltigem Handeln, nicht nur aus der Sicht der Mitarbeiter, sondern auch aus der Sicht der Führungskräfte (vgl. S. 402). Sie betont, dass in ihren Studien die Motivation für nachhaltiges Handeln nicht abgefragt wurde und empfiehlt, eine breite Auswahl von Mitarbeitern zu befragen:

Das heißt, dass beispielsweise gefragt werden könnte, wodurch Mitarbeiter motiviert werden, nachhaltig zu handeln, inwiefern Top-down- bzw. Bottom-up-Prozesse unterstützen und welche Ressourcen hilfreich sind (S. 271).

Die von Osranek dargelegte Forschungslücke ist nach wie vor nicht geschlossen. An diesem Punkt will die vorliegende Arbeit ansetzen, um so die Motive und positiven Einflussfaktoren

auf nachhaltiges Handeln (Handlungslogiken/Handlungsmuster) bei Schweizer KMU besser zu verstehen.

In den Studien wird der **Führung** häufig eine wichtige Rolle zugeschrieben. Dies kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass oft Führungskräfte zu Nachhaltigkeit befragt wurden (vgl. Osranek, 2017; vgl. Lozano, 2015; vgl. Ervin et al., 2013; vgl. Williams; Schaefer, 2013). Dies zeigt, dass die Führung ein wichtiger Faktor ist. Oft bleibt jedoch unklar, welche Aspekte der Führung sich positiv auf nachhaltiges Handeln auswirken. Etter (vgl. 2011) untersuchte in seiner Arbeit den Zusammenhang von CSR und Wertehaltungen der Führungskräfte. Er resümierte, dass die universellen Erklärungsansätze nicht ausreichen, sondern diese Werte in konkreten Situationen untersucht werden sollten (S. 248). Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch von Alemann (vgl. 2015). In einem vergleichbaren Kontext, nämlich zur Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, schreibt sie, dass den Führungskräften eine grosse Bedeutung bei der Ausgestaltung von verantwortungsbewusstem Unternehmenshandeln zukommt, die konkrete Rolle der Führung jedoch im Allgemeinen zu wenig geklärt ist (S. 82). Dieser Führungsaspekt fliesst deshalb als zusätzliche Fragestellung in die vorliegende Arbeit mit ein.

3.3. Eingrenzung des Forschungsfeldes

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, haben verschiedene Forscher in der Vergangenheit versucht, die Hintergründe und Zusammenhänge für nachhaltiges Handeln zu klären. Die Forschungsperspektiven auf Nachhaltigkeit/Sustainability sind vielfältig. Viele Forschungen gingen und gehen von einem Corporate-Responsibility(CR)-, Corporate-Social-Responsibility(CSR)- oder Social-Sustainability(CS)-Ansatz aus (vgl. z. B. Wunder, 2017a) – oder sie untersuchen das Umweltverhalten von Unternehmen (vgl. z. B. Tognetti et al., 2015; vgl. Williams; Schaefer, 2013). Ebenso auffallend ist der häufige Top-down-Ansatz, also der Versuch, Erkenntnisse aus der Sicht des Managements und/oder der Experten zu gewinnen (vgl. z. B. Stewart; Gapp, 2017; vgl. Williams; Schaefer, 2013; vgl. Etter, 2011). Die Fachliteratur fokussiert oft multinationale Grossfirmen (vgl. Christen Jakob, 2012, S. 184) oder einzelne Branchen und Tätigkeiten (z. B. Griese 2020). Nachhaltigkeitsforschungen bei KMU sind dagegen nur wenige vorhanden (vgl. z. B. Aguinis; Glavas, 2012). Einige davon bieten für diese Arbeit jedoch eine gute Grundlage (vgl. z. B. Osranek, 2017; vgl. von Alemann, 2015; vgl. Lozano, 2015; vgl. Stewart; Gapp, 2014). Aus dieser vielfältigen Literaturlage wird deutlich, dass **noch viele offene**

Fragen und Unsicherheiten bestehen. Das zeigt sich in verschiedensten Ebenen und Ausprägungen: vom noch **ungenügenden Verständnis von Nachhaltigkeit** (vgl. Suchanek, 2019, S. 38; vgl. Osranek, 2017, S. 395) bis zur wirtschaftsethischen Frage, welche Verantwortung ein Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit überhaupt hat (vgl. Gentile et al., 2009, vgl. Hüther et al., 2015). Diese Arbeit kann in dieser Diskussion einen Beitrag leisten, indem **nachhaltiges Handeln in KMU bottom up untersucht wird**. Damit entsteht eine weitere, differenzierte Sicht auf das Thema und die Erkenntnisse sollen einen Beitrag zu einem besseren Verständnis leisten und positiven Einfluss auf die Nachhaltigkeitsdiskussionen nehmen. Für ein erfolgreiches Gelingen wird die Forschungsperspektive auf bestimmte Aspekte ausgelegt: **Motive** für nachhaltiges Handeln (Warum wurde nachhaltig gehandelt?), **Handlungslogiken** (Wie wird nachhaltiges Handeln möglich?) und **Führungsaspekte** (Welche Führungsaspekte fördern nachhaltiges Handeln?). In diesem Sinne knüpft diese Arbeit eng an die Forschungsarbeit von Osranek (vgl. 2017) an, jedoch mit einer veränderten Perspektive: Während Osranek deutsche Unternehmen untersuchte, die bereits im Leitbild und in der Strategie die Nachhaltigkeit verankert hatten, verfolgt diese Forschungsarbeit einen offenen Ansatz. Als Forschungsobjekt soll nicht das Unternehmen als solches im Zentrum stehen, sondern **effektive nachhaltige Handlungen** in Schweizer KMU. Damit steht die Evidenz im Zentrum und nicht die Intention. Ebenso sollen weniger Top-down Betrachtungen (aus einer Managementsicht), sondern die **Sicht von Handelnden** verschiedener Hierarchiestufen einbezogen werden.

Die phänomenologische Untersuchung stellt die Motive und Handlungslogiken nachhaltiger Handlungen in den Fokus. Im Zentrum stehen nicht der Prozess der Entscheidungsfindung und damit auch keine Entscheidungstheorien. Auch grenzt sich diese Arbeit zur grundsätzlichen Fragestellung bezüglich Verantwortung von Unternehmen ab. Ausser Diskussion stehen zudem ethische Fragestellungen (Wirtschaftsethik) oder Abwägungen ethischer Dilemmata bei Entscheidungen. **Als Grundannahme geht diese Arbeit davon aus, dass nachhaltiges Handeln von Unternehmen aufgrund der dargelegten Problemstellung grundsätzlich von Politik und Gesellschaft gewünscht ist**. Dies erfolgt im Bewusstsein, dass das Verständnis von «Nachhaltigkeit» oder «nachhaltigem Handeln» in Literatur und Praxis breit und differenziert diskutiert wird.

Diese Arbeit bewegt sich im Suchraum der nachhaltigen Unternehmensführung (vgl. Ott, 2006, S. 62 ff.) und die Erkenntnisse sollen dazu beitragen, nachhaltigeres Handeln in Schweizer KMU durch ein besseres Verständnis dieses Suchraumes zu fördern.

Nach dieser Ein- und Abgrenzung des Forschungsfeldes werden im nächsten Kapitel Forschungsfragen hergeleitet.

3.4. Allgemeine Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit will Motive und Handlungslogiken aufzeigen, die Mitarbeitende und Führungskräfte zu nachhaltigem Handeln in Deutschschweizer KMU bewegen. Damit trägt sie zum besseren Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung bei. Insbesondere wird geklärt, aus welchen Beweggründen (warum?) und mit welchen Handlungslogiken (wie?) Mitarbeiter und Führungskräfte in mittleren und kleinen Unternehmen nachhaltig handeln. Dabei liegt der Blick auf dem Phänomen der Entscheidungen auf Management- und Mitarbeiterebene zu «nachhaltiger Unternehmensführung». Die möglichen Spannungsfelder zu herkömmlichen Unternehmensführungs- und Entscheidungsansätzen werden beleuchtet. Es geht um die Klärung der Motive (z. B. Vorgaben/Normen/Werte/Haltungen) und Handlungslogiken von Mitarbeitenden und Führungskräften, die zu **nachhaltigen Unternehmensentscheiden in Schweizer KMU** führen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen:

- ein **besseres Verständnis schaffen, was** in den untersuchten Unternehmen Mitarbeitende und Führungskräfte **motiviert**, nachhaltig zu handeln,
- **klären**, welchen **Handlungslogiken** (Theorien oder Mustern) Nachhaltigkeitspraktiken in diesen Unternehmen folgen,
- **erkennen lassen**, ob und inwiefern **spezifische Führungspraktiken integrative Nachhaltigkeitsaktivitäten** in KMU fördern könnten, und
- **ableiten lassen**, wie **Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis gefördert** werden kann (Gestaltungsempfehlungen),
- **aufzeigen**, inwiefern die Erkenntnisse mit den **6 Prinzipien für eine verantwortungsvolle Managementweiterbildung** verbunden werden können.

3.5. Zentrale Fragestellungen (Forschungsfragen)

Die Ausführungen zum Stand des Wissens lassen erkennen, dass bezüglich der effektiven Motive und Handlungsmuster für nachhaltiges Handeln Wissenslücken bestehen. Aus dieser Forschungslücke werden nachfolgend Forschungsfragen abgeleitet. Im Zentrum steht das Phänomen «nachhaltige Handlungen in KMU». Die daraus resultierenden Antworten sollen einerseits einen Sachverhalt besser erklären (**erkenntnistheoretisch**), andererseits zur Generierung neuer Theorien dienen (**theorieerweiternd**). Sie erweitern damit den Forschungsstand in einem bestimmten Gebiet (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 142). Als erkenntnistheoretische Arbeit werden allgemein Determinanten unternehmerischen Handelns gesucht.

Die vorgängigen Darlegungen der Bedeutung der nachhaltigen Unternehmensführung und die wenig erforschten Zusammenhänge von Motiven und Handlungslogiken bei nachhaltigen Entscheidungen oder Handlungen in Schweizer KMU führen zu folgenden Forschungsfragen:

Persönliche Sicht (Person): F (1): Was sind die persönlichen **Motive**, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu nachhaltigem Handeln bewegen?

Praktische Sicht (Organisation): F (2): Welchen **Handlungslogiken** folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei Nachhaltigkeitsaktivitäten (Praktiken).

Die beiden Fragen stehen für eine differenzierte Sicht. Frage 1 ist eine individuelle, persönliche Sicht, Frage 2 bezieht sich auf organisationale Aspekte und Gegebenheiten (Organisationssystem) (siehe Abbildung 3).

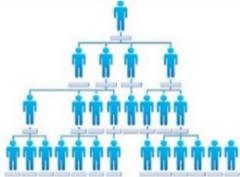
F (1): Blick auf die Person: Motive	F (2): Blick auf die Organisation: Praxis
	

Abbildung 3: Die unterschiedlichen Objekte bezogen auf Forschungsfrage 1 und 2. (Quelle: Eigene Darstellung).

Zur Beantwortung dieser Fragen wird der Realitätsausschnitt auf konkrete Entscheidungen und Handlungen in der Praxis von Deutschschweizer KMU fokussiert. Diese Eingrenzung bezweckt präzisere Erkenntnisse, indem sie Streu- und Störfaktoren reduziert. Der Fokus auf KMU ist durch die Andersartigkeit von kleinen und mittelgrossen Unternehmen begründet. KMU sind nicht kleine Grossunternehmen. Aufgrund ihrer heterogenen Grössen unterscheiden sie sich

von Grossunternehmen deutlich durch andere Organisations- und Arbeitsstrukturen (vgl. Murillo; Lozano, 2006, S. 239). Ebenfalls werden durch die Wahl von Deutschschweizer KMU mögliche Unterschiede durch wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und kulturellen Prägungen berücksichtigt. Dies verringert eine allgemeine Aussagekraft der Ergebnisse, verstärkt jedoch die spezifische Aussagekraft für Deutschschweizer KMU. Dies wiederum soll Erkenntnisse zu zwei ergänzenden Forschungsfragen ermöglichen. Diese sind Ableitungen aus der Bearbeitung und den Erkenntnissen aus den Forschungsfragen F (1) und F (2). Sie dienen der erweiterten Zielsetzung. Aus den Erkenntnissen der Fragen F (3) und F (4) werden Lösungsansätze für die Problemstellung «nachhaltiges Management» oder «nachhaltiges Wirtschaften» abgeleitet.

F (3): Welche **führungskulturellen Aspekte** fördern nachhaltiges Handeln in Deutschschweizer KMU?

F (4): Welche **Gestaltungsempfehlungen** können daraus für nachhaltigeres Managementverhalten in Deutschschweizer KMU gezogen werden?

Die Forschungsfragen F (1) und F (2) sind im Bereich der phänomenologischen Erkenntnistheorie anzusiedeln, haben einen explorativen Charakter und begründen die theoretische Relevanz (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 22). Die Forschungsfragen F (3) und F (4) zielen auf Erkenntnisse («Learnings») ab, die aufzuzeigen, wie auf nachhaltige Unternehmensführung Einfluss genommen werden kann. Damit leistet diese Arbeit einen Beitrag zur Lösung der einleitend geschilderten Problemstellung. Mit Lösungsansätzen, die aus den Erkenntnissen abgeleitet werden, soll gezielt nachhaltiges Handeln in Unternehmen gefördert werden. Daraus abgeleitete Theorien oder Hypothesen sollen als Empfehlungen und Orientierung in die Managementpraktiken einfliessen und so die praktische Relevanz begründen. Die Forschungsfragen bieten verschiedene Perspektiven auf das Forschungsfeld und lassen sich in einem Bezugsrahmen darstellen. Abbildung 4 zeigt die konzeptionelle Einordnung der Forschungsfragen in die Unternehmenswelt.

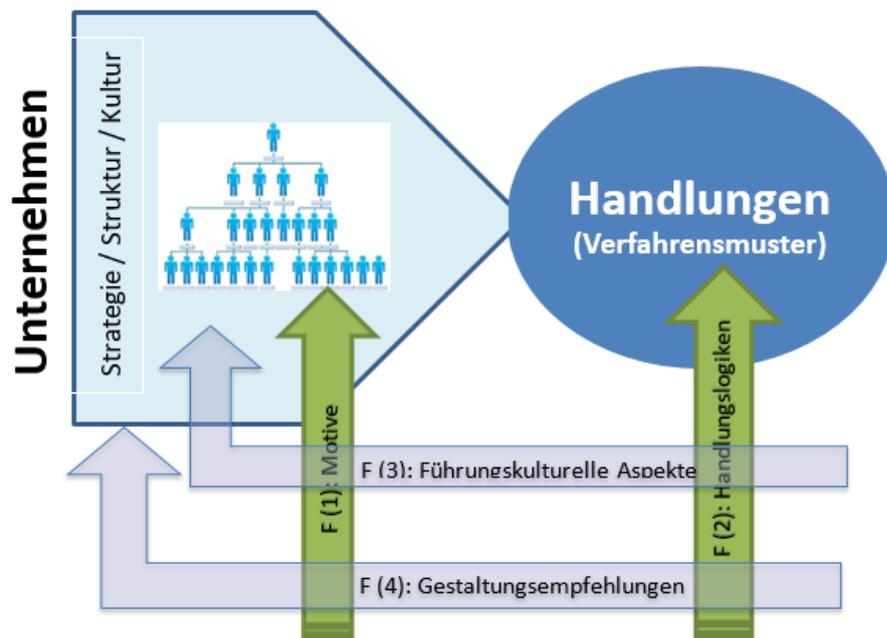


Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Forschungsfragen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Gestaltungsempfehlungen sollen der Praxis Hinweise zu einer nachhaltigeren Unternehmensführung geben. Damit sollen die Ergebnisse dieser Arbeit einen positiven Beitrag zu einer verbesserten respektive nachhaltigeren Wirtschaftsentwicklung leisten.

3.6. Relevanz der Fragestellung – erwarteter Nutzen

Der **Nutzen** dieser Arbeit liegt darin, dass (1) die Erkenntnisse aufzeigen, über welche Motive nachhaltiges Handeln in Unternehmen initiiert werden kann und (2) über welche Handlungslogiken sich nachhaltige Handlungen entwickeln. Führungskräfte sollen erkennen, was es (3) braucht, um nachhaltiges Handeln in Unternehmen gezielt zu fördern. Die Gestaltungsempfehlungen sollen dazu beitragen, dass (4) sich nachhaltiges Handeln in Schweizer KMU generell entwickeln kann und damit zu einer nachhaltigeren Wirtschaft führt. Der Hauptnutzen liegt darin, dass die Ergebnisse Orientierung und Klärung zu einem hoch aktuellen Thema verschaffen und der Suchraum (vgl. Ott, 2006) «nachhaltige Unternehmensführung» besser ausgeleuchtet ist. Diese Arbeit knüpft vor allem an die Forschungsarbeiten von Osranek (vgl. 2017), von Alemann (vgl. 2015), Lozano (vgl. 2015) und Stewart und Gapp (vgl. 2014) an. Zudem soll ein Beitrag zu einem verbesserten Nachhaltigkeitsverständnis (vgl. Dusseldorp, 2017, S. 24) geleistet werden, indem der Fokus auf die Handlungen gelegt wird. Dieser Ansatz ist nach Dusseldorp (2017) wesentlich:

Die Frage, woraus ein Handeln erwächst, welches selbstdestruktive Züge trotz besseren Wissens aufweist, ist hierfür zentral (S. 244).

Die Bedeutung des täglichen Handelns und Tuns ist auch für Pretzel (vgl. 2019, S. 713) ein zentrales Element im Nachhaltigkeitsverständnis. Ein besseres Verständnis der Handlungsmotive führt entsprechend zu eindeutigeren Handlungsempfehlungen, die auch von Ametowobla et al. gefordert werden (2021, S. 355).

Die **Relevanz** der Fragestellung kommt einerseits in der Aufarbeitung des Forschungsstandes zum Ausdruck, andererseits zeigt sie sich im zunehmenden politischen und gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen, Nachhaltigkeit in ihre Handlungen zu integrieren (vgl. z. B. Schweizerischer Bundesrat 2020, S. 3). Sie ist auch dadurch gegeben, dass weitere Erkenntnisse über die Motive und Handlungslogiken zu nachhaltigem Management zu einem ganzheitlicheren und besseren Verständnis von Nachhaltigkeit in KMU führen und damit deren Umsetzungskompetenz stärken. Eventuell könnten die Erkenntnisse aus dieser Arbeit sogar zu einem Framework führen, wie es Adams et al. (2016), Jenkins (2009) oder Murillo und Lozano (2006) in ihren Arbeiten erwähnen. Ein solches Framework würde den von Englert (2019) empfohlen integrierten Managementansatz unterstützen (vgl. S. 5). Zu erwarten ist, dass mit den Erkenntnissen gezielt Einfluss auf das Managementdenken und -handeln genommen und damit zu einer effektiveren, nachhaltigeren Unternehmensführung beigetragen werden kann. Diese Erkenntnisse können Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsbemühungen unterstützen, aber auch Unternehmer oder/und Manager zu Nachhaltigkeitsbemühungen motivieren. Dabei gilt es zu beachten, dass es sich hierbei nicht um eine rein ökonomische Relevanz handelt. Gerade in der Auseinandersetzung mit den Anforderungen an eine nachhaltige Wirtschaft sind gewisse Zielkonflikte zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem (Gesellschaft) in der Natur der Sache (vgl. Dusseldorp, 2017, S. 81 ff.). Herausfordernd ist nachhaltiges Handeln dann, wenn keine direkte ökonomische Legitimation ersichtlich ist. Eben diese Handlungen sind es, welche das Phänomen nachhaltiges Handeln in Unternehmen so spannend präsentieren, wenn also Gewinne der Unternehmen nicht auf Kosten der Umwelt oder des Sozialen erwirtschaftet werden.

3.7. Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden das Erkenntnisinteresse (nachhaltiges Handeln in Schweizer KMU fördern) und das Forschungsfeld (nachhaltige Handlungen in Schweizer KMU) dargelegt.

Ebenso wurde der Forschungsstand aufgearbeitet, dabei eine Forschungslücke gefunden (Motive und Handlungslogiken für nachhaltiges Handeln sind unklar) und die Relevanz begründet. Weiter wurde dargelegt, mit welchen Fragestellungen (Forschungsfragen) die Forschungslücke (Forschungsfragen 1–3) geschlossen und Gestaltungsempfehlungen (Forschungsfrage 4) entwickelt werden können. Die **4 Forschungsfragen**, die aus der Forschungslücke resp. der Problemstellung abgeleitet und definiert wurden, lauten:

F (1): Was sind die persönlichen **Motive**, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu nachhaltigem Handeln bewegen?

F (2): Welchen **Handlungslogiken** folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei Nachhaltigkeitsaktivitäten (Praktiken).

F (3): Welche **führungskulturellen Aspekte** fördern nachhaltiges Handeln in Deutschschweizer KMU?

F (4): Welche **Gestaltungsempfehlungen** können daraus für nachhaltigeres Managementverhalten in Deutschschweizer KMU gezogen werden?

Die **allgemeine Zielsetzung** der Arbeit lässt sich zusammenfassend wie folgt formulieren:

Die Erkenntnisse sollen dazu beitragen, nachhaltigeres Handeln in Schweizer KMU zu fördern, indem ein besseres Verständnis dieses Suchraumes geschaffen wird und Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen formuliert werden.

4. Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsverständnis

In diesem Teil werden der Begriff Nachhaltigkeit und das damit zusammenhängende Nachhaltigkeitsverständnis aufgearbeitet. Dies ist wichtig, weil Nachhaltigkeit in allen Forschungsfragen zu finden und somit **das verbindende Element** zwischen den Forschungsfragen 1–4 ist:

F (1): Was sind die persönlichen Motive, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu **nachhaltigem** Handeln bewegen?

F (2): Welchen Handlungslogiken folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei **Nachhaltigkeitsaktivitäten** (Praktiken).

F (3): Welche Führungskulturellen Aspekte fördern **nachhaltiges** Handeln in Deutschschweizer KMU?

F (4): Welche Gestaltungsempfehlungen können daraus für **nachhaltigeres** Managementverhalten in Deutschschweizer KMU gezogen werden?

Der Begriff «Nachhaltigkeit» spielt zwar eine zentrale Rolle, aber es soll auch das (sich entwickelnde) Verständnis für Nachhaltigkeit in der Gesellschaft thematisiert werden. In diesem Kapitel wird deshalb von der Herkunft des Begriffes «Nachhaltigkeit» auf die aktuellen Diskussionen rund um das Thema Nachhaltigkeit übergeleitet.

Bei der geschichtlichen Herleitung wird der Begriff Nachhaltigkeit zuerst allgemein im Kontext von Gesellschaft und Politik beleuchtet. Danach erfolgt die wirtschaftliche und gesellschaftliche Einbettung des Begriffs. Dabei wird auf die Entwicklung der Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Kontext eingegangen und auf die Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen. Verschiedene Perspektiven der Nachhaltigkeit und deren Ansprüche werden dazu gegenübergestellt und erläutert. Ein drittes Unterkapitel befasst sich schliesslich mit den strukturellen Arten von Nachhaltigkeit. Dabei handelt es sich um eine allgemeine Annäherung an den Begriff «Nachhaltigkeit», bevor sich dann Kapitel 5 im Spezifischen mit der Nachhaltigkeit in Unternehmen beschäftigt.

4.1. Geschichtliche Entwicklung

Das allgemeine Verständnis der Nachhaltigkeit geht zurück auf Erkenntnisse und Ereignisse im 18. Jahrhundert. H. C. von Carlowitz begründete den Gedanken der Nachhaltigkeit mit der Übernutzung der Wälder (vgl. Brüssel 2018). Er stellte fest, dass durch die expansive Nutzung und Abholzung ein wichtiger Lebensraum resp. eine wichtige Ressource für die Gesellschaft verloren geht. Die Folge war Abwanderung und somit Rückgang der Bewohner in seinem Herrschaftsgebiet. Aus der Überzeugung, dass ökonomisches Handeln (z. B. Nutzen der Wälder als Ressource für Holz) in der Forstwirtschaft mit dem Schutz des Waldbestandes vereinbar sein muss, begründete er den Gedanken der Nachhaltigkeit. Er verlangte, die Nutzung der Wälder so einzuschränken, dass nur so viel vom Naturbestand genutzt werden darf, wie natürlich nachwächst. Dieser Ansatz wurde in der Folge in die weimarische Forst-Ordnung übernommen, mit der die Bedürfnisse nach Holz für die nachfolgenden Generationen gesichert werden sollten (vgl. S. 12). In der Folge entwickelte sich dieser Grundsatz aus der Forstwirtschaft in ein allgemeineres Verständnis des Begriffes «Nachhaltigkeit» (vgl. Wachter, 2014; Binder, 2013).

Die Ölkrise in den 1970er Jahren brachte den Gedanken der Nachhaltigkeit zum Wohle der nachfolgenden Generationen wieder stärker in das gesellschaftliche Bewusstsein. Angeregt wurden diese Diskussionen durch den Bericht des Club of Rome, der in seiner Veröffentlichung «The limits to growth» (vgl. Meadows, 1972) auf die problematischen Entwicklungen der Weltwirtschaft hinwies. Der Bericht machte darauf aufmerksam, dass die Menschheit drauf und dran sei, seine natürliche Umwelt und damit seine Lebensgrundlage zu zerstören. Gestützt wurden die Aussagen auf fünf wichtige Trends mit weltweiter Wirkung: die Industrialisierung, das rapide Bevölkerungswachstum, die weltweite Unterernährung, die Ausbeutung der Rohstoffreserven und in der Folge die Zerstörung des Lebensraumes. Obwohl die Ergebnisse und Aussagen auch bezogen auf die wissenschaftliche Fundierung kritisiert wurden, kann man dem Club of Rome eine gewisse Anstösserrolle zuschreiben. Die Ernsthaftigkeit der kritischen Entwicklung wurde rund 15 Jahre danach durch den offiziellen Brundtland-Report⁶ der United Nations wissenschaftlich nachgewiesen (vgl. 1987a; 1987b). Damit kam der Begriff «Nachhaltigkeit» definitiv auf die Agenden von Politik und Wissenschaft. Im Brundtland-Bericht findet sich folgende Definition der Nachhaltigkeit:

⁶ Benannt nach der Vorsitzenden der entsprechenden Kommission, Gro Harlem Brundtland.

Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (United Nations, 1987b, S. 15).

Das **Drei-Säulen-Prinzip** (siehe Abbildung 5) beschreibt die Nachhaltigkeit als ein Spannungsfeld der drei Dimensionen Soziales, Ökologie und Ökonomie (United Nations, 1987b). Umgangssprachlich wird in diesem Zusammenhang oft der Begriff «Enkeltauglichkeit» verwendet. Damit ist im Kern der Anspruch aus der Definition des Brundtland-Berichtes gemeint. Enkeltauglichkeit ist gegeben, wenn unsere Enkel die gleichen Möglichkeiten haben, wie wir sie gehabt haben. Vernichten wir endliche Ressourcen, so schränken wir die Möglichkeiten künftiger Generationen ein.

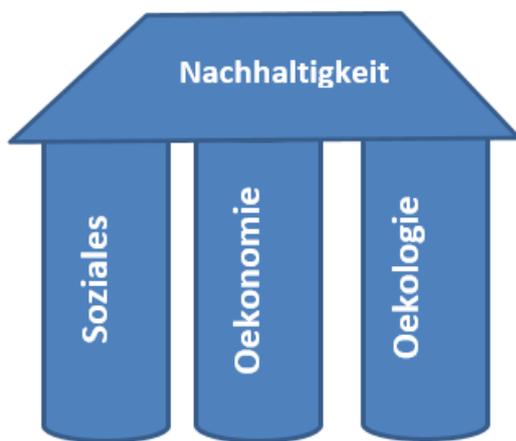


Abbildung 5: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit. (Quelle: Eigene Darstellung nach United Nations, 1987b).

Aus diesem Drei-Säulen-Ansatz entwickelte die Weltbank 1994 das **Kapitalstockmodell**. Darin ist beschrieben, dass neben dem **ökonomischen** Kapital auch das **ökologische** und das **soziale Kapital** in die Überlegungen zu Nachhaltigkeit miteinbezogen werden müssen (vgl. Serageldin et al., 1994). Corsten und Roth nehmen darauf Bezug und beschreiben die drei Kapitalarten wie folgt:

- *Ökologisches Kapital, das den Bestand an regenerierbaren Ressourcen, Klimasystemen etc. umfasst und auch als Naturkapital bezeichnet wird.*
- *Ökonomisches Kapital, das das wirtschaftliche Produktionskapital (Sach-, Wissens- und Humankapital) sowie die eingebrachten Ressourcen erfasst.*
- *Sozialkapital, das die materielle Infrastruktur und öffentliche Einrichtungen, aber auch die gesellschaftliche Integration und die Weiterentwicklung umschließt (2012b, S. 7).*

Bemerkenswert ist, dass diese Diskussionen bis gegen Ende des letzten Jahrhunderts vor allem aus einer geopolitischen Perspektive geführt wurden (vgl. z. B. United Nations 1992a; 1987a). Es ging darum, die Problematik aufzuzeigen und aufzuarbeiten. So ist im Brundtland-Bericht viel über Umwelt-, Agrar- und Entwicklungspolitik oder internationale Wirtschaft zu lesen. Aufgefordert wurden damals schon Unternehmen, ihren Beitrag zu einer «nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung» zu leisten:

The Commission is also addressing private enterprise, from the one-person business to the great multinational company with a total economic turnover greater than that of many nations, and with possibilities for bringing about far-reaching changes and improvements (United Nations, 1987b, S. 8, 1987a).

Trotz dieser «Ansprache» blieben die Auswirkungen des Brundtland-Berichtes lange Zeit auf politische Debatten beschränkt oder fokussierten in erster Linie die multinationalen Unternehmen (vgl. z. B. United Nations 1987a). Erst gegen Ende des letzten Jahrhunderts zeichneten sich erste intensivere Diskussionen bezüglich Nachhaltigkeit in Unternehmen ab (vgl. z. B. Zadek et al. 2000; Serageldin et al. 1994). Nachdem 1992 an der Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen die Agenda 21⁷ erarbeitet wurde, kamen die Nachhaltigkeitsanforderungen von der politischen Ebene verbindlicher als Forderung an die Wirtschaft (vgl. United Nations, 1992a). Passend dazu veröffentlichte Elkington 1994 seinen Artikel mit dem Titel «Towards the sustainable corporation» (Elkington, 2004b). Bezeichnenderweise fokussierte er vor allem die ökologischen Aspekte unternehmerischen Handelns. Später entwickelte er sein ganzheitliches Konzept der «Triple Bottom Line», in dem er das Drei-Säulen-Prinzip in seiner Trilogie **Planet – People – Profit** (siehe Abbildung 6) aufnahm (Elkington, 2004a).

⁷ Die Agenda 21 ist ein Aktionsprogramm, das 1992 in Rio an der Konferenz für Umwelt und Entwicklung von 172 Nationen entwickelt wurde (United Nations, 1992a).

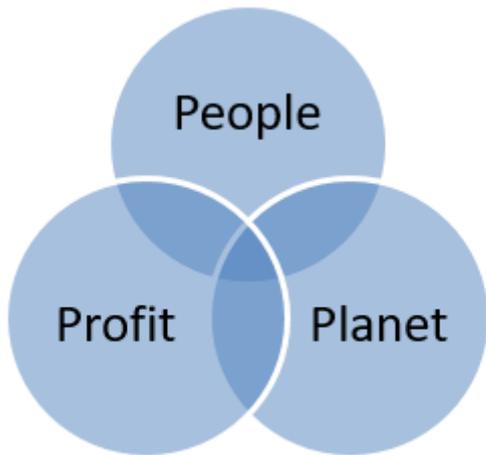


Abbildung 6: Elkingtons People-Planet-Profit-Modell. (Quelle: Eigene Darstellung nach Elkington, 2004a, S. 2).

Die anfängliche Unschärfe des Nachhaltigkeitsbegriffes wurde allmählich konkretisiert. Verschiedene Konzepte nahmen den Gedanken auf und es entstanden neue Begrifflichkeiten wie Corporate Responsibility (CR), Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Citizenship (CC), wobei diese Begriffe oft nicht eindeutig abgegrenzt werden (vgl. Osranek, 2017, S. 38; vgl. Der F.A.Z.-Fachverlag, 2015). Die Europäische Kommission äussert sich 2001 zu CSR noch wie folgt:

Die meisten Definitionen bezeichnen sie als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren (Kommission der europäischen Gemeinschaft, 2001, S. 7).

Auch nach Jahren der Diskussionen ist der Begriff der Nachhaltigkeit jedoch nicht eindeutig, wie auch die folgende Aussage bei Ametowobla et al. (2021) veranschaulicht:

Nachhaltigkeit fassen wir als einen zentralen Wert, der gesellschaftliche Wunschvorstellungen transportiert, aber kaum eindeutige und unumstrittene Handlungsanweisungen gibt, wie diese konkret zu realisieren sind (S. 355)

Die Nachhaltigkeitsdiskussion und die Ansprüche werden seit der Jahrtausendwende nun breiter auch im unternehmerischen Umfeld diskutiert (vgl. z. B. Enderle 2004; van Marrewijk 2003). Wie und in welchem Ausmass wird in Kapitel 5 detaillierter vertieft.

2011 schlägt die Europäische Kommission eine neue, präzisere Definition für die Unternehmerische Verantwortung vor, wonach «... CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ ist» (Europäische Kommission, 2011, S. 7).

Weiter präzisiert sie:

Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden (Europäische Kommission, 2011, S. 7).

Damit einher geht eine erweiterte Wahrnehmung der Verantwortung für Nachhaltigkeit und die unternehmerische Nachhaltigkeit erlangt eine zunehmende Bedeutung (vgl. hierzu die Erläuterungen in Kapitel 3.2). In der Agenda 2030 wird die Rolle der kleinen und mittleren Unternehmen für eine nachhaltige Wirtschaft noch deutlicher betont und eine entsprechende Verantwortungsübernahme gefordert (vgl. Vereinte Nationen, 2015, S. 11).

4.2. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Einbettung des Begriffes Nachhaltigkeit

Die Aufforderung zu nachhaltigem Wirtschaften hat eine politische, gesellschaftliche und persönliche Dimension (vgl. Brüssel und Brüggemann (2018)). Das Konsumverhalten der Menschen ist ein wesentlicher Aspekt dieser Diskussion (Nachfrage) (vgl. Gottwald 2018). In dieser Arbeit liegt der Fokus jedoch auf der Anbieterseite, das heisst den Produzenten (Unternehmen). Zum besseren Verständnis erfolgt eine Eingliederung der verschiedenen Begriffe Nachhaltigkeit, nachhaltige Wirtschaft, nachhaltige Unternehmen resp. nachhaltiges Management usw. in Handlungs- und Entwicklungsfelder (siehe Abbildung 7). Zu diesem Zweck werden die Begriffe in einen Bezugsrahmen mit den Dimensionen «Haltung» und «Handlung» sowie «Unternehmen» und «Umfeld» eingeordnet. Auf der Achse Haltungen und Handlungen kommt zum Ausdruck, dass sich die Begriffe zwischen abstrakten Haltungen (z. B. strategische Absichten) und konkreten Handlungen (z.B. Handlungen, welche das unternehmerische Risiko mindern) bewegen. Auf der anderen Achse werden die Begriffe in Bezug zur Wirkungsorientierung oder –absicht eingeordnet. Als Beispiel mehr auf das unternehmerische Bezogen (Stakeholder

aus der Sicht des Unternehmens) oder auf das Umfeld bezogen (z. B. konkrete Umweltschutzmassnahmen). Daraus ergeben sich die Quadranten: Nachhaltiges Management – Nachhaltige Wirtschaft – Nachhaltigkeitsmanagement – Nachhaltigkeitsaktivitäten. Nachhaltige Wirtschaft orientiert sich direkt an den Bedürfnissen der Umwelt während nachhaltiges Management den Fokus auf die Haltung bezüglich Handlungen im Unternehmen und deren Auswirkungen (indirekt). Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsaktivitäten beziehen sich auf konkreten Handlungen. Die nachfolgende Abbildung ist ein Versuch, die verschiedenen Begriffe der Nachhaltigkeitsdiskussion in dieses Portfolio einzuordnen:



Abbildung 7: Handlungs- und Entwicklungsfelder zu mehr Nachhaltigkeit. (Quelle: Eigene Darstellung).

Diese Darstellung zeigt auch, dass nachhaltiges Handeln sowohl im Umfeld der Unternehmen (Gesellschaft, Konsumenten) als auch im Unternehmen (Mitarbeitende) stattfindet. Ebenso wird die gegenseitige Abhängigkeit der Entwicklungsfelder zu mehr Nachhaltigkeit ersichtlich. Schliesslich sind es nicht nur Unternehmen, nur Konsumenten oder nur der Staat, die zum Erreichen einer nachhaltigeren Entwicklung beitragen, sondern es ist ein Zusammenspiel der verschiedenen Akteure. Auch verdeutlicht Abbildung 7, dass eine Veränderung zu mehr Nachhaltigkeit über die Veränderung der Haltung geht. In dieser Arbeit liegt der Fokus jedoch auf der Unternehmensseite und der Frage, wie und warum diese Akteure nachhaltiger handeln, sofern sie dies denn auch tun. Die gesellschaftlichen Aspekte werden in dieser Untersuchung nur einfließen, wenn sie für die Fragestellungen relevant sind.

4.3. Strukturelle Arten der Nachhaltigkeit (starke und schwache Nachhaltigkeit)

In der Nachhaltigkeitsdiskussion wird oft zwischen einer schwachen und einer starken Nachhaltigkeit unterschieden (vgl. Corsten; Roth, 2012b; vgl. Gowdy, 2005; vgl. Döring, 2004; vgl. Hediger, 2000; vgl. Hediger, 1999). Eine schwache Nachhaltigkeit ist gegeben, wenn durch die Handlungen die Summe von Natur und Sachkapital ausgeglichen wird. Bei dieser Betrachtung geht man davon aus, dass sich die beiden Kapitalarten substituieren. Bei einer starken Nachhaltigkeit dagegen steht die Ökologie über den Ansprüchen der anderen Dimensionen. Eine starke Nachhaltigkeit wird wie folgt begründet (vgl. Hediger, 2000):

- Eine intergenerative Gerechtigkeit setzt den Bestand und die Erhaltung aller Kapitalarten voraus, was in erster Linie für das Naturkapital gilt. Denn wird das ökologische Kapital verbraucht, dann ist dies unwiderruflich.
- Das Überleben der Menschheit ist entscheidend von der Erhaltung sensibler Ökosysteme abhängig (kritische Kapitalbestände).

Um eine starke Nachhaltigkeit zu erreichen, dürfen:

- erneuerbare Ressourcen nur in dem Mass genutzt werden, wie sie sich regenerieren.
- nicht erneuerbare Ressourcen (z. B. fossile Energiequellen) gar nicht genutzt werden, da sie sich nicht selbst erneuern können und somit das Naturkapital unwiderruflich verringern; oder sie können durch physisch und funktionell gleichwertige natürliche erneuerbare Ressourcen ersetzt werden.
- die Umweltbelastungen nur so weit gehen, dass die Aufnahmekapazität der Umweltsysteme nicht überschritten wird.

Steurer (vgl. 2001) hat noch den Begriff der ausgewogenen Nachhaltigkeit in die Diskussionen eingebracht. Er argumentiert, dass erst von einer ausgewogenen Nachhaltigkeit gesprochen werden kann, wenn es eine Harmonie zwischen den Handlungen resp. Zielen der Unternehmen (z.B. Wachstumsstreben) und dem Erhalt der Umwelt (theoretisch) gibt. Er sieht diese Paradigmen in Verbindung mit dem Kapitalstockmodell (vgl. Serageldin et al., 1994), in welchem zwischen dem ökonomischen Kapital (K-ö), dem Naturkapital (K-n) und dem Humankapital (K-h) unterschieden wird. Tabelle 2 fasst die Merkmale von schwacher, ausgewogener und starker Nachhaltigkeit nach Steurer zusammen.

schwache Nachhaltigkeit K-ö konstant	ausgewogene Nachhaltigkeit K-ö und kritisches K-n konstant	starke Nachhaltigkeit K-ö und K-n konstant
rein anthropozentrisch Harmonie zwischen Wachstum und Umwelt Naturkapital voll substituierbar pro Wachstum (mit moderater Umweltpolitik) Strategie: Effizienz durch Technik, Wachstum und Markt konventionelle Kosten-Nutzen-Analyse Vertreter: neoklassische Ökonomen (Wachstumsoptimisten)	«öko-anthropozentrisch» «positive Wohlstandswende» durch Umweltpolitik möglich Naturkapital teilweise substituierbar pro umweltfreundliches/nachhaltiges Wachstum Strategie: ökologisches Konsummuster & Effizienz durch Technik, Politik und Markt ökologisch erweiterte Kosten-Nutzen-Analyse Vertreter: u. a. Sozialwissenschaftler (Wachstumsoptimierer)	Ökozentrisch Konflikt zwischen Wachstum und Umwelt Naturkapital nicht substituierbar nachhaltiges Wachstum nicht möglich Strategie: Wachstumsstopp, Verzicht & Effizienz durch Individuum und Politik kontra Kosten-Nutzen-Analyse Vertreter: ökologische Ökonomen, Ökologen (Wachstumspessimisten)

Tabelle 2: Strukturelle Unterscheidung von Nachhaltigkeit (vgl. Steurer, 2001, S. 557)

Wobei zu bemerken ist, dass Steurer bei der o. e. Unterscheidung das Humankapital nicht im Vordergrund sah. Basierend auf das Kapitalstockmodell der Weltbank (vgl. Serageldin et al., 1994) sollten diese drei Kapitalarten als Ganzes gesehen werden. Eine nachhaltige Entwicklung ist nur dann gegeben, wenn alle drei Kapitalarten berücksichtigt werden (vgl. Frommherz; Monnet 2012).

Diese Unterscheidungen sind in der übergeordneten Diskussion insofern relevant, als im unternehmerischen Kontext und der Diskussion zu Nachhaltigkeit in Unternehmen nach wie vor das Paradigma der schwachen Nachhaltigkeit dominiert und dieses Konzept aufgegeben werden muss (vgl. z. B. Döring 2004, S. 29). Auch die Kritik von Brouzos (2019) zeigt auf, dass das Konzept der schwachen Nachhaltigkeit lediglich zu einem «grünen Anstrich» führt. Im Kontext einer echten Nachhaltigkeit genügt der Ansatz der schwachen Nachhaltigkeit demnach definitiv nicht mehr. Vielmehr gilt es die Ansprüche einer ausgewogenen Nachhaltigkeit zu erfüllen.

4.4. Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden die geschichtliche Herkunft der Nachhaltigkeit und der Begriff dargestellt. Dabei wurde die wirtschaftliche und die gesellschaftliche Entwicklung des Begriffes sowie des Verständnisses von Nachhaltigkeit erörtert. Ausgehend vom Drei-Säulen-Prinzip (Soziales/Ökologie/Ökonomie) und dem 3-P-Ansatz (People/Planet/Profit) wurde die Dreidimensionalität der Nachhaltigkeit beschrieben und aus den theoretischen Grundlagen wurden

Handlungs- und Entwicklungsfelder der Nachhaltigkeit abgeleitet. Zum Schluss wurden verschiedene Interpretationen von Nachhaltigkeit erläutert und strukturelle Unterscheidungen aufgezeigt.

5. Nachhaltigkeit und Unternehmen

Wie in Kapitel 3.3 dargelegt, bewegt sich diese Arbeit im Forschungsfeld «nachhaltige Unternehmensführung». Nachdem in Kapitel 4 das allgemeine Verständnis von Nachhaltigkeit erörtert wurde, fokussiert dieses Kapitel nun die unternehmerische Nachhaltigkeit und klärt, welche Bedeutung sie in einem unternehmerischen Kontext hat und was unter nachhaltigem Handeln in Unternehmen zu verstehen ist. Diese differenzierte Betrachtung der Nachhaltigkeit in Unternehmen ist angezeigt, da die «unternehmerische Nachhaltigkeit» das zentrale Thema dieser Forschungsarbeit ist. Das folgende Kapitel ist daher eine **vertiefte Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit in Bezug auf unternehmerisches Handeln**.

Zuerst wird aufgezeigt, weshalb nachhaltiges Handeln in Unternehmen von Bedeutung ist. Danach folgen Erläuterungen für ein besseres Verständnis von Nachhaltigkeit oder nachhaltigem Handeln in Unternehmen. Es folgt eine Gegenüberstellung verschiedener nachhaltigkeitsgeprägter Konzepte, die aufzeigt, wie die Ansätze zur Nachhaltigkeit in die Unternehmen einfließen. Die grundlegenden Gedanken werden zusammengefasst. Das Kapitel schliesst mit Erläuterungen zu Motivation und Handeln im Unternehmenskontext.

In diesem Kapitel sollen dem Leser aber nicht nur die Besonderheiten der Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext nähergebracht, sondern auch die Bezüge zu den **zentralen Begriffen** der Forschungsfragen 1–4 erläutert werden:

F (1): Was sind die persönlichen **Motive**, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu nachhaltigem Handeln bewegen?

F (2): Welchen **Handlungslogiken** folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei Nachhaltigkeitsaktivitäten (Praktiken)?

F (3): Welche **führungskulturellen** Aspekte fördern nachhaltiges Handeln in Deutschschweizer KMU?

F (4): Welche **Gestaltungsempfehlungen** können daraus für nachhaltigeres **Managementverhalten** in Deutschschweizer KMU gezogen werden?

Abschliessend wird dargelegt, weshalb die Handlungen eine zentrale Rolle für diesen Forschungsansatz (Bottom-up-Betrachtung) einnehmen.

5.1. Bedeutung der Nachhaltigkeit für Unternehmen

Mit den bisherigen Wirtschaftssystemen stösst der Mensch an Grenzen (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2020, S. 5; vgl. Herlyn; Lévy-Tödter, 2020; vgl. Dusseldorf, 2017, S. 143; vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, 2012; vgl. Elkington, 2004a; vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaft, 2001; vgl. Meadows, 2000; vgl. United Nations, 1992b, 1987b; vgl. Meadows, 1972). Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum beanspruchen die Ressourcen der Erde über die Grenzen des Verträglichen (vgl. WWF International, 2016). Seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts warnen Wissenschaftler und Experten vor der selbstzerstörerischen Entwicklung des (wirtschaftlichen) Handelns (vgl. Meadows, 1972). Mit der Agenda 21, die aus der «United Nations Conference on Environment & Development» 1992 in Rio de Janeiro entstand, wird die Verantwortung für nachhaltiges Handeln auch den Unternehmen zugeschrieben:

Governments should encourage the establishment and operations of sustainably managed enterprises (United Nations, 1992b, S. 291).

Governments, business and industry, including transnational corporations, should strengthen partnerships to implement the principles and criteria for sustainable development (United Nations, 1992b).

Gut vierzig Jahre nach dem Erscheinen des Berichtes von Meadow, gestützt durch den UN-Bericht «Our common Future» (United Nations, 1987b), besser bekannt als Brundtland-Bericht, ist das Thema Nachhaltigkeit in den politischen Agenden (Rio 92⁸, Agenda 21⁹) und zunehmend in der Wirtschaft angekommen. Die Schweiz hat die Notwendigkeit zu mehr Nachhaltigkeit ebenfalls erkannt und einen Aktionsplan definiert, der auch die Wirtschaft in die Pflicht nimmt. Insbesondere sollen kleinere und mittlere Unternehmen bei der Umsetzung zu mehr Nachhaltigkeit unterstützt werden (Schweizerischer Bundesrat, 2020, S. 20).

Trotz der weltweiten gesellschaftlichen Bedeutung des Themas finden die Diskussionen vor allem auf einer politischen und makroökonomischen (volkswirtschaftlichen) Ebene statt. Die

⁸ Rio 92 war die erste bedeutende UNO-Konferenz, welche die Diskussion über Umwelt und Entwicklung beinhaltete (UNCED = UN Conference on Environment and Development). Berichte aus über 120 Ländern und Expertenarbeitsgruppen aus verschiedenen UN-Gremien setzten sich mit Umweltthemen auseinander. An der Konferenz in Rio de Janeiro nahmen rund 10'000 Delegierte aus 178 Staaten teil.

⁹ Agenda 21 ist das Aktionsprogramm der Vereinten Nationen, welches nachhaltige Entwicklung zum Ziel hat.

Nachhaltigkeitsbewegung **auf mikroökonomischer Ebene** steht erst am Anfang (vgl. Meynhardt, 2014; vgl. Hannig; Tachkov, 2013). Nachdem jahrelang die Ansicht herrschte, dass die soziale Verantwortlichkeit der Wirtschaft darin liegt, Profit zu machen (vgl. Friedman, 1970), muss diese Formel hinterfragt werden. Der Markt verlangt zunehmend nachhaltiges Handeln. Verantwortungsvolle Arbeitgeber werden gelobt und nachhaltigkeitsorientierte Investitionen sind zunehmend gefragt (vgl. Henkel, 2017; 2015). Entsprechend finden sich immer mehr Wirtschaftsvertreter, z. B. der Ehrenpräsident von Nestlé, Helmut Maucher, welche die Bedeutung nachhaltigen Handelns von Unternehmen unterstreichen:

Die wichtigste soziale und ethische Verantwortung der Unternehmer ist es, langfristig am Markt und im Wettbewerb erfolgreich zu sein und damit den Ertrag des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Damit wird ein wichtiger Beitrag zum Wohlstand und zum Gedeihen der Wirtschaft geleistet, wovon letztlich alle profitieren. [...] Die Politik verantwortlicher Unternehmer dient der langfristigen Ertragsentwicklung und -optimierung anstelle von kurzfristiger Gewinnmaximierung. Und bei langfristiger Betrachtungsweise sind viele sozial, ethisch, oder auch ökologisch begründete Maßnahmen, die bei kurzfristiger Gewinnmaximierung zunächst negativ betrachtet werden, für das Unternehmen sogar sinnvoll, entsprechen durchaus dem Unternehmensinteresse. [...] ohne ein generell verantwortliches Verhalten gegenüber allen Stakeholdern wird ein Unternehmen langfristig nicht mehr erfolgreich sein (Maucher, zit. in Wunder, 2017b, S. 35).

In Anbetracht des komplexen und herausfordernden Geschäftsalltags ist der steigende Anspruch verschiedenster Stakeholder an die Nachhaltigkeit des unternehmerischen Handelns eine grosse Herausforderung. Studien von Ernst & Young (vgl. 2017; vgl. 2014) **zeigen**, dass zwei Drittel der grössten Schweizer Unternehmen Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie verankert haben. Schweizer KMU sind diesbezüglich weniger weit entwickelt. Lediglich 90 Schweizer Unternehmen veröffentlichten im Jahr 2013 einen Nachhaltigkeitsbericht – Tendenz jedoch steigend. Die Autoren kommen zum Schluss, dass aufgrund steigender Erwartungen der Stakeholder eine nachhaltige Unternehmensführung in der Strategie der Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. Ernst & Young, 2017, S. 31). Es gibt ein **bedeutendes und begründetes Interesse**, dass sich auch KMU vermehrt um ein nachhaltiges Handeln bemühen. **KMU werden besonders gefordert** (vgl. Shields; Shelleman 2015; vgl. Kugler; Olbert-Bock, 2011). Denn diese befinden sich gemäss Jentsch und Zink (vgl. 2007, S. 208) in

einer Sandwichposition, in der sie in den Lieferketten von Grossunternehmen die Verantwortung für mögliche Missstände übernehmen müssen. Zudem verfügen die KMU im Gegensatz zu Grossunternehmen über weniger Ressourcen und es fehlt an entsprechender strategischer Ausrichtung (vgl. Brinkmann; Merchel, 2017, S. 101).

5.2. Nachhaltiges Handeln in Unternehmen

Nachhaltiges Handeln in Unternehmen orientiert sich an den drei Wirkungsdimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales (vgl. Kapitel 4). Daraus geht hervor, dass ein Unternehmen nicht nachhaltig handelt, wenn es lediglich den ökonomischen Erfolg anstrebt, ohne die möglichen negativen Konsequenzen in den anderen Bereichen zu berücksichtigen. Solche nicht nachhaltigen Unternehmensmodelle können durchaus eine gewisse Zeit auf dem Markt bestehen; Beispiele aus der Praxis, die aufzeigen, dass Unternehmen Umweltschäden oder auch soziale Missstände in Kauf nehmen, gibt es zur Genüge (vgl. z. B. Bergius; Kokologiannis, 2016; vgl. Brouzos, 2019; vgl. Widmann, 2016). Beispiele aus der Finanzbranche (Bankenpleite Lehmann Brothers (vgl. Gatzke et al., 2018)), der Rohstoffbranche (Glencore – Umweltverschmutzung (vgl. Bürgi, 2018)) oder der Textilbranche (H&M – Kinderarbeit (vgl. Klawitter, 2017)) zeigen, dass Unternehmen aufgrund von kurzfristigem Denken oder mangelnden Kontrollen vor allem die ökonomischen Ziele optimiert haben. Diese Handlungen verletzen zugunsten des Gewinns die zwei anderen Nachhaltigkeitsdimensionen massiv und sind nicht nachhaltig. Von nachhaltiger Unternehmensführung kann in diesen Fällen nicht gesprochen werden (vgl. Kapitel 5.3). Nachhaltige Handlungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen positiven Effekt auf die Nachhaltigkeitsdimensionen haben. Damit sind zunächst alle Handlungen eingeschlossen, die ökologische, soziale oder ökonomische Ziele positiv beeinflussen und damit den Gesamtkapitalstock erhöhen. Nicht nachhaltig sind Handlungen, wenn zugunsten des Kapitalgewinns grundlegende Werte im ökologischen oder sozialen/gesellschaftlichen Bereich verletzt werden und dadurch der Kapitalstock dieser Dimensionen zerstört wird. Nicht nachhaltig sind Handlungen für Unternehmen aber auch, wenn sie zwar die ökologischen und sozialen Dimensionen bedienen, jedoch die ökonomische Dimension so stark vernachlässigen, dass ein Überleben des Unternehmens nicht gesichert ist. Wie einleitend erwähnt und im Kapitel 5.1 dargestellt, ordnen Unternehmen (zu) oft die ökologischen und sozialen Dimensionen dem Gewinnstreben und der Gewinnmaximierung unter (Primat der Ökonomie). In den folgenden Kapiteln wird deshalb dargestellt, dass in Unternehmen der Nachhaltigkeit noch zu wenig Beachtung geschenkt wird. Die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit meint damit in erster Linie, dass

die sozialen und ökologischen Dimensionen der Handlungen vermehrt zu berücksichtigen sind. Es ist deshalb angebracht, nachhaltige Handlungen vor allem zu definieren als Handlungen, die gezielt auf soziale, gesellschaftliche oder umweltrelevante Aspekte ausgerichtet sind oder – wenn man aus der Stakeholdersicht argumentiert – die nicht den Shareholder-Value (Profitmaximierung) im Fokus haben, sondern einen Mehrwert für Stakeholder schaffen.

In dieser Arbeit interessieren deshalb besonders Handlungen, die in der Absicht oder in der Auswirkung einen positiven Einfluss auf die sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Anliegen haben.

5.3. Nachhaltige Unternehmensführung

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt erfordert Nachhaltige Unternehmensführung oder nachhaltiges Management den Einbezug aller drei erwähnten Nachhaltigkeitsdimensionen. Der ökonomische Kapitalerhalt und/oder -zuwachs ist nur eine mögliche Zieldimension. In einer Publikation der Weltbank wurde 1994 erstmals das **Kapitalstockmodell** beschrieben, das neben dem ökonomischen Kapital das ökologische und soziale Kapital in die Überlegung zu Nachhaltigkeit miteinbezog (vgl. Serageldin et al., 1994). Hediger (vgl. 1999) prägte die Begriffe «weak» und «strong» Sustainability und meinte damit, dass sich eine starke Nachhaltigkeit besonders auf die «kritischen» Kapitalaspekte fokussieren muss (vgl. S. 491 f.). Die im Kapitel 0 dargelegten Ausführungen von Corsten und Roth (2012) bezüglich der Beschreibung und Ausrichtung auf alle Kapitalien, nämlich: **Ökologisches Kapital**, das den Bestand an regenerierbaren Ressourcen, Klimasystemen etc. umfasst und auch als Naturkapital bezeichnet wird - **Ökonomisches Kapital**, das das wirtschaftliche Produktionskapital (Sach-, Wissens- und Humankapital) sowie die eingebrachten Ressourcen erfasst sowie das **Sozialkapital**, das die materielle Infrastruktur und öffentliche Einrichtungen, aber auch die gesellschaftliche Integration und die Weiterentwicklung umschließt (Corsten; Roth, 2012, S. 7), erläutern diese umfassende Sicht.

Nachhaltige Unternehmensführung verfolgt demnach drei Handlungs- und Zielsetzungsdimensionen: **Soziales, Ökologie** und **Ökonomie**. Daraus lassen sich umfassende und erweiterte Ansprüche an das Unternehmen ableiten. Damit differenziert sich die nachhaltige Unternehmensführung von der herkömmlichen Sicht und vom Primat der Ökonomie. Und sie distanziert sich vom eindimensionalen Verantwortungsverständnis von Milton Friedman, der das Streben nach Gewinn als einzige Verantwortung des Unternehmers sieht (vgl. Friedman, 1970).

Diese Darlegungen zur Nachhaltigkeit unterstreichen und begründen ein umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit und bilden die Basis für die Ansprüche und das Verantwortungsverständnis einer nachhaltigen Unternehmensführung. Dabei liegt die Verantwortung für nachhaltiges Handeln nicht ausschliesslich bei der Unternehmensführung, sondern auch in den individuellen und kollektiven Handlungen aller Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Eine ausgereifte Definition von nachhaltiger Unternehmensführung, welche bereits in der Einleitung dieser Arbeit vorgestellt wurde, findet sich bei Mayer (2017). Im Kontext des unternehmerischen Handelns geht es bei der unternehmerischen Nachhaltigkeit darum,

... Gewinne grundsätzlich umwelt- und sozialverträglich zu erwirtschaften. Im Umkehrschluss bedeutet dies, bei unternehmerischen Fragestellungen ökologische, soziale sowie ethische Grundprinzipien in die ökonomische Entscheidungsfindung einzubeziehen und sich der Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns sowohl auf die Umwelt als auch die Gesellschaft bewusst zu sein und dafür die Verantwortung zu tragen (Mayer, 2017, S. 8).

Die Literatur tut sich bereits bei der allgemeinen Definition von Nachhaltigkeit schwer. Diese Definitionsschwierigkeiten zeigen sich noch deutlicher beim Begriff «nachhaltige Unternehmensführung». Knödler (vgl. 2019, S. 6) meint denn auch, dass es keine allgemeingültige Definition geben kann, sondern sie auf einzelne Forschungsfragen und die jeweils festgelegten Untersuchungszeiträume abzustimmen sei.

Bei den Forschungsfragen dieser Dissertation stehen Motive, Handlungen und organisatorische Rahmenbedingungen in Unternehmen im Fokus. Eine zweckmässige Definition soll den Untersuchungsraum der Handlungen entsprechend eingrenzen. Für diese Arbeit wird deshalb folgende **Definition** von nachhaltiger Unternehmensführung abgeleitet:

Nachhaltige Unternehmensführung versteht sich als ganzheitliches Managementverständnis, das in der Ausrichtung, Gestaltung und Führung des Unternehmens, sowie in der Interaktion mit den Stakeholdern ökonomische, ökologische und soziale Aspekte angemessen und möglichst ausgeglichen berücksichtigt.

In diesem Sinne können die Begriffe «nachhaltige Unternehmensführung» und «nachhaltiges Management» synonym verwendet werden.

Die Literatur zum Thema Nachhaltigkeit und Unternehmensführung hat sich in den letzten Jahren entwickelt und thematisiert zunehmend die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Unternehmen (vgl. z.B. Davim, J. P. Machado, C. (2021); vgl. z. B. Arnold et al., 2019; vgl. Englert; Ternès, 2019; vgl. Tokarski et al., 2019; vgl. Osranek, 2017; vgl. Dyllick, 2015; vgl. Hannig; Tachkov, 2013; vgl. Mysisen, 2012; vgl. Langer, 2011; vgl. Schaltegger et al., 2007). Im nächsten Kapitel erfolgt deshalb eine Gegenüberstellung der wichtigsten Konzepte in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit.

5.4. Gegenüberstellung verschiedener Nachhaltigkeitskonzepte und -typologien

Im Folgenden werden verschiedene Denkansätze in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit dargelegt. Diese Ansätze, Konzepte, Typologien oder Modelle unterstreichen die breite Diskussion des Themas und widerspiegeln den «Suchraum» (vgl. Ott, 2006)¹⁰ Nachhaltigkeit. Die Ansätze werden unterschieden in Verantwortungs- und Handlungskonzepte, die sich auf den Verantwortungsraum des Unternehmens beziehen, und Entwicklungskonzepte, die auf den Kern der Unternehmensexistenz (Geschäftsmodell) abzielen. In der Literatur zeigt sich, dass nachhaltige Unternehmensführung sehr oft mit den «Corporate-Ansätzen» CSR, CR oder CS in Verbindung gebracht werden (vgl. z. B. Arnold et al., 2019; vgl. Englert; Ternès, 2019; vgl. Müller-Christ; Giesenbauer, 2019; Der F.A.Z. Fachverlag, 2015). In vielen Abhandlungen zu nachhaltiger Unternehmensführung wird auf diese Konzepte Bezug genommen. Nachhaltigkeit verlangt eine ganzheitliche **Verantwortung** (Responsibility) von Unternehmen für ihr Handeln. Ebenso bezieht sich der Bundesrat bei seinem Positionspapier und Aktionsplan zur Verantwortung von Unternehmen vor allem auf das CSR-Konzept (vgl. Schweizerischer Bundesrat, 2020). Nachhaltigkeit wird demnach in der Praxis oft mit den diesen Corporate-Konzepten umgesetzt. Diese Konzeptdichte ist auch ein Zeichen fehlender Ganzheitlichkeit. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich diese Ganzheitlichkeit auf der Basis der «Corporate-Konzepte» darstellen könnte.

¹⁰ Ott benutzt diesen Begriff, um zu unterstreichen, dass in Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit und nachhaltigem Handeln immer eine gewisse Unsicherheit besteht und es sich um einen Prozess der Annäherung handelt (vgl. 2006).

5.4.1. «Corporate-Konzepte und Initiativen» als handlungsleitende Ansätze

In Literatur und Praxis werden die Begriffe Nachhaltigkeit, CSR, CR oder CS unterschiedlich definiert und eingesetzt. Baumgartner setzt z. B. CSR und Corporate Sustainability gleich (vgl. 2014, S. 269). Schwalbach und Schwark benutzen die Begriffe CR und CSR synonym (vgl. 2008, S. 123). Schaltegger setzt Corporate Sustainability unternehmerischer Nachhaltigkeit gleich (vgl. 2012, S. 168). Die «Corporate-Ansätze» können als (wesentlicher) Teil und als Umsetzungskonzepte von nachhaltiger Unternehmensführung gesehen werden. Deshalb werden in der Folge die Begriffe aus den verschiedenen Kontexten dargelegt und eingeordnet. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die verschiedenen Corporate-Konzepte und soll deren Grundidee, Inhalt und Zielsetzung gegenüberstellen. Damit sollen diese Konzepte verständlicher gegenübergestellt werden. Diese Erläuterungen zeigen auch, dass sich die Corporate-Konzepte teilweise überschneiden und nicht klar getrennt werden können. Oft wird Nachhaltigkeit oder nachhaltiges Management mit einem dieser Begriffe beschrieben (vgl. Müller-Christ und Sohn, 2019, S. 104). Diese Praxis zeigt die Schwierigkeit einer einheitlichen Definition. Trotzdem oder gerade deshalb folgt ein Versuch, diese Begriffe zu ordnen und damit ein besseres Verständnis zu vermitteln. Die folgenden Seiten geben Aufschluss über oft verwendete Begriffe in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. Es ist ein Art Auslegeordnung und es wird eine Ordnungssicht vorgeschlagen, welche die Begriffe theoretisch einordnet. Im Wissen, dass die Verwendung in der Praxis uneinheitlich und oft synonym ist.

Konzepte	CR Corporate Responsibility	CSR Corporate Social Responsibility	CC Corporate Citizenship
Quellen	Der F.A.Z. Fachverlag (2015)	Kommission der europäischen Gemeinschaft (2001)	Beschorner; Schank (2012) Habisch et al. (2008)
Grundidee	Die Unternehmen sind Teil eines Systems. Sie haben Beziehungen zu verschiedensten Stakeholdern. CR ist die verantwortungsvolle Gestaltung dieser Beziehungen.	Verantwortungsübernahme von Unternehmen für Ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Aufforderung der Unternehmen, Sozial- und Umweltschutzstandards über die ohnehin geforderten gesetzlichen und vertraglichen Pflichten wahrzunehmen.	Unternehmen sind als gute, gesellschaftlich eingebettete Unternehmensbürger zu verstehen. Wie andere Bürger haben Sie Rechte und Pflichten und handeln auch aus einer moralisch-kollektiven Perspektive.
Inhalt	Unternehmen haben neben den finanziellen Erfolgen aus der Geschäftstätigkeit eine erweiterte Verantwortung, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht. Es geht um Verantwortung für das «Grosse und Ganze». Was ist der Beitrag des Unternehmens für die gesellschaftlichen Herausforderungen. Wie werden Beziehungen mit nicht geschäftsrelevanten Stakeholdern gestaltet?	Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft; Es sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden. Eine Unternehmenspolitik, welche die widerstreitenden Interessen von globaler Wirtschaft und Grundrechten konsequenter verfolgt. Themen: sozialer Dialog, Erwerb von Qualifikationen, Chancengleichheit, Antizipation und Bewältigung des Wandels lokal/national: wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt und Gesundheitsschutz. Global: Umweltschutz und Respektierung der Grundrechte.	Das Unternehmen übernimmt proaktiv gemeinwohldienende Verpflichtungen. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung möglicher negativer Einflüsse und/oder Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder gesellschaftlicher Minimalnormen. Unternehmensbürgertum leistet antizipativ und selbstreflexiv einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.
Erwarteter Nutzen	Unternehmen sehen sich in einer erweiterten Verantwortung, die über das rein unternehmerische Verständnis hinausgeht. Verantwortungsvolles Systemelement.	Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen fördern mit dem Ziel einer besseren Gesellschaft und einer sauberen Umwelt.	Gesteigertes Gemeinwohl; Linderung gesellschaftlicher Probleme

Tabelle 3: Übersicht über verschiedene Nachhaltigkeitskonzepte. (Quelle: Eigene Darstellung).

Bei den CR, CSR und CC Konzepten steht der Begriff Verantwortung im Zentrum. Müller-Christ und Sohn (2019) stellen fest, dass Nachhaltigkeit mit Verantwortung gleichgesetzt wird und in diesem Kontext CSR häufiger verwendet wird als nachhaltiges Management. Es geht hier vor allem um die Klärung, welche Verantwortung ein Unternehmen übernehmen sollte. Dabei gehen diese Konzepte vom Grundsatz aus, dass die Verantwortlichkeit von Unternehmen über das rein Unternehmerische hinausgeht. Der Unterschied liegt in der Frage, wie umfassend die Verantwortung für die Handlungen gesehen werden und welche Mitverantwortung für das gesellschaftliche Wohl die Unternehmen tragen sollen. Entsprechend sind diese Initiativen als Nachhaltigkeitsinitiativen zu sehen, welche den Umfang der Handlungsverantwortung klären wollen.

In Tabelle 4 wird eine Strukturierung und Einreihung dieser Konzepte mit weiteren Ansätzen und Initiativen (Corporate Volunteering, Corporate Giving oder Corporate Community Investment) dargelegt. Diese Zusammenstellungen sollen helfen, die verschiedensten Begriffe, die in den Diskussionen zu Nachhaltigkeit in Unternehmen auftauchen, besser einordnen zu können. Insbesondere soll die Darstellung in Tabelle 4 das Verständnis einer umfassenden Nachhaltigkeit in Unternehmen aufzeigen. Ergänzend werden die Begriffe Business Case Sustainability und Sustainable Businessmodel eingeordnet. Schaltegger (vgl. 2011) sieht im Business Case Sustainability die umfassendste Ausrichtung von Nachhaltigkeit. Er sieht auf dieser Entwicklungsstufe erst ein nachhaltiges Geschäftsmodell (Sustainable Businessmodel) (S. 187 ff.).

Corporate Sustainability (Verantwortung der Unternehmen für nachhaltiges Handeln)				
Corporate Social Responsibility (Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft)				Business Case Sustainability (Gesellschaftlicher Mehrwert) - Sustainable Businessmodel
Corporate Citizenship (Unternehmen als «Bürger» und Teil der Gesellschaft)			Corporate Responsibility (gesellschaftliche Verantwortung)	
Corporate Volunteering (Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten der Mitarbeitenden)	Corporate Giving (z. B. Spenden: Geld oder Sachspenden)	Corporate Community Investment (Regionales Engagement)		

Tabelle 4: Von Konzepten zur ganzheitlichen Betrachtung von nachhaltiger Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schaltegger 2011, S. 187 ff.)

In dieser Darstellung zeigt sich, dass Corporate Volunteering, Corporate Giving oder Corporate Community Investment lediglich als Teil einer nachhaltigen Unternehmensführung zu verstehen sind. In dieser Interpretation versteht sich «Corporate Sustainability» als umfassendste Definition für nachhaltiges Handeln in Unternehmen. Tabelle 3 und 4 sind ein Versuch, die Begriffsvielfalt zu klären und eine Einordnung zu machen. Es sind Zusammenfassungen verschiedenster Konzepte und Initiativen und sollen beim Leser ein besseres Verständnis für die verschiedensten Ansätze vermitteln. Nachfolgend wird die Nachhaltigkeit aus einer Entwicklungsperspektive beleuchtet.

5.4.2. Beispielhafte Typologien unternehmerischer Nachhaltigkeit

Dyllick und Muff (vgl. 2016) unterscheiden verschiedene Entwicklungsstufen von unternehmerischer Nachhaltigkeit. Sie sehen Unternehmen in einer starken Verantwortung, einen Beitrag zur Verbesserung des Zustandes der Erde zu leisten. Die bisherigen Bemühungen seien auf das Erzielen wirtschaftlicher Vorteile ausgerichtet und weniger auf die effektive Bewältigung der grundsätzlichen Probleme der fehlenden Nachhaltigkeit. Sie proklamieren deshalb eine Weiterentwicklung der bisherigen Konzepte durch die grundlegende Veränderung der Perspektive und zeigen mit ihrem Modell der «Business Sustainable Typology» (BST) mögliche Entwicklungsschritte hin zu einer unternehmerischen Nachhaltigkeit 3.0 (siehe Abbildung 8).

Die BST Typologie	Anliegen (Was?)	Geschaffene Werte (Für wen?)	Perspektive (Wie?)
Business-as-Usual	Ökonomische Anliegen	Shareholder Value	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Verfeinerter Shareholder Value	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Dreidimensionale Wertschöpfung	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Schaffen gesellschaftlichen Nutzens	Von aussen nach innen
Drei zentrale Entwicklungsschritte	Schritt 1: Verbreiterung der relevanten Anliegen	Schritt 2: Ausweitung der Wertschöpfung	Schritt 3: Veränderung der Perspektive

Abbildung 8: BST-Typologien. (Quelle: Dyllick, 2015).

Dieser Ansatz zeigt auf, dass sich die bisherige Perspektive von Nachhaltigkeit, nämlich eine «Von-innen-nach-aussen-Sicht», zu einer «Von-aussen-nach-innen-Sicht» verändern muss. Mit diesen BST-Typologien wurde weiter gearbeitet und Dyllick und Muff (vgl. 2016) fordern daraus ableitend, dass die Geschäftsmodelle der Unternehmen grundsätzlich (auch) auf einen gesellschaftlichen Nutzen auszurichten sind. Im Zentrum steht der Gedanke einer ganzheitlichen und gesellschaftsdienlichen Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit.

Müller-Christ und Giesenbauer (vgl. 2019, S. 237) entwickelten auf dem Konzept der «Spiral Dynamics» aufbauend vier Entwicklungsstufen für nachhaltiges Management. «Spiral Dynamics» ist ein Konzept von Beck und Cowan (vgl. 1996). Sie entwickelten das Graves-Wertesystem (vgl. Graves, 1974) weiter. Das Konzept geht davon aus, dass Systeme, Institutionen und

Menschen ein vorrangiges Wertesystem oder einen vorrangigen Problemlösungsmodus haben. Dieser ist stimmig zum jeweiligen Kontext und entwickelt sich weiter, wenn sich das Umfeld verändert (siehe Tabelle 5).

	Nachhaltiges Management 1.0	Nachhaltiges Management 2.0	Nachhaltiges Management 3.0	Nachhaltiges Management 4.0
<i>Gesellschaftliche Einordnung</i>	traditionell	modern	post-modern	integral
<i>Spiral Dynamics Farbcode</i>	blau	orange	grün	gelb
<i>Logik des Denkens</i>	Ordnungsdenken	Erfolgsdenken	Rücksichtsdenken	Systemisches Denken
<i>Organisationsart</i>	Loyales Unternehmen	Strategisches Unternehmen	Soziales Netzwerk	Generatives Gefüge
<i>Nachhaltigkeitsbezogene Schwerpunkte</i>	Compliance mit Schutzgesetzen, soziale Gemeinschaft pflegen	Öko-Effizienz, Arbeitsfähigkeit erhalten	Rücksicht auf Mensch und Natur, Erhalt von Kultur und Ressourcen	Wirksamkeit, Eigenverantwortung erleichtern
<i>Typische Handlungsfelder</i>	Umweltschutz, Arbeitsschutz, Schwerbehindertenregelungen, Betriebsrenten	Energie und Ressourcen sparen, marketingwirksame Benefits	Familienfreundlichkeit, partizipative Prozesse, Fair Trade, Bio, Quoten	Selbstorganisation, systemischer Ausgleich, globale Vernetzung
<i>Nachhaltigkeitslogiken</i>	Verantwortungsübernahme nach Gesetzes- oder Normenvorgaben	Öko-Effizienz und Win-Win-Logik, Effizienzrationalität	Aushandlung von Verantwortungsübernahme in Stakeholderdialogen, erste Investitionen in die Substanzerhaltung	Volle Widersprüchlichkeit von Verantwortung und Substanzerhaltung versus Effizienzorientierung
<i>Kriterien der Erfolgsmessung eines nachhaltigen Managements</i>	Anzahl an punktuellen Aktivitäten (Input)	Effizienterer Einsatz von teuren Ressourcen (Verwendung; finanzieller Output)	Reduktion von Nebenwirkungen; Unbeschadetheit von Mensch & Natur (Output)	Substanzerhaltende Kernprozesse und Nebenwirkungen (Input bis Output)
<i>Umgang mit Haupt- und Nebenwirkungen</i>	Hauptwirkungen (Profitorientierung) werden als gesetzt gesehen, Nebenwirkungen nur dann wahrgenommen, wenn deren Bewältigung gesetzlich geregelt ist	Hauptwirkungen (Profitorientierung) wird intensiviert, zusätzliche Nebenwirkungsvermeidungen werden durch Lobbyismus mit Verweis auf Wettbewerbsverzerrungen verhindert	Hauptwirkungen werden reflektierbar, es beginnt eine „Purpose-Debatte“	Hauptwirkungen stehen zur Disposition, Nebenwirkungen sind unvermeidbar und müssen bewältigt werden
<i>Nachhaltigkeitsnarrativ</i>	Wir halten uns an die Gesetze und Normen!	Der Konsument muss Nachhaltigkeit wollen, damit der Wettbewerb sie aufnimmt!	Wir sind gesprächsbereit und sehen uns als Dialogpartner auf Augenhöhe mit NGO!	Trade-offs sind der Normalfall, die wir konstruktiv bewältigen
<i>Entscheidungsprinzipien</i>	Regeln, Hierarchie, äußerer Druck	Wirtschaftlichkeit, Schnelligkeit	Konsens, ethische Korrektheit	Sinnhaftigkeit, Pragmatismus

Tabelle 5: Entwicklungsstufen zu integraler Nachhaltigkeit (Quelle: Müller-Christ; Giesenbauer, 2019, S. 237).

Noch weiter gehen Adams et al. (vgl. 2016). In ihrem Ansatz «Sustainability-oriented Innovation» (SOI) fordern sie einen Systemwechsel, der über nachhaltigkeitsorientierte Innovationen führt (siehe auch Tabelle 6). Konsequenter als Dyllick und Muff (vgl. 2016) erachten sie es als

notwendig, dass sich die klassischen individuellen Geschäftsmodelle grundsätzlich zu überbetrieblich kombinierten und nachhaltigen Geschäftsmodellen entwickeln: Gutes tun, indem man mit anderen neue Dinge tut (vgl. Adams et al., 2016). Mit diesem Ansatz fordern sie nichts weniger als ein neues System.

Betriebsoptimierung «Eco-Effizienz»	Organisationale Veränderung «neue Marktchancen»	Systembau «Gesellschaftlicher Wandel»
Reaktiv, inkrementell, intern	Integriert	Systemveränderung
Einhalten der Regeln und Gesetze, Effizienz «Die Dinge besser tun»	Neuartige Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle «Gutes tun durch Neues tun»	Neuartige Produkt, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle, die nicht alleine umgesetzt werden können «Gutes tun, indem man mit anderen neue Dinge tut»
Negative Effekte vermeiden	Gemeinsamer Mehrwert	Über die Firma hinaus institutionellen Wandel fördern

Tabelle 6: Entwicklungsstufen zu einer nachhaltigen Wirtschaft. (Quelle: Eigene Darstellung nach Adams et al., 2016, S. 6).

Die Ansätze von Adams et al. (vgl. 2016) sind entsprechend radikal. Sie argumentieren, dass die Bedingungen für Nachhaltigkeit nur erreicht werden können, wenn ein neues unternehmerisches Verständnis für Nachhaltigkeit entsteht. Mit ihrem induktiv abgeleiteten Modell wollen sie eine Grundlage dazu bieten.

Kleine und von Hauff (vgl. 2009) entwickelten ein integratives Basismodell, das nachhaltiges Handeln in Unternehmen in einen Gesamtrahmen stellt. Angelehnt an die «Tripple Bottom Line» entwickelten sie ein Modell mit 9 Feldern (siehe Abbildung 9). Dieses Modell bietet einen vielseitigen Ansatz für die Sammlung, Systematisierung, Quantifizierung und Bewertung von Nachhaltigkeitsaspekten in Unternehmen. Das Modell enthält als Basis die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Ergänzend dazu unterscheiden die Autoren unterschiedliche Ausprägungen. Sie skalieren von schwache (weak) zu teilweiser (partly) bis hin zur starken (strong) Ausprägung. In der Mitte des Modells wären die Ansprüche aller Dimensionen erfüllt. Drum herum definieren sie 9 Ausprägungsfelder, welche sie je nach Ausrichtung benennen. Sie ermöglichen mit diesem Modell eine bessere Spezifizierung und Systematisierung der Bereiche des Handelns. Damit bietet dieses Modell einen konzeptionellen Hintergrund bei der Klassifizierung von Unternehmen.

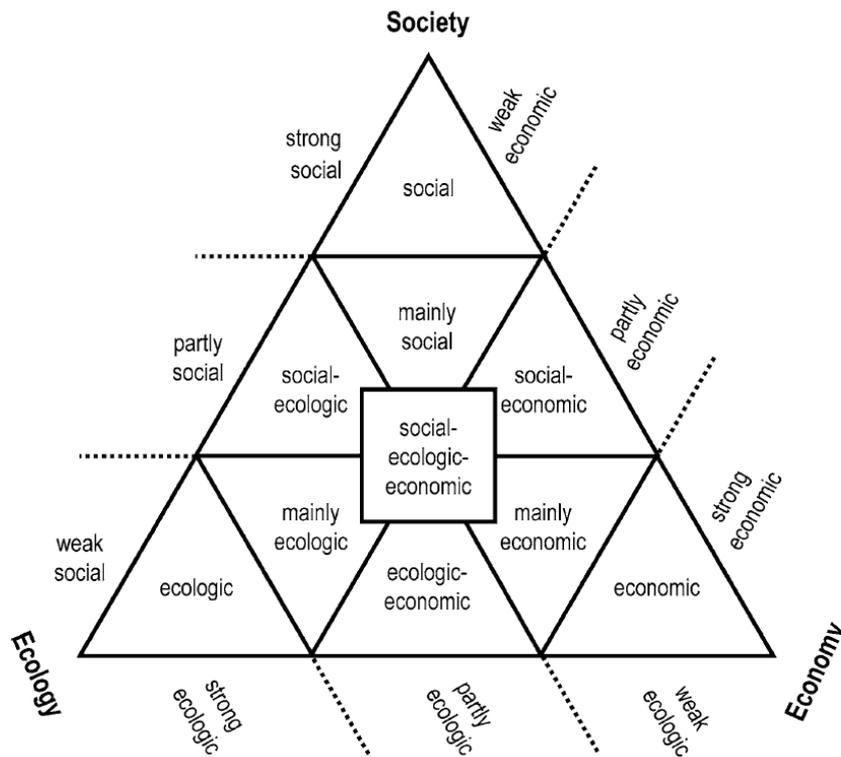


Abbildung 9: Felder einer integrativen Nachhaltigkeit. (Quelle: Kleine; von Hauff, 2009, S. 523).

Das Modell von Kleine und von Hauff (vgl. 2009) wird bei der Analyse der Fälle aufgenommen. Dieses Modell bietet sich besonders an, weil es über die eindimensionale Ausrichtung auf starke oder schwache Nachhaltigkeit hinausgeht und eine erweiterte und differenziertere Sicht auf eine mögliche Einordnung der Handlungen erlaubt. Anders als die vorgängig erwähnten Modelle, ist es mehrdimensional.

Generell dienen die in diesem Kapitel vorgestellten und erläuterten Ansätze, Konzepte, Typologien und Modelle als Orientierungshilfen und Basis für die Forschungsfragen F (3) und F (4). Die Auseinandersetzung mit diesen verschiedenartigen Modellen hat den Charakter einer Auslegeordnung. Im folgenden Kapitel wird ein neuer Ansatz vorgestellt, welcher einerseits Aspekte der dargelegten Modelle teilweise aufnimmt und andererseits mit neuen Aspekten ergänzt.

5.4.3. Zusammenfassung unternehmerische Nachhaltigkeit/nachhaltiges Management

Die bisher dargelegten Konzepte, Typologien und Instrumente sind mehrheitlich unabhängige Versuche, das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext zu klären. Die Perspektiven variieren von normativen Ansätzen (vgl. Adams et al., 2016; vgl. Kleine; von Hauff, 2009) und strategischen Konzepten von CSR oder CR (vgl. Tabelle 3 und 4).

Die Ansätze von Müller-Christ und Giesenbauer (vgl. 2019), Dyllick und Muff (vgl. 2016) sowie Kleine und von Hauff (vgl. 2019) werden im Folgenden zusammengeführt und zu einem Gesamtmodell verdichtet. In Abbildung 10 werden verschiedene Ausprägungen der Nachhaltigkeitsbemühungen unterschieden. Dabei stehen sich die **Geschäftsmodellausprägungen** und die **Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der Gesamtstrategie (Integrationsausprägung)** eines Unternehmens gegenüber. Daraus ergibt sich eine Klassifizierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit.

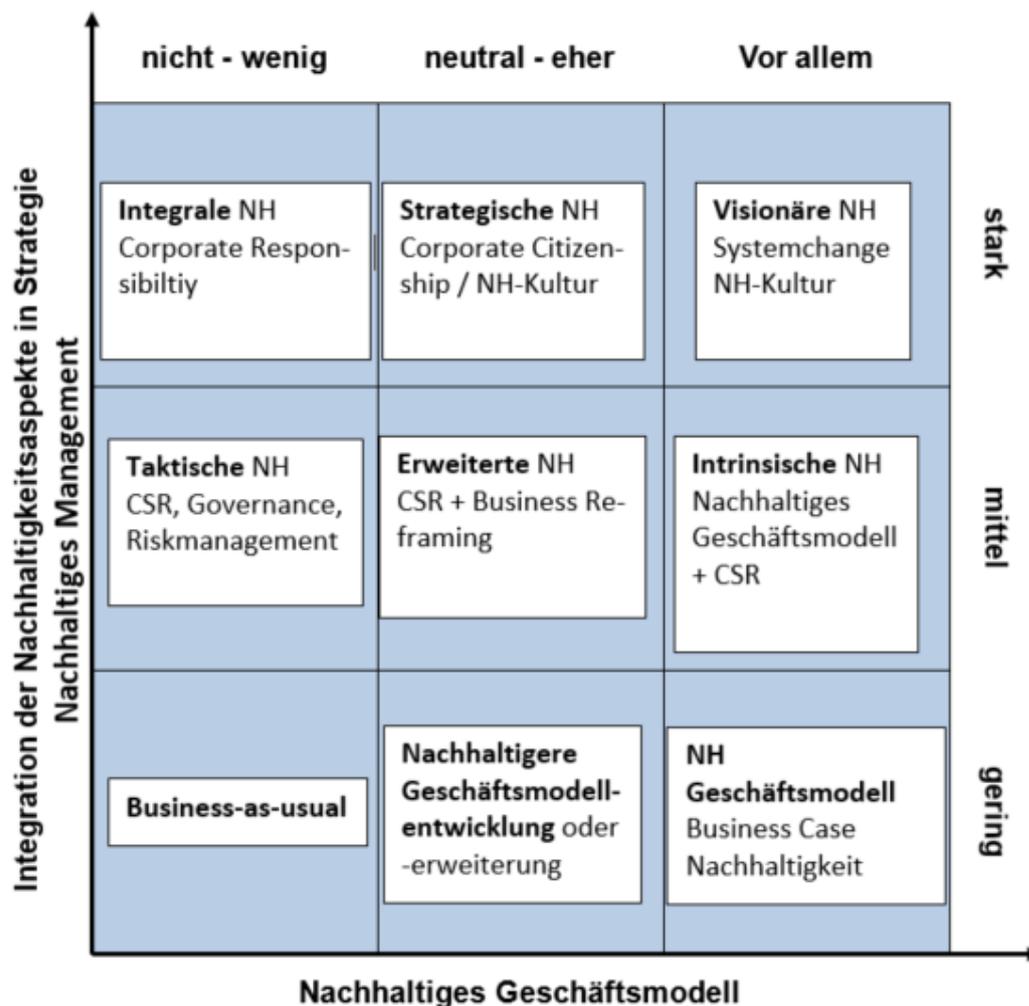


Abbildung 10: Ganzheitliche Klassifizierung von Nachhaltigkeitsbemühungen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Nachhaltiges Geschäftsmodell (x-Achse): Auf dieser Achse wird das Geschäftsmodell per se beurteilt. Je ausgeprägter (je mehr rechts) dieser Aspekt ist, desto mehr handelt es sich um ein Geschäftsmodell, das in seiner Ausrichtung auf die Lösung eines ökologischen oder gesellschaftlichen Problems ausgerichtet ist.

Nachhaltiges Management (y-Achse): Auf dieser Achse wird beurteilt, ob das Unternehmen bei seinen Handlungen die Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft berücksichtigt. Es steht also nicht das Geschäftsmodell an sich im Zentrum der Betrachtung, sondern die Frage, inwieweit sich das Unternehmen bei seinen Handlungen an den Dimensionen Ökologie und Soziales orientiert. Je weiter oben dieser Wert ist, desto stärker ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit bei den Entscheidungen und Handlungen – je weiter unten, desto geringer ist die Bedeutung der Nachhaltigkeit bei den Handlungen.

Eine maximale Ausprägung auf der x- und der y-Achse beschreibt ein Unternehmen, das mit seinen Leistungen ein ökologisches oder soziales Problem angeht UND zugleich bei seinen Entscheidungen und Handlungen (Management) die Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigt.

Demgegenüber kann es Unternehmen geben, die wohl helfen, ein wichtiges soziales Problem zu lösen, aber selbst bei ihren täglichen Entscheidungen und Handlungen nicht umfassend Rücksicht auf die ökologischen oder sozialen Auswirkungen nehmen.

Es wird ersichtlich, dass die Kombination dieser Ausprägungen eine differenziertere Beurteilung bezüglich Nachhaltigkeit in Unternehmen ermöglicht. Es ist eine erweiterte, aber auch präzisere Sicht auf das Unternehmen. Es wird unterschieden zwischen der (Markt-)Leistung des Unternehmens (was ein Unternehmen herstellt oder leistet) und den Auswirkungen der (operativen) Handlungen in Unternehmen (wie es seine Leistungen erstellt und erbringt).

Folgendes Lesebeispiel soll Abbildung 10 verdeutlichen: Ein Unternehmen entscheidet sich für ein Geschäftsmodell, das einen aktiven Beitrag zur Lösung der Umweltprobleme leisten will (z. B. CO₂-Absorber). Damit ist das Unternehmen auf der Skala der Geschäftsmodelle im Bereich «vor allem» einzuordnen, was bedeutet, dass das Geschäftsmodell «vor allem» auf eine Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet ist. Dabei ist jedoch noch nicht klar, inwiefern das Unternehmen bei seinen eigenen Entscheidungen und Handlungen (Unternehmensstrategie) Nachhaltigkeitsziele einfließen lässt. Dies kann gering, mittel oder stark erfolgen. Es könnte z. B. sein, dass das Unternehmen bei den eigenen Handlungen weder Umweltziele (Vielflieger) oder soziale Anliegen (Umgang mit Mitarbeitenden) im Sinne eines nachhaltigen Managements berücksichtigt.

Umgekehrt kann ein Unternehmen, das sich intern stark an den Zielen einer nachhaltigen Unternehmensführung ausrichtet, mit einem Geschäftsmodell arbeiten, das in der Wirkung nicht

den Ansprüchen der (starken) Nachhaltigkeit entspricht (z. B. Flugindustrie). Aus dieser Perspektive ist es zweckmässig, die Begriffe nachhaltige Unternehmensführung, unternehmerische Nachhaltigkeit und nachhaltiges Management als Synonym zu verwenden.

Im Kapitel 8.5.4 wird dieses neu entwickelte Modell in Ergänzung zu den bekannten und oben dargelegten Modellen angewendet und damit auf die Praktikabilität überprüft.

5.5. Die Bedeutung von Motivation, Willenskraft und Anreizen (Bezug zu Forschungsfrage (1))

Die folgenden Ausführungen zur Motivation stehen in Bezug zur Forschungsfrage (1), die klären will, welches die **persönlichen Motive** sind, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu nachhaltigem Handeln bewegen. Die Motivation steht bei dieser Frage im Zentrum und soll deshalb nachfolgend näher ausgeführt werden.

Die Bedeutung des Begriffs **Motivation** lässt sich aus dem lateinischen Wort «movere» ableiten, das «bewegen oder antreiben» bedeutet. Die Motivation begründet Handlungen und liefert die Motive, also die Beweggründe, die Menschen dazu veranlassen, etwas zu tun. In der Psychologie wird Motivation als das Zusammenwirken von Motiven und **Anreizen** verstanden, welches das Verhalten reguliert (vgl. Puca; Schüler, 2017, S. 225). Motive stehen somit am Anfang von Aktivitäten oder Handlungen von Menschen (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2010). Will man die Motive verstehen, dann will man die Beweggründe (Antriebe) für ein Handeln oder Denken verstehen. Doch die Motivation allein reicht nicht aus, um Handlungen auszulösen. Heckhausen und Heckhausen (vgl. 2010) zeigen in ihren Darlegungen auf, dass Handlungen das Ergebnis eines Prozesses sind. Mit dem Rubikon-Modell zweigen sie diesen Prozess auf (vgl. S. 306): Neben der Motivation spielt auch die sogenannte Volition eine zentrale Rolle. Dieser Begriff wird mit **Willenskraft** gleichgestellt. In der Managementlehre wurde diese zentrale Rolle der Willenskraft eindrücklich durch die Studien von Bruch und Ghosal (vgl. 2003) belegt. Sie zeigen auf, dass Führungskräfte trotz hoher Motivation oft wirkungslos bleiben, weil die Willenskraft fehlt (vgl. S. 51). Sie definieren Willenskraft (Volition) als eine tiefe persönliche Bindung an eine Absicht (vgl. S. 52).

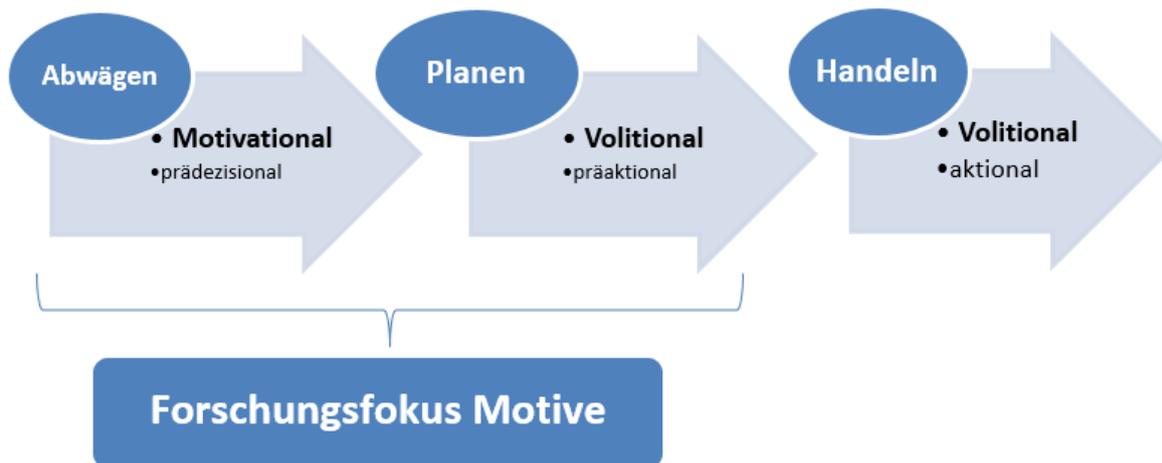


Abbildung 11: Phasen zum Handeln. (Quelle: Eigene Darstellung nach Heckhausen; Heckhausen, 2010, S. 311).

Will man also verstehen, warum Menschen in Unternehmen nachhaltige Entscheidungen treffen und nachhaltig handeln, dann hilft diese differenzierte Betrachtung von Motiven, Willenskraft und Anreizen bei der Erkenntnisgewinnung (siehe auch Abbildung 11). Das aktionale Handeln ist die Bedingung für die Wirkung von Motiven. Das bedeutet, dass neben dem Motiv genügend Willenskraft vorhanden sein muss, die intendierte Handlung umzusetzen. Nur so können aus Motiven Handlungen entstehen. Dieser Umstand ist wichtig, weil für diese Forschungsarbeit die Motive gefunden werden sollen, die effektiven nachhaltigen Handlungen zugrunde liegen. Damit kommt der Forschung ein explorativer Charakter in Bezug auf motivationale und volitionale Handlungen zu. Obwohl die Volition wichtig ist, wie von Bruch und Ghosal (vgl. 2003) dargelegt, muss sie für diesen Forschungsansatz nicht separat betrachtet werden. Denn wenn nachhaltige Handlungen ex post untersucht werden, dann sind sie als Aktion erkennbar. Entsprechend ist die Volition implizit vorhanden. Diese Motive gilt es in einer Ex-post-Betrachtung der entsprechenden Handlungen zu erforschen.

5.6. Grundlegende Gedanken zu Handlungstheorien und Handlungslogiken (Bezug zu Forschungsfrage (2))

Forschungsfrage (2) bezieht sich auf die Handlungslogiken: Welchen **Handlungslogiken** folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei Nachhaltigkeitsaktivitäten (Praktiken)? Deshalb wird in der Folge auf die Bedeutung der Handlungen in Unternehmen eingegangen und die Verbindung zum vorangegangenen Thema der Motive dargelegt.

Handlungen sind Akte oder Tätigkeiten, womit Menschen bewusst oder unbewusst Einfluss auf die Welt nehmen und sie verändern. Handlungen sind sinn- und bedeutungskonstruiert

(vgl. Straub, 2010), finden somit nie isoliert, also unbeeinflusst statt. Sie sind Bestandteil einer zeitlichen Ordnung und einer Temporalstruktur. Handlungen können von Akteuren erklärt oder begründet werden. Nach Straub berücksichtigt alleine das narrative Handlungserklärungsmodell diesen Umstand und beachtet insbesondere die Kreativität des menschlichen Handelns (vgl. 2010, S. 117).

Wer Handlungen eines bestimmten Typs – nämlich temporal komplexe, geschichtlich situierte oder unter dem Aspekt ihrer Kreativität interessierende Handlungen – erklären will, muss unweigerlich eine Geschichte erzählen (Straub, 2010, S. 119).

Nach Straub (vgl. 2010) berücksichtigt der narrative Ansatz die Kreativität des menschlichen Handelns und verweist auf die Kontingenz und Dynamik der Praxis. In ihr enthalten und zum Ausdruck kommen auch die Intentionen (Ziel und Zweck) oder das Befolgen von Regeln.

Handlungserklärungen finden sich in Geschichten über Handlungen. In dieser Forschungsarbeit interessiert nachhaltiges Handeln. Entsprechend werden in den Fallstudien Geschichten zu nachhaltigem Handeln gesammelt und analysiert. Seidel (vgl. 2012) beschreibt Handlungslogiken als spezifische Weltbilder und Wertesysteme, die das Handeln von Menschen steuern. Sie erklären das «Warum» einer Handlung.

Graves (vgl. 1974), ein Entwicklungspsychologe, hat die Evolution von Weltbildern und Wertesystemen von Menschen untersucht und in seinem Wertesystem beschrieben. Er entwickelte sein Modell bis zu seinem Tode 1986 stetig weiter. Seidel (vgl. 2012) hat dieses Modell aufgenommen und in Bezug zu Handlungen in Unternehmen gesetzt. Laut Seidel kann das Modell aufzeigen, welche verschiedenartigen Weltbilder, Einstellungen und Wertesysteme das Verhalten der Menschen in Organisationen dominant beeinflussen und demnach die Handlungen «begründen». Es sind **Determinanten** des Handelns. Insbesondere in der Analyse der Motive könnte das Modell von Graves hilfreich sein. Es wird deshalb im Verlauf der Arbeit wiederaufgenommen und vertieft.

Die gesuchten Handlungslogiken sind jeweils bezogen auf Handlungen in Unternehmen. Mitarbeitende und Führungskräfte sind in diesem Kontext nicht frei in ihren Entscheidungen und Handlungen. Entsprechend ist zu erwarten, dass der Organisationskontext der Unternehmung (z. B. Strukturen, Regelungen oder Kultur) bei Entscheidungen eine Rolle spielt (vgl. Kapitel 5.7). Dieser Umstand gilt es bei den Untersuchungen ebenfalls zu beachten. Das von van Marrewijk (vgl. 2003) auf Basis von Graves Entwicklungsstufen entwickelte Nachhaltigkeitsframe-

work für Organisationen liefert hierbei einen möglichen Rahmen für die Beurteilung von Handlungslogiken. Sein Modell beschreibt sechs Entwicklungsstufen (Reifegrade): von einem wenig ambitionierten, eher von aussen getriebenen Nachhaltigkeitsverständnis bis zu einem ganzheitlichen, holistischen Verständnis von Nachhaltigkeit (vgl. van Marrewijk, 2003, S. 107). Es ist dabei anzunehmen, dass das Nachhaltigkeitsverständnis eines Unternehmens einen wesentlichen Einfluss auf die Handlungslogiken der Menschen im Unternehmen hat. Van Marrewijks Modell wird ebenfalls im weiteren Verlauf der Arbeit wiederaufgenommen und vertieft.

Eine Anwendung der beiden Modelle auf die Ergebnisse der Forschungsarbeit lassen interessante und aufschlussreiche Erkenntnisse vermuten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass hinter den zu untersuchenden Handlungslogiken zum einen **persönliche Elemente** wie Werte und Weltbilder stehen, zum anderen aber auch **institutionelle Elemente** wie Unternehmenskultur, -struktur und/oder -strategie das Handeln beeinflussen. Diese Sicht eröffnet demzufolge Hinweise auf die dahinterliegenden Motive der Handlungen. Um diese thematische Überschneidung zu klären, wird die Handlungslogik **als Logik des Handelns oder Logik allgemeiner Verfahrensweisen/Abfolgen** definiert. Damit wird der Begriff «Logik» nicht im Sinne von philosophischen oder mathematischen Theorien verwendet, sondern in der umgangssprachlichen Deutung als vernünftige Schlussfolgerung oder Folgerichtigkeit einer Sache. Diese Definition zielt auf das Klären der Handlungsabläufe ab, also die Klärung der Frage, «wie» sich Handlungen ergeben. Aus dieser Logik lassen sich **Handlungs-** oder **Verfahrensmuster** (sich wiederholende Abfolgen) ableiten. Solche Handlungsmuster finden sich zum Beispiel in Sätzen, die das Wort «indem» enthalten: «Das tun wir, **indem** wir saisonale Produkte einkaufen.»

Diese definitorische Klärung differenziert die Suche nach Motiven und die Suche nach Handlungslogiken in dem Sinne, dass aus den Motiven die Treiber (warum) und aus den Handlungslogiken die Handlungsmuster (wie) abgeleitet werden sollen. Motive und Handlungen sind verschiedene «Schichten» derselben Sache. Die Handlungen sind die sichtbaren Verhaltensweisen, während Motive und Situation die **Determinanten** sind (siehe Abbildung 12).

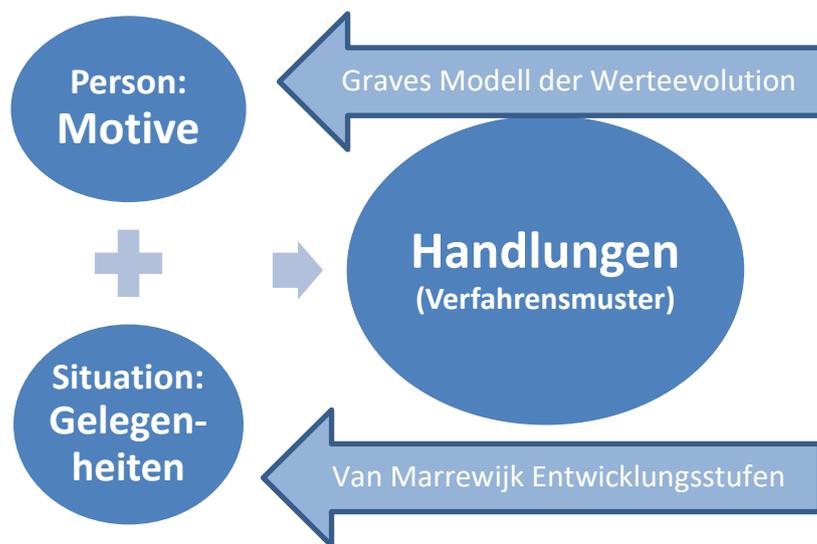


Abbildung 12: Determinanten des Handelns und theoretische Orientierungsmodelle. (Quelle: Eigene Darstellung).

5.7. Handeln im Unternehmenskontext (Bezug zu Forschungsfrage (3))

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, dass die Handlungen in Unternehmen in einem bestimmten Kontext zu verstehen sind und welchen Einfluss die Führung in einem Unternehmen auf die Handlungen hat. Damit bildet dieses Kapitel eine Basis für die Forschungsfrage (3): Welche führungskulturellen Aspekte fördern nachhaltiges Handeln in Deutschschweizer KMU?

Im Kapitel 5.6. wurde dargelegt, dass Handlungen nie isoliert und unbeeinflusst stattfinden. Sie sind sinn- und bedeutungskonstruiert und finden in einem bestimmten Kontext (Ordnung und Struktur) (vgl. Straub, 2010, S. 133 ff.). Handlungen in Unternehmen erfolgen im Kontext des Unternehmens. Die handelnden Menschen sind Teil des Unternehmens und orientieren sich bewusst oder unbewusst an diesem Umfeld. Sie sind deshalb in ihren Entscheidungen folglich nicht frei. Ihr Handeln wird bestimmt oder beeinflusst durch institutionelle oder organisatorische Vorgaben (Unternehmensstrategie, Zielvorgaben, Aufgabenzuteilungen usw.), ihre Kompetenzen und die allgemeinen Gepflogenheiten (Kultur) im Unternehmen. Diese Faktoren bestimmen den Grad der Handlungsfreiheit. Die Gestaltung des Handlungsrahmens in einem Unternehmen erfolgt über die Ordnungselemente **Struktur** (z. B. Organigramme, Regelungen), **Strategie** und **Kultur** (vgl. Rüegg-Stürm, et al., 2015). Handeln in Unternehmen ist also abhängig von der Handlungsfreiheit der Personen sowie den Handlungsspielräumen, die das Unternehmen vorgibt. Die Bedeutung der Handlungsspielräume wird in der Wirtschaftsliteratur im Zusammenhang mit der Mitarbeitermotivation, der Innovationsfähigkeit und der generellen Organisationsentwicklung diskutiert (vgl. Eggers; Hollmann, 2018; vgl. Kaudela-

Baum et al., 2014; vgl. Hamel, 2012). Unternehmen als solche handeln nicht; es sind die Mitglieder der Organisation, die handeln (vgl. Hoffmann, 1964, zit. in Oesterdiekhoff, 2013, S. 60). Diese Akteure – Individuen, Mitarbeitende oder Führungskräfte – haben bei ihren Handlungsentscheidungen die Vorgaben (z. B. Aufgabenbeschrieb, Auftrag oder persönliche Zielvorgaben) und Rahmenbedingung (z. B. Unternehmensziele, Strategie oder Leitbild) sowie die Kultur des Unternehmens zu beachten.

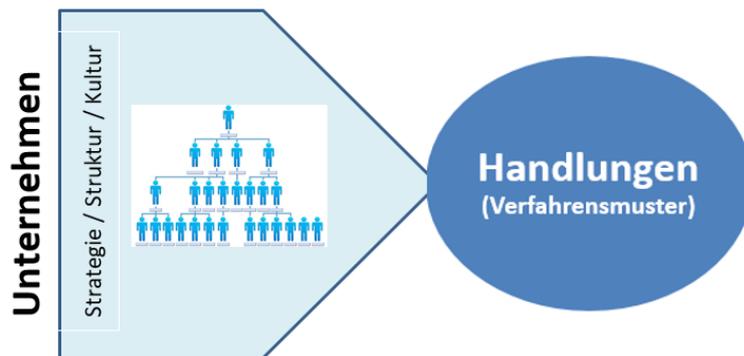


Abbildung 13: Handlungsleitende Ordnungselemente im Unternehmen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Diese **Rahmenbedingungen** können unterteilt werden in vom Unternehmen gestaltbare, also beeinflussbare Bedingungen (in Abbildung 13 dargestellt als Ordnungselemente **im** Unternehmen) oder von aussen vorgegebene Bedingungen (in Abbildung 14 die Ausseneinflüsse auf das Unternehmen). Gestaltbar sind Strukturen und Strategien sowie eingeschränkt die Kultur. Vorgegeben und bindend sind z. B. gesetzliche Vorschriften und teilweise gesellschaftliche Normen. Die gesellschaftlichen Normen haben einen mehr oder weniger grossen Einfluss, abhängig davon, inwiefern sich das Unternehmen an diesen Normen orientiert oder orientieren will.

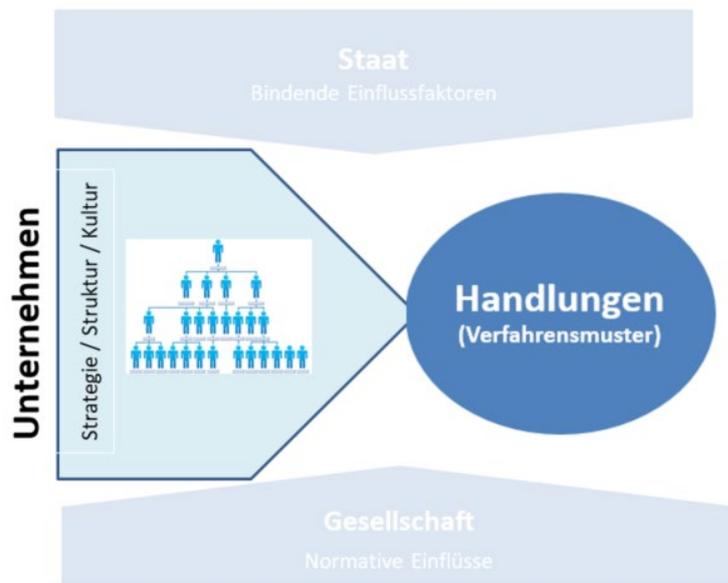


Abbildung 14: Staat und Gesellschaft als Ausseneinflüsse auf Handlungen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Während die Ausseneinflüsse auf das Unternehmen nicht oder nur bedingt beeinflusst werden können, sind die Ordnungselemente in einem Unternehmen beeinflussbar. Es ist sogar so, dass die Gestaltung der Ordnungselemente eine Kernaufgabe des Managements ist (vgl. Lombriser; Abplanalp, 2018; vgl. Rüegg-Stürm; Grand, 2015). Entsprechend kann abgeleitet werden, dass das Handeln in einem Unternehmen durch die gestalteten Vorgaben des Managements beeinflusst wird. Das sind Vorgaben wie Visionen, Strategien, Leitbilder, Richtlinien, Zielvorgaben, Prozessbeschreibungen, Stellenbeschreibungen usw. Wer diese Vorgaben definiert, ist von zwei wesentlichen Faktoren abhängig: von der Führungsstruktur und von der Führungskultur. Über die formale und informale Führungsstruktur werden Macht- und Verantwortungsbereiche geregelt. In grösseren Publikumsgesellschaften sind die Führungsstrukturen eher formal und disziplinarisch differenziert geregelt. Damit ist gemeint, dass Managemententscheidungen eher mehr denn weniger in den formalen Strukturen und Gremien (Generalversammlung, VR, GL, Kader, Team, Mitarbeiter) diskutiert, ausgehandelt und festgelegt werden. Dies auch aufgrund der erweiterten gesetzlichen Planungs- und Kontrollverantwortung in Grossunternehmen und Konzernen (vgl. Behringer, 2014, S. 133 ff.). In KMU und nicht börsenkotierten Unternehmen sind die Managemententscheidungen aufgrund der grösseren Unabhängigkeit von formalen Strukturen einer direkteren Einflussnahme der Besitzer/Shareholder oder dem obersten Management unterworfen. Mit Verweis auf Buchholtz et al. (1999) bemerkt von Alemann (vgl. 2015), dass der Einfluss von Führungskräften auf Handlungsstrategien in KMU grösser ist als in Grossunternehmen (vgl. S. 90). Auch andere Autoren erwähnen

die besondere Rolle der Führung für die Handlungen oder Handlungsspielräume der Mitarbeiter. Von Alemann (vgl. 2015) verweist zum Beispiel auf die Studien von Assländer (vgl. 2010), der den **Einfluss der Führungskräfte auf ethisches und verantwortliches Handeln als wichtiger erachtet als formale Strukturen**. Führungskräfte wählen die Mitarbeitenden aus, sind bemüht, sich mit Gleichgesinnten zu umgeben, und beeinflussen das Verhalten durch Belohnung und Strafe (vgl. von Alemann, 2015, S. 90). Nach Heckhausen und Heckhausen (vgl. 2010) spielt die Situation eine zusätzliche Rolle in den Handlungen. Für sie kommt es zur Handlung, wenn es zur Interaktion von Person und Situation kommt; eine Handlung benötigt neben Motivation somit auch Gelegenheiten und Anreize (vgl. S. 4 ff.). Die Autoren glauben, dass diese situationsorientierte Erforschung von Verhaltensmotivation es ermöglicht, «nicht auffälliges regelhaftes Verhalten mit einem großen Generalisierungspotenzial in seiner situativen Bedingtheit zu erforschen» (2010b, S. 5). Exakt diese Bedingungen sind es, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen.

Durch die Kombination der erwähnten Ansätze entsteht das Modell in Abbildung 15 zur Untersuchung der Motive und Handlungsmuster für nachhaltiges Handeln in Schweizer KMU.

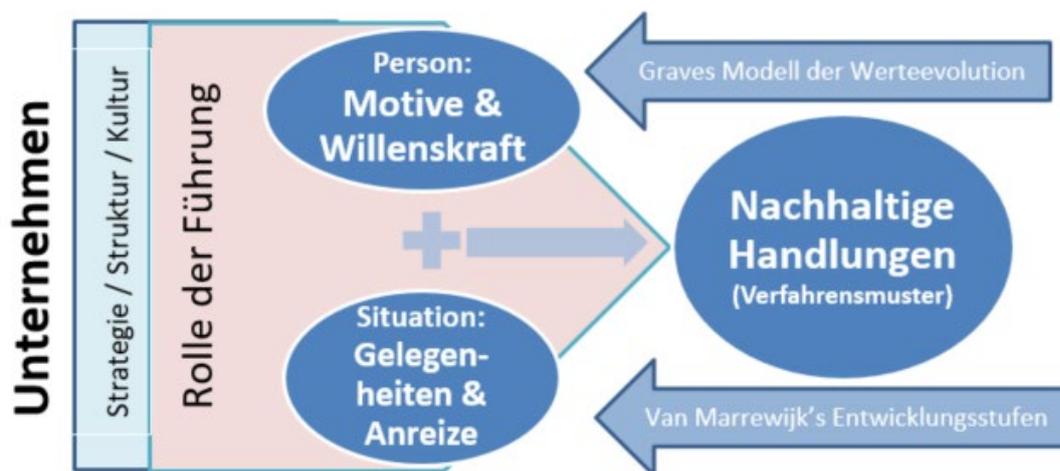


Abbildung 15: Gedankliches Modell zur Untersuchung der Motive und Handlungsmuster für nachhaltiges Handeln in Unternehmen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Dieses Modell berücksichtigt die personellen, individuellen Motive der handelnden Personen und die situativen Gegebenheiten einer Handlung. Aus der Managementlehre sind die Ordnungselemente entlehnt. Die theoretischen Ansätze von Graves (Werte) (vgl. 1974) und van Marrewijk (Entwicklungsstufen) (vgl. 2003) dienen als theoretische Orientierungsmodelle in

Bezug auf diese zwei Determinanten. Im Zentrum des Interesses stehen nachhaltige Handlungen im Sinne der Darlegungen im Kapitel 5.2.

5.8. Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die Bedeutung der Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext dargelegt. Geklärt wurde, was nachhaltiges Handeln in Unternehmen bedeutet und welche (Management-)Konzepte (C-Konzepte) sich mit diesen Handlungen in Verbindung bringen lassen. Bekannte Typologien und Modelle der Nachhaltigkeit aus der Literatur wurden erörtert und abgegrenzt. Die Parallelen und Unterschiede von unternehmerischer Nachhaltigkeit und nachhaltigem Management wurden geklärt und beispielhaft veranschaulicht. Es wurde aufgezeigt, dass sich nachhaltiges Handeln in Unternehmen und nachhaltige Unternehmensführung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten lassen. Ein neues Framework für eine zweidimensionale Betrachtung von Nachhaltigkeit wurde entwickelt und vorgestellt. Mit Bezug auf die jeweiligen Forschungsfragen wurden die zentralen Begriffe der Forschungsfragen (1) bis (3) dargelegt. Die Forschungsfrage (4), Gestaltungsempfehlungen, ist ein Rückschluss auf die normativen Gestaltungselemente des Unternehmens. Zum Schluss wurde aufgezeigt, wie sich die Forschungsthemen aus den Forschungsfragen in einem gedanklichen Modell konzeptionell einordnen lassen. Abbildung 16 zeigt diese Einordnung der Forschungsfragen (vgl. auch Kapitel 3).

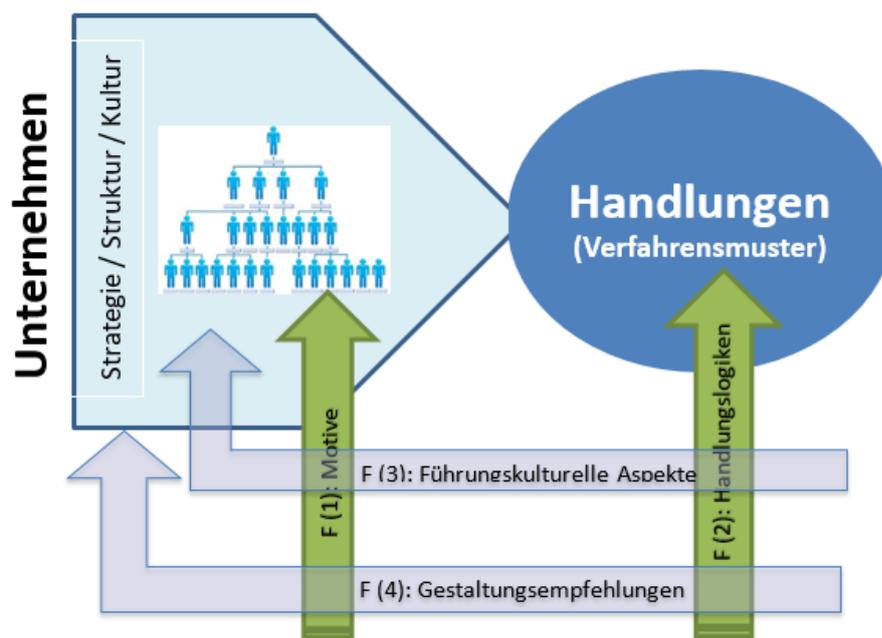


Abbildung 16: Perspektiven der Forschungsfragen (eigene Darstellung)

6. Methodologisches Design und empirische Basis

Nachfolgend werden das methodologische Design sowie die empirische Basis der Arbeit erläutert. Es wird dargelegt, mit welchem Forschungsansatz Antworten zu den Forschungsfragen gefunden werden sollen. Das Vorgehen wird aufgezeigt und die Forschungslogik dargelegt. Weiter wird die Empirie begründet und die Forschungsmethoden sowie der Feldzugang werden beschrieben. Ebenso erfolgt die Auswahl des Analyseverfahrens und ein Vorgehen zur Analyse der Daten wird vorgeschlagen.

6.1. Begründung des qualitativen Forschungsansatzes

Wie im Kapitel 5 dargelegt, geht es bei dieser Arbeit um die Klärung von Motiven und Handlungsmustern in Schweizer KMU in Bezug auf nachhaltige Entscheidungen und Handlungen. In Kapitel 5.5 wurde aufgezeigt, dass Motive Beweggründe von Handlungen sind. Um die Frage der Motive zu klären, ist es somit notwendig, die Beweggründe von nachhaltigen Handlungen zu ergründen. Entsprechend gilt es, nachhaltige Handlungen in Unternehmen zu erforschen und die Motive herauszukristallisieren, welche die Menschen zu diesen Handlungen bewegten bzw. motivierten. Handlungen in Unternehmen können einerseits beobachtet werden, was bedeutet, dass der Beobachter zur Zeit der Handlung anwesend sein muss. Eine Beobachtung beschränkt sich daher auf Ereignisse, die in einer eingeschränkten Zeit und an einem eingeschränkten Ort stattfinden. Nachhaltige Handlungen müssten also genau in dem Zeitpunkt stattfinden, in dem der Beobachter vor Ort ist. Entsprechend ist das Beobachtungspotenzial eingeschränkt. Andererseits können Handlungen ex post als solche erkannt und reflektiert werden. Der Vorteil dieses Zugangs liegt darin, dass die Reflexion von vergangenen Handlungen weitgehend zeit- und ortsunabhängig erfolgen kann und somit potenziell mehr Handlungen analysiert werden können. Die Handlungen werden dabei nicht unmittelbar beobachtet, sondern in Form von Erzählungen rekonstruiert. Die Reliabilität wird erhöht, indem die Rekonstruktion der gesuchten Handlungen von direkt Beteiligten erfolgt. Die Geschichten unterliegen so zwar einer gewissen Subjektivität, die jedoch durch eine multiperspektivische Untersuchung (Triangulation) vermindert werden kann, z. B. durch Erzählungen von mehreren Beteiligten (vgl. Flick, 2011, S. 14). Gesucht und untersucht werden also «Geschichten» (vgl. Straub, 2010, S. 119) zu nachhaltigen Handlungen in Schweizer KMU.

Nach Ulrich und Probst (vgl. 2001) sind Unternehmen zweckorientierte, soziale und komplexe Systeme. Die Forschungsmethodik erfordert damit eine Auseinandersetzung mit Menschen

im Zweckverbund Unternehmen. Es handelt sich folglich um eine Sozialforschung. Durch die Perspektive auf spezifische Phänomene (Geschichten) im sozialen System Unternehmen ist ein qualitativer Forschungsansatz gegeben. Kühl et al. (2009) schreiben dazu:

Die Verschiebung der Forschungsperspektive auf Organisationen als Sozialsysteme mit prinzipiell nicht-planbaren, dennoch aber spezifischen Interaktionen und zwischenmenschlichen Beziehungsformen, hat die Bedeutung der quantitativen Methodik einschließlich ihres ingenieurwissenschaftlich geprägten Transfermodells relativiert. In bewusster Abgrenzung zum positivistischen Paradigma setzen Organisationswissenschaftler heute vermehrt auch qualitative Methoden ein, um das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren, unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode einzufangen und auf diese Weise menschliches Verhalten und Handeln einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen. Ziel der qualitativen Forschung ist weniger der breit angelegte Vergleich organisationaler Wirkungsmechanismen als vielmehr das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls (Kühl et al., 2009, S. 17 ff.).

Auch Gummesson (2006) empfiehlt für diesen Forschungsbereich den qualitativen Ansatz:

A qualitative approach to research is required, allowing researchers to deal with complexity, context and persona and their multitude of factors, relationship and fuzzy phenomena; conventional statistical methods fail in all these aspects (Gummesson, 2006, S. 167).

Aufgrund dieser Grundlagen folgt das Forschungsdesign dieser Dissertation den Prinzipien der **qualitativen Sozialforschung** (vgl. Berger-Grabner, 2016; vgl. Döring; Bortz, 2016; vgl. Flick, 2012; vgl. Mey; Mruck, 2010).

6.2. Konkretisierung des qualitativen Forschungsdesigns

Über das in Kapitel 3 dargelegte Forschungsfeld ist noch wenig bekannt. Für wenig erforschte Phänomene eignet sich ein exploratives Verfahren (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 110 f.). In der Abbildung 16 wird der explorative Forschungsprozess in einem Vorgehensplan grafisch dargestellt. Ausgehend vom Stand der Forschung respektive der Forschungslücke werden Fragestellung und Zielsetzung abgeleitet sowie die konkreten Forschungsfragen definiert. Danach erfolgte die Feldbestimmung. Die Forschungsfragen (1) bis (3) dieser Arbeit zielen auf ein Verstehen und Beschreiben von Ereignissen und Handlungen ab (vgl. Kapitel 3 und insbesondere

3.4). In diesem Kapitel wird nun der Forschungsansatz detaillierter dargelegt. Der Feldzugang über multiple Fallstudien sowie die Methodenwahl (Interviews) werden begründet. In einem nächsten Schritt wird die Empirie beschrieben. Der (zirkuläre) Feldaufenthalt (multiple Fälle – vgl. Abbildung 19) und die Materialsammlung (Erhebungsverfahren) wird beschrieben. Nach der Auswertung der Daten erfolgt der wichtigste Teil der Arbeit, die Erkenntnisgewinnung. In diesem letzten Teil werden die Ergebnisse interpretiert und die Erkenntnisse zusammengetragen. Die Forschungsergebnisse werden zusammengefasst und die Beantwortung der Forschungsfragen evaluiert.

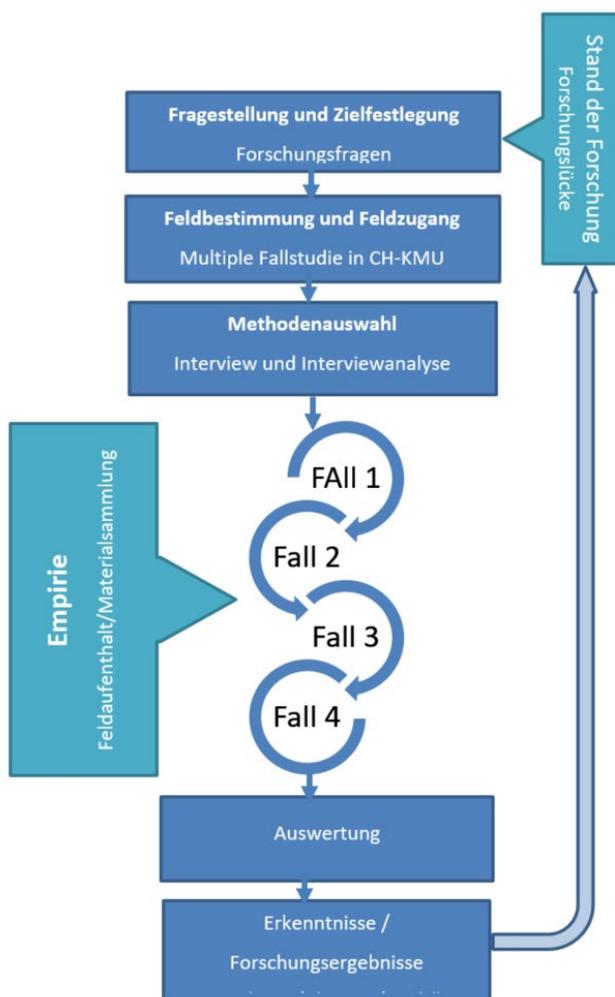


Abbildung 17: Ablaufmodell des explorativen Forschungsdesigns. (Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring, 2010, S. 233).

Wie vorgängig dargelegt werden weitgehend wenig bekannte Zusammenhänge und Phänomene erforscht. Für solche Untersuchungen eignet sich ein exploratives Verfahren (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 110 f.) als Basis für die Hypothesenbildung. Explorative Studien eignen sich vor allem für Forschungen, bei welchen der Forschungsstand noch rudimentär ist. Für die Untersuchung der Praxis sind dies insbesondere explorative Fallstudien mit zirkulärem Vorgehen (siehe Abbildung 17). Als Methoden kommen u. a. Interviews und Interviewanalysen zum Einsatz. Daraus kann der Forscher Hypothesen und/oder neue Fragestellungen ableiten (vgl. Mayring, 2010, S. 232 f.).

Diesem qualitativen Forschungsdesign (siehe auch Abbildung 18) liegt die folgende Forschungslogik zugrunde:

Qualitative Sozialforschung – explorativ – **Fallstudien** – qualitative, zirkulärer Ansatz – **Interviews** – Auswertung und Analyse – Erkenntnisse (Generalisierung – Erklärungsmuster (Hypothesen)). Die folgende Grafik soll den grundsätzlichen, erkenntnistheoretischen Ansatz verdeutlichen:

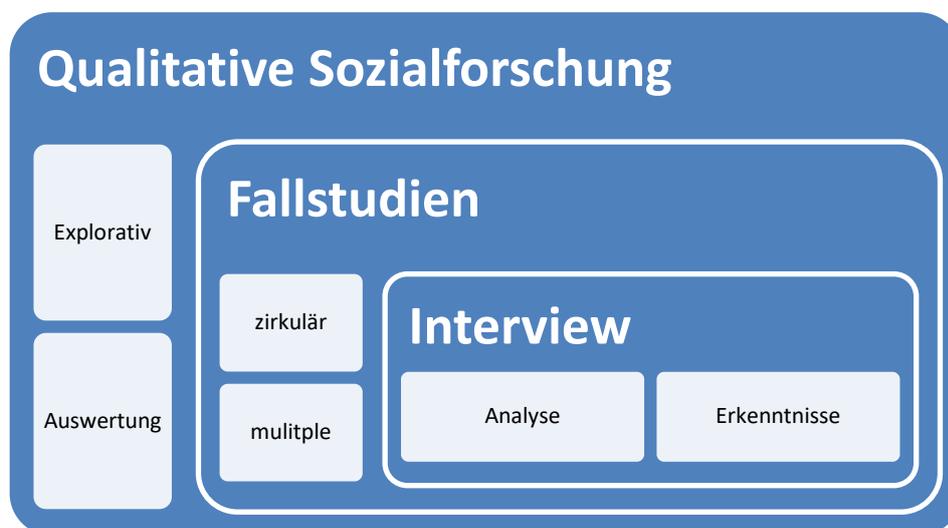


Abbildung 18: Forschungslogik. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die einzelnen Schritte und Methoden werden in den folgenden Kapiteln genauer erläutert und begründet.

6.3. Fälle als Feldeinstieg (Fallstudien)

Zur Beantwortung der Forschungsfragen (1) bis (3) bezüglich der Motivation, Handlungslogiken und des Einflusses der Führung bei nachhaltigen Handlungen in Unternehmen werden spezifische Fälle von nachhaltigem Handeln in der Praxis gesucht und analysiert. Untersuchungsobjekte sind Unternehmen, in welchen nachhaltiges Handeln stattfinden könnte. Die Fallstudie ist eine verbreitete Forschungsmethode. Insbesondere in der qualitativen Sozialforschung hat die Fallstudienforschung eine lange Tradition und einen anerkannten Stellenwert (vgl. Yin, 2014; vgl. Gerring, 2007; vgl. Gummesson, 2007; vgl. Hartley, 2006; vgl. Hamel et al., 1993). Yin (2014) weist insbesondere auf die Passung von Fallstudien in kontextreichen Situationen hin:

... a case study investigates a contemporary phenomenon (the «case») in its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident (Yin, 2014, S. 2).

Phänomene sind in diesem Fall beobachtbare oder wahrnehmbare Erscheinungen des nachhaltigen Handelns, in welchen ein Erkenntnispotenzial vermutet wird. Nach Yin sind Fallstudien für folgende Klärungen die präferierte Forschungsmethodik (vgl. 2014, S. 2):

- 1) Für forschungsleitende Fragen bezogen auf ein «Wie» oder «Warum»,
- 2) Wenn der Forscher wenig oder keine Kontrolle über das zu untersuchende Ereignis hat,
- 3) Wenn der Fokus auf einem neuen, aktuellen Phänomen liegt.

Die Forschungsarbeit untersucht das «Warum» (Motive und Handlungslogiken) von nachhaltigen Handlungen in Unternehmen, worüber der Forscher keine oder wenig Kontrolle hat. Wie in Kapitel 3.2 dargelegt, sind nachhaltige Handlungen in Unternehmen zudem ein neueres, jedoch zunehmend wichtiges Phänomen. Der Zweck der Forschungsarbeit ist, dieses Phänomen zu erforschen. Es handelt sich also um eine explorative Arbeit. Der Feldzugang über explorative Fallstudien (vgl. Yin, 2014, S. 30) ist im Grundsatz ein zweckmässiges und Erfolg versprechendes Vorgehen. Der Untersuchung liegt eine gewisse «Replikationslogik» zugrunde, weil neben den forschungsleitenden Fragen zu den Motiven und Handlungslogiken auch untergeordnete resp. nachgelagerte Fragen beantwortet und allgemeine Gestaltungsempfehlungen (Forschungsfrage (4)) aus den Ergebnissen abgeleitet werden sollen. Aus der Forschungsarbeit sollen generalisierbare Aussagen entstehen. Damit die Ergebnisse möglichst robust sind, genügt es nicht, einen einzigen Fall zu untersuchen, sondern es werden mehrere

Fälle untersucht (Multi-Case-Study, siehe Abbildung 19), die unterschiedlichen Ergebnisse, aber aus nachvollziehbaren Gründen erlauben (vgl. Yin, 2014, S. 57). Ziel ist es, durch diese Replikationslogik allgemeine Erklärungsmuster zum Phänomen nachhaltigen Handelns in Unternehmen zu finden, die für alle Fälle zutreffen und/oder verallgemeinert werden können, auch wenn sie sich in Details unterscheiden.

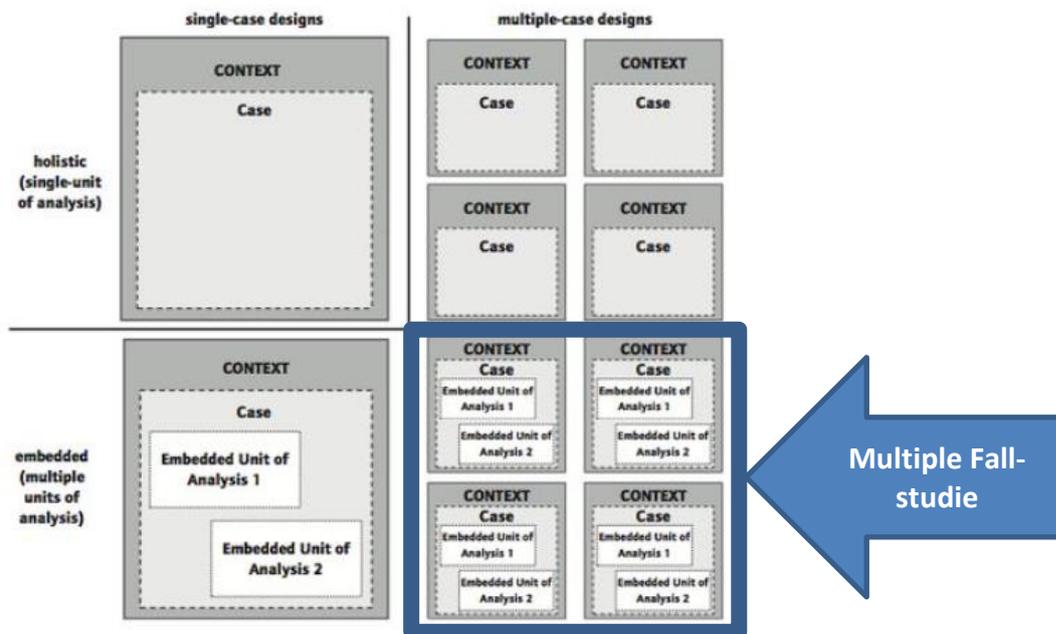


Abbildung 19: Arten von Fallstudien. (Quelle: Yin, 2014, S. 50).

6.4. Auswahl der Fälle

Die Auswahl der Fälle erfolgt in einer absichtsvollen und bewussten Weise so, dass der Erkenntnisgewinn möglichst gross ist (vgl. Schreier, 2010, S. 241). Da es in dieser Forschungsarbeit um die grundsätzliche Erkenntnis geht, wie in Schweizer KMU nachhaltige Handlungen entstehen können, ist die Grundmenge eine grosse Zahl der Schweizer KMU, weshalb eine Fallauswahl angebracht ist. Anzahl und Auswahl der Fälle sind eine grundlegende Frage im Forschungsdesign und orientieren sich an der Zweckmässigkeit für die beabsichtigte Untersuchung. Schreier (vgl. 2010) betont, dass in qualitativ-psychologischen Untersuchungen kleine Fallzahlen eher die Regel als die Ausnahme sind, weil das Ziel eine detailliertere und vertiefte Analyse ist. Je mehr Details, so Schreier (vgl. 2010), desto weniger Fälle sind notwendig.

In der qualitativen Sozialforschung wird in bewusst nicht strukturierter Weise zu relativ wenig Fällen umfassendes verbales, visuelles und/oder audiovisuelles Datenmaterial erhoben und

interpretativ ausgewertet. Auf Basis dieser Daten wird der Untersuchungsgegenstand im Kontext detailliert beschrieben. Daraus können Hypothesen und Theorien entwickelt werden (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 25). Auch in dieser Arbeit sollen die Handlungen und Motive im Detail geklärt und daraus Erkenntnisse in Form von Aussagen (Hypothesen) oder Theorien gemacht werden. Solche allgemeinen Erklärungsmuster sind möglich, auch wenn sich die Fälle in den Details unterscheiden (vgl. Yin, 2014, S. 148). Aufgrund dieser Überlegungen werden für diese Forschungsarbeit Schweizer KMU selektiert, die im Hinblick auf die Forschungsfragen folgende Kriterien erfüllen: (1) KMU (Mitarbeiteranzahl zwischen 5 und 250), (2) Geschäftssitz in der Deutschschweiz¹¹, (3) keine indirekte Konzernzugehörigkeit (unabhängig), (4) unterschiedliche Branchen und (5) Offenheit und Bereitschaft für Interviews (Mitarbeitende und Führungskräfte). Es wurde bewusst kein hartes Selektionsmerkmal bezüglich Nachhaltigkeit gewählt. Die Unternehmen müssen sich also nicht explizit durch Nachhaltigkeit auszeichnen. Dies soll sicherstellen, dass eine positive Selektion erfolgt und nicht ausschliesslich nachhaltigkeitsaffine Unternehmen ausgewählt und untersucht werden. Es geht in der Forschungsarbeit nicht darum, wie nachhaltige Unternehmen – oder solche, die Nachhaltigkeit proklamieren¹² – entscheiden und handeln. Geklärt werden soll, ob und warum in KMU allgemein nachhaltige Handlungen geschehen können. Deshalb folgt die Fallauswahl keiner bestimmten Logik in Bezug auf Nachhaltigkeit, sondern zufällig. Es können, aber müssen keine besonders nachhaltigkeitsorientierten Fälle sein. Diese Zufälligkeit ist deshalb zulässig, weil durch diese explorative Forschung keine Aussagen über die Häufigkeit von Merkmalen in einer Grundgesamtheit «Schweizer KMU» gemacht werden sollen. Vielmehr geht es darum, aus Einzelfällen das Besondere zu erkennen, also explorativ mögliche Motive und Handlungsmuster für nachhaltiges Handeln zu erkennen, und über einen Fallvergleich Parallelitäten abzuleiten. Mit diesem Verfahren und der angestrebten Heterogenität können sich deckende Motive und Handlungsmuster über Unternehmensgrenzen hinweg identifiziert und daraus Hypothesen für die Grundgesamtheit formuliert werden. Diese könnten dann in einem gesicherten Stichprobenverfahren getestet werden (vgl. Schreier, 2010, S. 239 ff.). Im Kapitel 7.1 sind die für die Forschungsarbeit ausgewählten Unternehmen detaillierter beschrieben.

¹¹ Das Sprachkriterium Deutsch unterstützt den Feldzugang und ermöglicht eine kulturell und sprachlich präzisere Analyse und Interpretation der Daten. Die Interviewführung und der Zugang zu welschen oder Tessiner Unternehmen wäre mit einer Sprach- und Kulturbarriere verbunden.

¹² Z. B. durch kommunikative Mittel (Werbung, Vision, Mission oder Leitbild), durch öffentliches Engagement oder durch Zurschautragen der Nachhaltigkeitsbemühungen.

6.5. Feldzugang: explorative multiple Fallstudien mit zirkulärem Vorgehen

Qualitative Studien folgen keinem linearen Prozess, wie es bei quantitativen Studien der Fall ist. Vielmehr findet die Forschungsarbeit in Zyklen statt. Nach Berger-Grabner (2016) sieht ein idealtypischer, qualitativer Forschungsprozess aus wie in Abbildung 20 dargestellt.

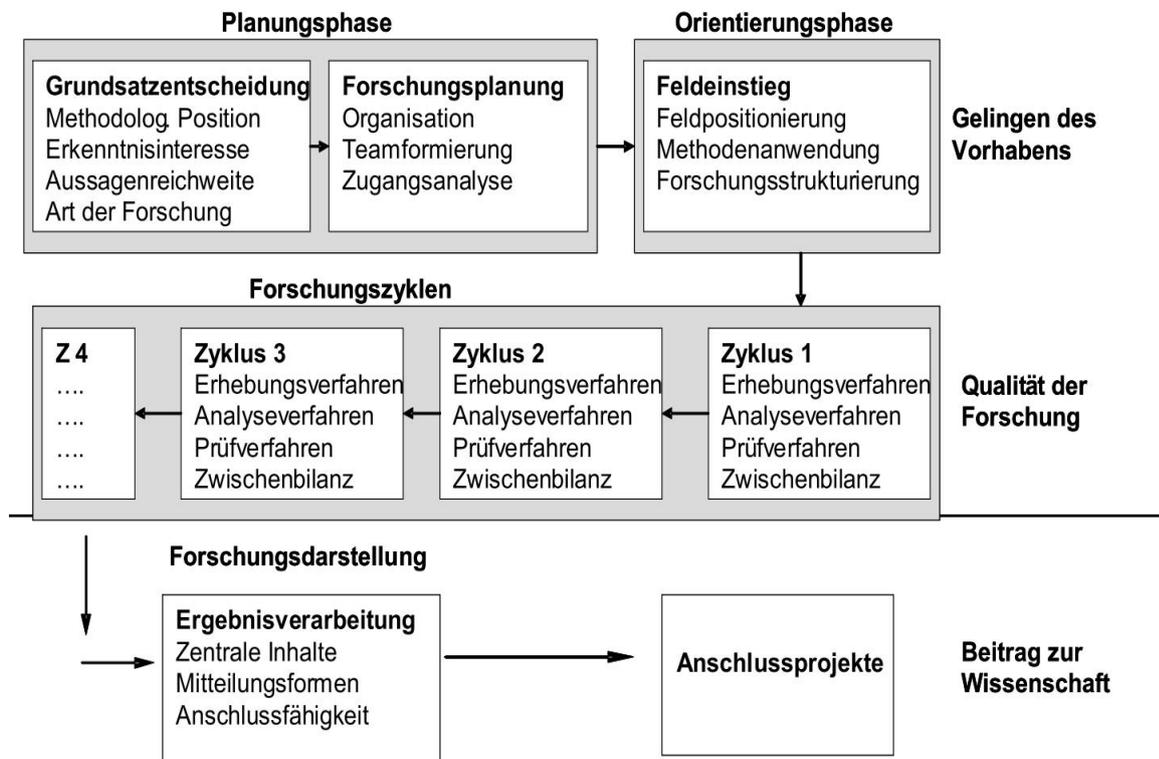


Abbildung 20: Idealtypische Vorgehensweise bei qualitativen Studien. (Quelle: Berger-Grabner 2016, S. 128).

In dieser Abbildung wird die Bedeutung der Forschungszyklen in Bezug auf die Qualität der Forschung gut aufgezeigt. Flick (vgl. 2012, S. 128) empfiehlt ebenfalls ein zirkuläres Modell, das er für die Fallstudienbearbeitungen konkretisiert (siehe Abbildung 21).

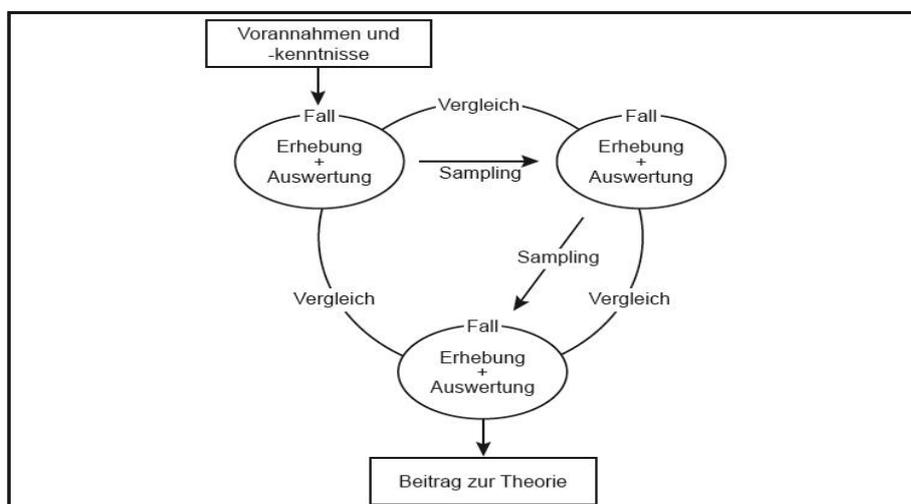


Abbildung 21: Zirkuläres Modell des Forschungsprozesses. (Quelle: Flick, 2012, S. 128).

Die Fallstudienenerhebung nach Flick (vgl. 2012) erfolgt zeitlich so abgestimmt, dass ein zirkulärer Prozess ermöglicht wird. Es wird darauf geachtet, dass nach den ersten Erhebungen erste Auswertungen erfolgen, damit die Erkenntnisse in die weiteren Arbeiten einfließen.

Diesem zirkulären Vorgehen bei der Fallstudienarbeit wird eine besondere Beachtung geschenkt. Weil mehrere Unternehmen untersucht werden, ist dieses Vorgehen gut anwendbar und entsprechend wird die Qualität der Ergebnisse erhöht und damit der erwartete Beitrag zur Wissenschaft, wie dies Berger-Grabner darlegt (siehe Abbildung 20, verbessert).

6.6. Erhebungsverfahren: Interviews als Datenquelle

In der qualitativen Sozialforschung gelten Interviews als weitverbreitete und zweckmässige Art der Datensammlung. Verschiedenste Autoren unterstreichen die Bedeutung der Interviews als Datenerhebungsverfahren, weisen aber gleichzeitig auf die Schwierigkeiten bei der Wahl der Interviewform hin (vgl. Berger-Grabner, 2016; vgl. Baur; Blasius, 2014; vgl. Flick, 2012; vgl. Mayring, 2010; vgl. Mey; Mruck, 2010; vgl. Mayring, 2007; vgl. King, 2006). Mey und Mruck betonen zum Beispiel, dass es vielfach nicht die eine richtige Form des Interviews gibt. Je nach Forschungsansatz und Forschungsfragen sind kombinierte Formen möglich (vgl. 2010, S. 426). Flick (vgl. 2012) beschreibt Interviews als Methode, um verbale Daten zu einem Forschungsgegenstand zu erheben. Interviews können völlig offen (narrativ) oder strukturiert (fragestellungsbezogen) geführt werden. Er unterscheidet zwischen Erzählungen (offen) und Leitfadeninterview (strukturiert). Dabei betont er, dass sich die Durchführung mehr oder weniger zwischen Offenheit und Strukturierung orientiert (vgl. S. 268 f.). Er ist der Meinung, dass es nicht einen Königsweg zum untersuchten Gegenstand gibt, sondern die Wahl der Methode dem Untersuchungsgegenstand angemessen sein soll. Gegenstand, Fragestellung, untersuchte Subjekte und angestrebte Aussagen sind Referenzpunkte für die Wahl einer geeigneten Interviewmethode (vgl. S. 276).

Interviews eignen sich, um in einem Dialog Erzählungen zu generieren, um damit Argumente und Begründungen zu entdecken (vgl. Mey; Mruck, 2010, S. 431). Forschungsgegenstand dieser Arbeit sind Motive für nachhaltiges Handeln in Unternehmen. Das Erkenntnisinteresse ist also nicht völlig offen, sondern orientiert sich an dieser Ausgangsfrage. Die erweiterten Fragestellungen beziehen sich auf entsprechende Handlungslogiken. Das Forschungsinteresse liegt demnach in der Frage, wie nachhaltige Handlungen in Unternehmen zustande gekommen sind. Der Zugang zu den Antworten erfolgt über verbale Daten (Geschichten), die von Mitarbeitenden aus verschiedenen Unternehmen (Fällen) erzählt werden. Die im Vorfeld erstellten

Interviewfragen orientieren sich an diesem Hauptthema. Die Interviews folgen einem Interviewleitfaden, das heisst einem Fragekatalog ohne Antwortvorgaben. Er soll den Interviewten das Thema vorgeben, aber auch ermöglichen, von Geschehnissen und Diskussionen in diesem Zusammenhang frei zu erzählen. Die Interviewpartner sollen ihre Realitätskonstruktion der Geschehnisse darlegen können. Es handelt sich also um keine vollständige Strukturierung des Interviews. Die Fragen können in der Reihenfolge verändert und umgestellt werden. Der Leitfaden soll sicherstellen, dass alle relevanten Aspekte angesprochen wurden (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 372). Die Entwicklung der Interviewleitfaden wird im Kapitel 6.6.4 dargelegt.

Neben dem Einzeldialog können verbale Daten auch im Gruppenverfahren erhoben werden. Unter Berücksichtigung des Kontextes des nachhaltigen Handelns in Unternehmen werden Fokusgruppeninterviews geführt. Es handelt sich dabei um Leitfadeninterviews mit einer kleinen Gruppe von Menschen (üblicherweise 6–8) zu einem bestimmten Thema. Solche Gruppeninterviews fördern Diskurse zum entsprechenden Thema und berücksichtigen die soziale Repräsentanz (vgl. Flick, 2012, S. 248 ff., S. 271). Der Begriff Fokusgruppe ist als eine Form der Gruppendiskussion zu verstehen, in der die Gruppeninteraktivität genutzt wird, um Daten und Einsichten zu einem bestimmten Thema zu gewinnen, die ohne Interaktion nicht oder weniger zugänglich wären (vgl. Flick, 2012, S. 259 ff.). Die Daten aus den Fokusgruppeninterviews unterscheiden sich zu den Daten der Einzelinterviews dadurch, dass subjektive Wahrnehmungen über Ereignisse und Handlungen in der Gruppe in einem gewissen Masse sozial validiert werden. Flick (vgl. 2012) schreibt dazu, dass bei Gruppendiskussionen eher die im Alltag gebildeten und geäusserten Meinungen zum Tragen kommen. Andere Gruppenmitglieder haben die Möglichkeit, auf Aussagen zu reagieren. Przyborski und Riegler sprechen in diesem Zusammenhang von kollektiven Wissensständen, die sich gemeinsam entwickelt haben (vgl. 2010, S. 439). Es sollen dabei keine natürlichen, also im Alltag formierten Gruppen interviewt werden, sondern Gruppen, die aufgrund des Forschungszweckes aus den verschiedenen Bereichen der Unternehmungen heterogen zusammengestellt werden. Dies soll verhindern, dass gemeinsame Deutungsmuster oder sozial erwünschte Haltungen aus dem Alltag die Diskussionsoffenheit negativ beeinflussen (vgl. Flick 2012, S. 252).

Fokusgruppeninterviews sollen in dieser Arbeit ergänzend zu den Einzelinterviews das nachhaltige Handeln in einem Unternehmen aus weiteren, kollektiven Perspektiven beleuchten. Die Absicht ist, zusätzliche Erkenntnisse, verstärkte Wahrnehmungen und angemessenere Rekonstruktionen daraus zu gewinnen.

Abbildung 22 zeigt das empirische Vorgehen bei der Datenerhebung und Analyse in einer Übersicht. Weitere Details und Merkmale der Datenerhebung werden in den nachfolgenden Unterkapiteln dargelegt.

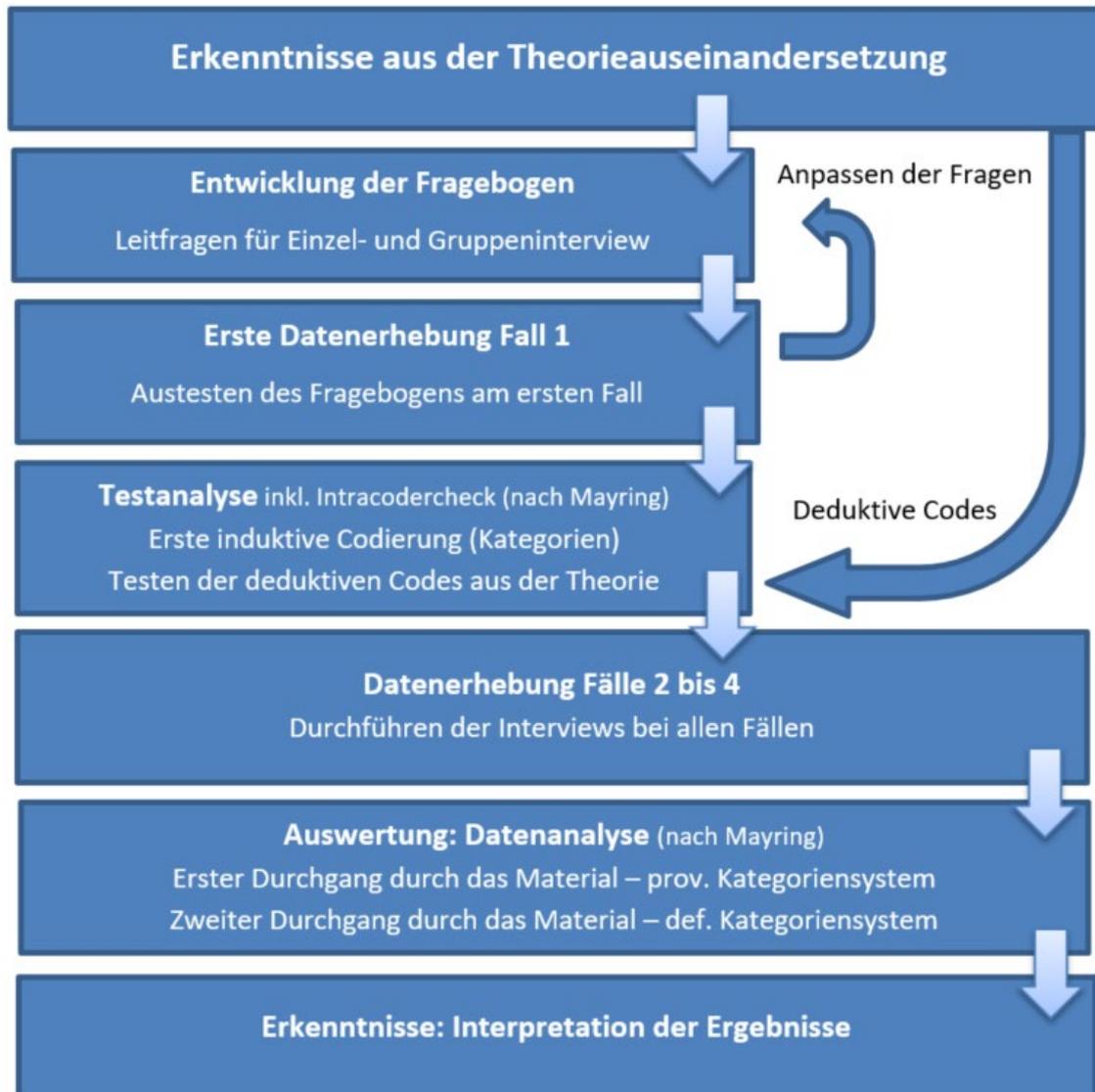


Abbildung 22: Vorgehensweise der Datenerhebung und Datenanalyse. (Quelle: Eigene Darstellung).

6.6.1. Erhebungsformen

In den **leitfadengestützten Einzelinterviews** dieser Arbeit werden Mitarbeitende gebeten, über Nachhaltigkeit und nachhaltige Projekte im Unternehmen zu berichten. Dabei dient der Leitfaden als Interviewvorgabe. Der Gesprächsablauf ist halbstrukturiert und variiert entsprechend zwischen strukturierten Fragen, Antworten und offenen Erzählungen sowie Nachfragen. Das Gespräch soll flüssig bleiben. Die Fragen müssen nicht der Reihe nach beantwortet werden. Redeunterbrüche durch den Interviewer sind nur bei Unklarheiten oder Abschwei-

fungen vorgesehen. Damit soll einerseits der Interessenfokus gewährleistet werden, andererseits sollen irrelevante Themenausführungen vermieden werden. Das Erkenntnisinteresse und im Fokus der Fragen ist die **subjektive Wahrnehmung** und Interpretation der Motive für nachhaltige Handlungen in den Unternehmen.

Mittels **Fokusgruppeninterviews** werden für diese Arbeit in gemischten Gruppen aus Mitarbeitenden und Vorgesetzten die nachhaltigen Projekte oder Handlungen in Unternehmen besprochen und Hintergründe erörtert. Die Fokusgruppeninterviews werden ebenfalls leitfadengestützt geführt. Gerade im Kontext von Gruppendiskussionen besteht die Gefahr von Abschweifungen, weshalb eine gezielte, auf die Forschungsfragen ausgerichtete Interviewführung wichtig ist. Das Erkenntnisinteresse und im Fokus der Fragen und Diskussionen sind die **kollektiven Wahrnehmungen** und Interpretation der Motive für nachhaltige Handlungen in den Unternehmen.

6.6.2. Interviewpersonen (praktisches Sampling)

Pro Fall werden **4–6 Einzelinterviews** und **2–4 Fokusgruppeninterviews** mit je 3–6 Gruppenteilnehmern geplant. Aus den Unternehmen werden so insgesamt zwischen 12 und 24 Personen in den Forschungsprozess einbezogen. Die Interviewpersonen und Fokusgruppen-Teilnehmer werden in Zusammenarbeit mit dem Forschungspartner (Fallgeber) ausgewählt. Es wird auf eine interdisziplinäre und hierarchiegemischte Auswahl geachtet. Eine Auswahl nach Geschlecht oder Alter erfolgt nicht. Die Befragten sollen eine kooperative Haltung zur Befragung haben und eine vielfältige Perspektive auf die Handlungen in Unternehmen ermöglichen.

6.6.3. Interviewer

Die Einzelinterviews können von **einem oder zwei Interviewern** geführt werden, die Fokusgruppeninterviews sind wenn möglich mit zwei Interviewern zu führen (Haupt- und Nebemoderator). Mehrere Interviewer haben verschiedene Vorteile. Man kann sich beim Fragen abwechseln und hat dadurch einen besseren Überblick über die Interviewsituation. Zudem ermöglicht eine weitere Perspektive Nachfragen oder eine Klärung von unklaren Antworten (vgl. Döring; Bortz, 2016, S. 360). Die Interviewer verständigen sich über das Interviewverfahren und eine einheitliche Handhabung der Leitfadenstruktur.

6.6.4. Interviewleitfaden und Interviewfragen

Zum Erstellen des Leitfadens dienen die Hinweise zum Leitfadeneinsatz von Mey und Mruck (vgl. 2010, S. 430–431). Der Leitfaden mit Fragen für die Interviews soll einerseits eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, andererseits einen hohen Fokus auf die Forschungsfragen ermöglichen. Er soll das narrative Element unterstützen und den Interviewten animieren, relevante Ereignisse zu nachhaltigen Handlungen im Unternehmen zu erzählen. Zuerst wurden allgemein Fragen zusammengetragen, die von Interesse waren, um der Forschungsfrage auf den Grund zu gehen. Danach wurden die Fragen unter Berücksichtigung der SPSS-Faustregel (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) überarbeitet, zusammengestellt und mit Forschungskollegen diskutiert. Daraus entstand eine erste Version des Interviewleitfadens. Der Fragebogen wurde zusätzlich mit anderen Personen inhaltlich und strukturell diskutiert und ist im Verlauf der Forschungsarbeit optimiert worden. Die Reihenfolge der Fragen wurde dem jeweiligen Gesprächsverlauf angepasst.

Der Interviewleitfaden für die Einzelinterviews ist wie folgt aufgebaut:

- **Gesprächseröffnung/Informationen zum Projekt/Gesprächsrahmen** (5 min.): Ziel ist die Herstellung einer alltagsnahen, vertraulichen und sanktionsfreien Gesprächsatmosphäre. Die Fragen orientieren sich am Erkenntnisinteresse der Forschungsarbeit.
- **Gesprächseinstieg/aktuelle Aufgabe, Unternehmen** (ca. 10 min.): Ziele sind, das Eis zu brechen, eine Einschätzung zur aktuellen Situation zu erhalten, Vertrauen herzustellen und zur Narration anzuregen.
- **Verständnis & Verankerung von Nachhaltigkeit in** (ca. 10 min.): Ziele sind die Gewichtung unterschiedlicher Aspekte von Nachhaltigkeit, der Bezug zum Unternehmen und konkrete Beispiele.
- **Nachhaltigkeitsprozess, -praktiken & -methoden** (ca. 20 min.): Hier sollen Beispiele Handlungsmuster, Vorgehen und Prozesse erkennen lassen.
- **Probleme, Zielkonflikte, Paradoxie, Widersprüchlichkeit, Unsicherheit** (ca. 10 min.): Ziel ist ein Verständnis von möglichen Zielkonflikten und daraus entstehenden Konflikten, Widersprüchen und dem Umgang mit Paradoxie.
- **Abschluss** (ca. 5 min.): Interview formell abschliessen und nachfragen, ob noch wichtige Ergänzungen gewünscht sind. Bedanken.

Im Fokus stehen Fragen, die Rückschlüsse auf die Motive für nachhaltige Handlungen in den Unternehmen ermöglichen sollen. Die Entwicklung der Leitfragen für die Einzelinterviews wie auch für die Fokusgruppendifkussion orientiert sich an den Forschungsfragen (siehe Kapitel 3.4), die untersucht werden sollen. Die Interviewantworten sollen Aufschluss darüber geben. Tabelle 7 zeigt beispielhaft den Bezug zwischen den Interviewfragen der Einzelinterviews und den Forschungsfragen zusammenfassend auf. Der ausführliche Interviewleitfaden für die Einzelinterviews findet sich im Anhang I.

Forschungsleitende Fragen	Beispielfragen aus dem Leitfaden
<p>Forschungsfrage (1): Was sind die persönlichen Motive, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu nachhaltigem Handeln bewegen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • was denken Sie, was macht den Erfolg Ihrer Unternehmung aus?
<p>Forschungsfrage (2): Welchen Handlungslogiken folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei Nachhaltigkeitsaktivitäten (Praktiken).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ein Geheimrezept, warum Sie als Unternehmen so erfolgreich sind? Oder anders gefragt: Was machen Sie anders als andere? • Wie zeigt sich das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen? • Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach die Nachhaltigkeit für den Erfolg Ihres Unternehmens? Inwiefern ergänzen sich die Ziele der Nachhaltigkeit und des wirtschaftlichen Erfolgs? • Können Sie uns von einem Erlebnis oder konkreten Projekt erzählen, das verdeutlicht, wo in ihrem Unternehmen nachhaltigkeitsorientiert gehandelt wird?
<p>Forschungsfrage (3): Welche führungskulturellen Aspekte fördern nachhaltiges Handeln in Deutschschweizer KMU?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wer treibt das Thema Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen voran? Wer ist verantwortlich dafür? • Ist Nachhaltigkeit als Wert bei Ihnen im Unternehmen verankert? Inwiefern findet sich Nachhaltigkeit Ihrer Meinung nach in der Mission oder im Leitbild wieder?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wie stellen Sie oder das Führungsteam sicher, dass Führungskräfte und Mitarbeitende genügend Freiraum, Ressourcen und Support erhalten, um nachhaltigkeitsorientierte Initiativen anzustossen und zu realisieren?
Forschungsfragenübergreifend:	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie uns von einem Erlebnis oder konkreten Projekt erzählen, das verdeutlicht, wo in ihrem Unternehmen nachhaltigkeitsorientiert gehandelt wird?

Tabelle 7: Bezug der Interviewfragen (Einzelinterview) auf Forschungsfragen (Beispiele). (Quelle: Eigene Darstellung).

Der Leitfaden dient als Hilfsmittel und Gedankenstütze. Im iterativen Forschungsprozess kann er laufend angepasst und verbessert werden. Die Fragen dienen als narrativer Impuls und weniger als Rahmen für ein sequenzielles Frage-Antwort-Gespräch.

Der Interviewleitfaden wird für die Fokusgruppendifkussion inhaltlich und formal angepasst. In den Gruppen werden Beispiele von nachhaltigen Projekten/Initiativen im Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und besprochen. Die Absicht ist, unterschiedliche Wahrnehmungen zu erkennen. Die Interviewdurchführung mit einer Gruppe ist aufgrund des Settings mit mehreren Personen anspruchsvoller. Deswegen werden diese Interviews detaillierter geplant und vorbereitet. Der Interviewleitfaden enthält neben Fragen, die auf die Gruppendiskussion ausgelegt sind, auch organisatorische oder kontextuale Informationen für die Diskussionsleitung. Dieses Vorgehen soll die Interview- resp. Diskussionsleitung unterstützen und die Durchführung erleichtern. In den Gruppendiskussionen stehen die Projekte/Initiativen und die kollektiven Handlungsmuster im Vordergrund. Es ist zu vermuten, dass in der Gruppendiskussion die individuellen Motive weniger offenbart werden. Deshalb liegt der Fokus in diesen Gruppendiskussionen auf den Handlungslogiken. Hier soll beleuchtet werden, wie solche Initiativen in Unternehmen ablaufen können. Entsprechend ist der Fragebogen im Inhalt angepasst und die forschungsleitenden Fragen in einer anderen Priorität zu sehen, wie Tabelle 8 beispielhaft veranschaulicht. Der ausführliche Leitfaden für die Fokusinterviews ist im Anhang II zu finden.

Forschungsleitende Fragen	Beispielfragen aus dem Leitfaden
<p>Forschungsfrage (1): Was sind die Motive, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu nachhaltigem Handeln bewegen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Was war da Ihre Rolle? Was haben Sie konkret gemacht? • Was waren wichtige Massnahmen? Aktionen? • Warum war das wichtig? Was war der Grund dafür? • Was dachten Sie, als Sie das erste Mal davon hörten? Was denken Sie heute?
<p>Forschungsfrage (2): Welchen Handlungslogiken folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche nicht dem ökonomischen Prinzip folgen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn wir uns nun Initiative A anschauen, welche konkreten Situationen kommen Ihnen in den Sinn? • Wo und wann haben Sie das erste Mal von Projekt A gehört? • Was war da Ihre Rolle? Was haben Sie konkret gemacht? • Was waren wichtige Massnahmen, Aktionen? • Warum war das wichtig? Was war der Grund dafür? • Wer trieb dieses Projekt voran? Wer war involviert? • Wie geht es weiter? <p><u>Quervergleich zu den Initiativen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn Sie nun die 2/3 Projekte anschauen und wie sich diese über die Zeit entwickelt haben, wo sehen Sie Gemeinsamkeiten? • Wo sehen Sie Unterschiede? • Was denken Sie, hat gut funktioniert und was weniger? Was hätte man anders machen können?
<p>Forschungsfrage (3): Welche führungskulturellen Aspekte fördern nachhaltiges Handeln in Deutschschweizer KMU?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wer trieb dieses Projekt voran? Wer war involviert? • Was waren wichtige Massnahmen? Aktionen? • Was denken Sie, hat gut funktioniert und was weniger? Was hätte man anders machen können? • Wie würden Sie die Rolle der Führung einschätzen in diesem Prozess?
<p>Forschungsfragenübergreifend:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wo sehen Sie Potenzial für ... (Firmenname) für neue Initiativen und Projekte? Welche Möglichkeiten sehen Sie für die Entwicklung von nachhaltigen Produkten oder Geschäftsmodellen?

Tabelle 8: Bezug der Interviewfragen (Fokusgruppen) auf Forschungsfragen (Beispiele). (Quelle: Eigene Darstellung).

6.6.5. Ort, Sprache und Zeitrahmen

Die Interviews werden wenn möglich persönlich und vor Ort geführt, damit die Interviewten in einer vertrauten Umgebung sind und sie einen geringeren Aufwand haben. Aus Gründen der kommunikativen Kompetenz werden die Interviews in Schweizerdeutsch geführt. Falls die interviewte Person Hochdeutsch als Muttersprache spricht oder kein Schweizerdeutsch versteht, wird das Interview in Hochdeutsch geführt. Das Schweizerdeutsch ist zwar für die Transkription aufwendiger, wirkt sich jedoch positiv auf die Gesprächsatmosphäre aus. Der Gesprächsverlauf ist ungehemmter und die Antworten sind näher an der Alltagskommunikation. Mit diesem Setting soll eine **vertraute Atmosphäre** geschaffen werden, die zu **mehr Offenheit führt** (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 132).

Für die Einzelinterviews wird **eine Stunde**, für die Fokusgruppeninterviews werden **ein bis zwei Stunden** vorgesehen.

6.6.6. Aufzeichnung und Transkription (Verschriftlichung)

Die Interviews werden mit Zustimmung der Interviewten **digital aufgezeichnet** und anschließend angemessen **transkribiert**. Angemessen meint, dass die Transkription nicht übertrieben genau, sondern nur so genau erfolgt, wie es für die Fragestellung notwendig ist (vgl. Flick, 2012, S. 379 f.). Die Fragestellung bezieht sich auf Motive und Hintergründe von nachhaltigen Handlungen in den Unternehmen. Im Fokus steht der Inhalt, nicht die Form der Aussage bzw. Antworten der Befragten. Schweizerdeutsch wird deshalb in ein **geglättetes Hochdeutsch** transkribiert, Helvetismen werden beibehalten. Da die Transkription von Schweizerdeutsch ins Hochdeutsch anspruchsvoll ist, wird diesem Punkt in den Transkriptregeln besondere Beachtung geschenkt und holprige sprachliche Formulierungen werden im hochdeutschen Transkript in Kauf genommen. Ziel ist es, dass sich die Aussagen für die folgenden Analysen verständlich lesen lassen und die Inhalte möglichst alltagsgetreu wiedergegeben werden. Die ausführlichen Transkriptionsregeln sind im Anhang IV ersichtlich. Das so geschaffene Textmaterial ist die Datenbasis für die Auswertung und Analyse.

6.7. Auswertungsverfahren: qualitative Inhaltsanalyse

Das Auswertungsverfahren orientiert sich am Ziel der Forschungsarbeit. Hauptziel dieser multiplen Fallstudienforschung ist die Erforschung von Motiven und Handlungsmustern für nachhaltiges Handeln. Es gilt somit, im Textmaterial bestimmte Elemente zu finden:

Ein Merkmal des qualitativen Forschungsstils ist die Intention des Entdeckens von theoretisch Neuem. Ausgehend von bestimmten empirischen Phänomenen wird nach Abstraktionen und Verallgemeinerungen (Konzepten, Typen, Strukturen etc.) gesucht. Qualitative Methoden besitzen den Charakter einer Heuristik: Es geht um das (Er-)Finden bisher noch unbekannter oder unausgearbeiteter Ideen. Daher wird diesen Forschungsansätzen zumeist die Eigenschaft theoretischer Offenheit (bzw. das Bemühen darum) zugeschrieben (Mayring, 2010, S. 38).

Die qualitative Inhaltsanalyse eignet sich damit besonders für eine systematische und theoriegeleitete Bearbeitung des Textmaterials. Mit diesem Verfahren können Bedeutungen und Sinnstrukturen analysiert werden (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 144 ff.). Ziel ist, aus dem Textmaterial Motive, Handlungsmuster und Führungspraktiken herauszuarbeiten.

6.7.1. Theoretischer Bezugsrahmen als Orientierung für die Analyse

Wie Berger-Graber (vgl. 2016) betont auch Yin (vgl. 2014) eine Orientierung an einer Theorie (Theoretical Proposition). Er meint damit eine theoretische Grundlage, die als «blueprint» (Bauplan) für die Forschungsarbeit dient. Diese Theorie muss keine «grosse» (grand theory) sein. Es reicht eine hypothetische theoretische Aussage, um ein planvolles Vorgehen zu erreichen (vgl. S. 38). Bezogen auf die Motive, die im Hauptfokus dieser Arbeit stehen, bieten sich zwei Ansätze an. Erstens das von Hemingway und Maclagan (vgl. 2004) entwickelte Framework zur Analyse von CSR (siehe Abbildung 23), das für die Fallstudienanalysen einfließt (vgl. 2004, S. 34). Sie sehen in den **strategischen** Motiven vor allem die unternehmerische Absicht, auf Umweltveränderung zu reagieren und Stakeholderansprüche zu erfüllen, um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen.

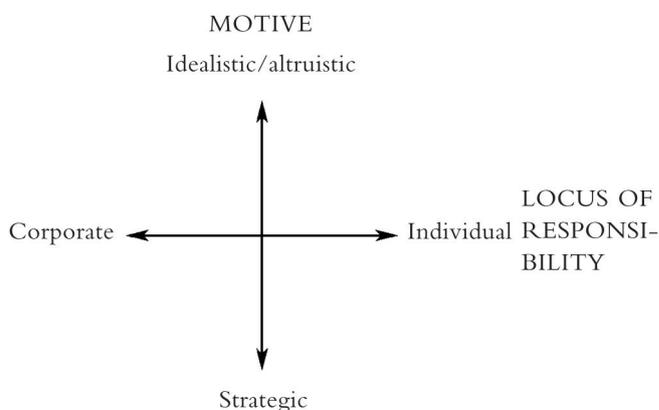


Abbildung 23: A Framework for analyzing CSR. (Quelle: Hemingway, Maclagan 2004, S. 34).

Dem gegenüber stellen Hemingway und Maclagan (vgl. 2004) **idealistische/altruistische** Motive. Sie ordnen dieser Dimension sämtliche Motive zu, die aus einer persönlichen Wertvorstellung (Idealismus) oder altruistischen¹³ Einstellungen heraus entstehen. Dazu zählen sie auch philanthropische¹⁴ oder religiöse Einstellungen. Diese Begriffe und die Auswirkung auf das Verhalten der Menschen werden in der Psychologie kontrovers diskutiert (vgl. Kuttner, 2015, S. 91 f.), sind aber nicht Teil der Arbeit und werden deshalb nicht behandelt. Die Abgrenzung zu strategischen Motiven ist auch ohne diese Klärung möglich und zweckmässig. Während Hemingway und Maclagan (vgl. 2004) mit den zwei Dimensionen «Corporate» und «Individual» arbeiten, haben Aguinis und Glavas (vgl. 2012) drei mögliche Betrachtungsebenen definiert: **institutionell**, **organisational** und **individuell**. Die institutionelle Ebene umfasst Themen wie Gesetze und Standards, die regulierende Wirkung haben, aber auch Anforderungen oder Konstrukte mit einem Ursprung ausserhalb der Unternehmung (kulturell-kognitive und normative Elemente). Die organisationale Ebene beinhaltet Strategien oder Corporate-Governance-Themen. Die individuelle Ebene fokussiert schliesslich die Führungskräfte und Mitarbeitenden (Teams) einer Unternehmung (vgl. S. 932). Beide Theorieansätze wurden bereits im Kapitel 3 in Bezug auf den Stand der Forschung unabhängig voneinander zitiert. Die beiden Ansätze ergänzen sich und können verbunden werden. Durch die Kombination der beiden Ansätze entsteht ein vierdimensionaler Erklärungsrahmen, der eine differenziertere Betrachtung ermöglicht. Für den explorativen Forschungsansatz werden daraus Motive und Handlungsmuster definiert und gruppiert (deduktive Ableitung). Dieses Vorgehen ergibt lediglich durch die grobe Kategorisierung einen Orientierungsrahmen der gefundenen Motive und Erklärungsmuster. Dadurch werden nicht die effektiven Motive dargelegt, sondern mögliche Gruppen von Motiven. Inwiefern diese die Realität zweckmässig abbilden, wird die Feldstudie/Empirie zeigen. Aus der obigen Auseinandersetzung mit den Theorien möglicher Handlungsmotive ist somit der Bezugsrahmen in Abbildung 24 entstanden.

¹³ **Altruismus**: Selbstlose Denk- und Handlungsweise; Uneigennützigkeit; Interesse am Wohlergehen anderer (vgl. Pluder; Spahn, 2006, S. 15).

¹⁴ Als **philanthropisch** können alle freiwilligen Handlungen verstanden werden, die einen gemeinnützigen Zweck haben; auf das Wohl des Menschen ausgerichtet (vgl. Caroll, 1979). Die Begriffe Altruismus und Philanthropie sind eng miteinander verknüpft.



Abbildung 24: Bezugsrahmen für die theoriegeleitete Analyse der Fallstudien. (Quelle: Eigene Darstellung).

Lozano, dessen Studie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt wurde, hat in seiner Arbeit 20 interne und externe Treiber für ein CSR-Engagement beschrieben und 34 «Drivers» für CSR zusammengestellt (vgl. 2015). Diese werden nicht in den Bezugsrahmen einbezogen, da es hier weniger um Motive, sondern um Einzelaspekte geht. Interessant wird sein, inwiefern die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sich mit den Erkenntnissen von Lozano verbinden lassen. Vorsehen ist, die Ergebnisse von Lozano in der Interpretation der Ergebnisse wiederaufzunehmen.

6.7.2. Vorgehen qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. 2010)

Der Inhalt des erarbeiteten Textmaterials wird systematisch nach den Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (vgl. 2010) analysiert. Laut Mayring bedarf eine Analyse Kategorien oder eines Kategoriensystems. Dieses System kann theoriegeleitet (deduktiv) oder aus dem Material heraus (induktiv) entstehen und soll die Auswertungsaspekte in Kurzform darstellen (vgl. 2010, S. 603).

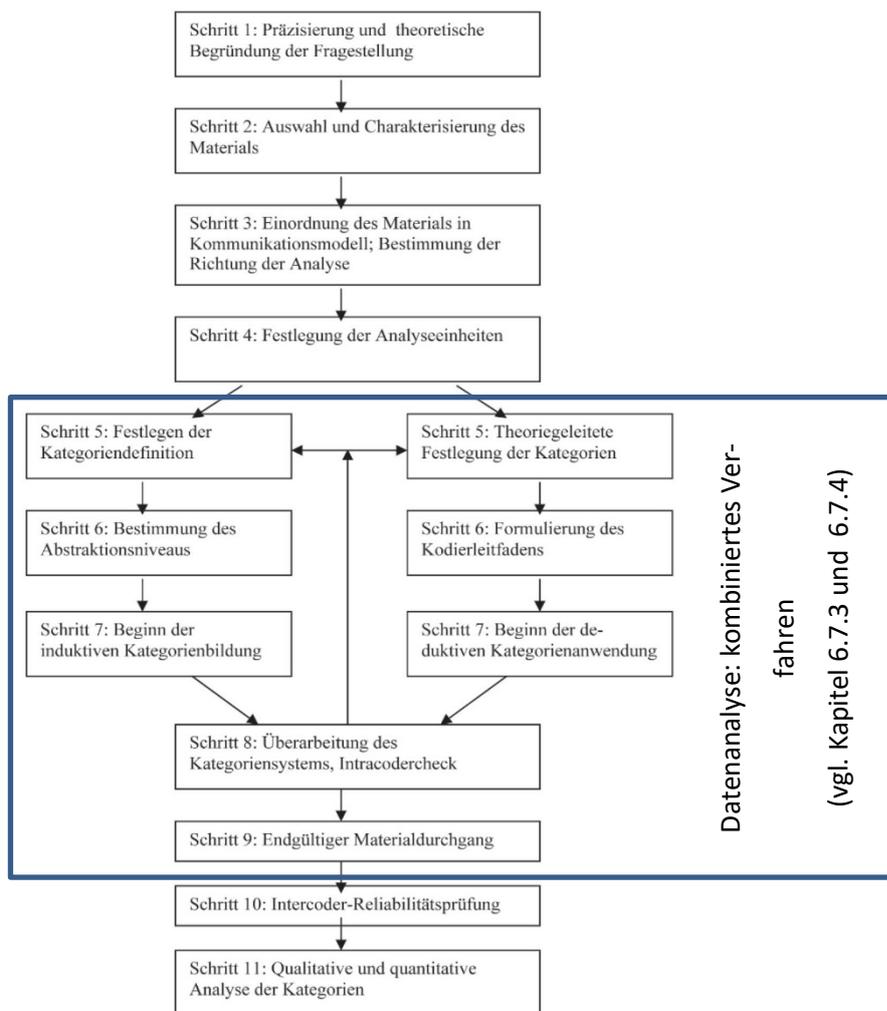


Abbildung 25: Ablaufmodell induktiver oder deduktiver Kategorienanwendung (Mayring, 2010, S. 605)

Abbildung 25 zeigt dieses Ablaufmodell induktiver oder deduktiver Kategorienanwendung. Schritt 1 und 2, die Präzisierung und Begründung der theoretischen Fragestellung sowie die Auswahl und Charakterisierung des Materials sind in den vorangegangenen Kapiteln erfolgt. Schritt 3, die Einordnung des Materials in ein Kommunikationsmodell und die Bestimmung der Richtung der Analyse finden sich in der Herleitung und Entwicklung des Bezugsmodells in Kapitel 6.7.1. Schritt 4, die Festlegung der Analyseeinheit ergibt sich wie folgt: Gesucht werden Aussagen, Sätze oder Wörter, die Hinweise auf **Motive** und **Handlungslogiken** in nachhaltigen Handlungen oder Projekten geben. Die Analyseeinheiten sind «nachhaltige Handlungen». Mittels der Interviews wurden solche nachhaltigen Handlungen gesucht und von den Interviewten narrativ erläutert. In diesen Erläuterungen und Erklärungen werden die Motive und mögliche Handlungsmuster gesucht. Schritt 5 bis 8 beziehen sich auf die Kategorienentwicklung und das Kategoriensystem und Schritt 9 beschreibt die Codierung. Schritt 10 geht auf die Reliabilität ein. Im Schritt 11 wird das Vorgehen zur Analyse dargelegt. Diese Schritte werden in

den folgenden Kapiteln beschrieben. Dabei wird auf das leicht unterschiedliche Vorgehen bei den Motiven gegenüber den Handlungslogiken eingegangen.

6.7.3. Entwicklung der Kategoriensysteme und Codierleitfaden

Nach Mayring soll der Ablauf der Kategorienbildung der Fragestellung angepasst werden. Die Grundformen (deduktiv/induktiv) können auch kombiniert werden (vgl. 2010, S. 603). Aufgrund des Fokus auf die **Handlungsmotive und Handlungslogiken**, die erst wenig erforscht sind und weshalb die deduktive, theoriegestützte Ableitung der Kategorien eher als grobe Klassifizierung dient, drängt sich eine Kombination mit dem induktiven Verfahren auf. Es ist zu erwarten, dass sich aus dem Material spezifischere Handlungsmotive und Handlungslogiken erkennen lassen. Aufgrund des hohen Erkenntnisinteresses für die detaillierten Motive sollen möglichst spezifische Kategorien gebildet werden. Diese können wenn möglich den deduktiv hergeleiteten Kategorien zugewiesen werden. Daraus entsteht eine Kategorienhierarchie mit Haupt- und Unterkategorien. Denkbar ist auch, dass die Hauptkategorien induktiv erweitert werden.

Als **deduktive Hauptkategorien nur für die Motive F (1)** bieten sich die Merkmale aus dem Bezugsrahmen an: **strategisch – altruistisch – individuell – organisational – institutionell**. Diese Merkmale sind theoriegeleitet, auf die Hauptforschungsfrage ausgerichtet und ermöglichen einen ersten themenbezogenen Zugang zum Textmaterial. Dieser Bezugsrahmen deckt vermutlich jedoch nicht alle Aspekte nach möglichen Motiven ab. Ebenfalls ist nicht zu erwarten, dass daraus explizite Hinweise auf die Frage F (2) (Handlungslogiken) und F (3) (Rolle der Führung) zu finden sind. Deshalb werden diese beiden Aspekte **Führung** und **Handlungslogik** zu Anfang als zusätzliche Hauptkategorie festgelegt. Dies erleichtert die anschließende Analyse und scheint nicht kritisch, weil aufgrund des hohen Abstraktionsniveaus auf der obersten Kategorienstufe eine eindeutige Zuteilung der entdeckten Phänomene nicht immer eindeutig möglich ist. Mehrfachzuteilungen sind deshalb auf dieser Abstraktionsstufe zu erwarten und mit diesem Vorgehen transparent nachvollziehbar. Mit der induktiven Kategorienbildung aus dem Material heraus ergibt sich dann eine zunehmende Eindeutigkeit.

Somit werden für die Analyse der **Motive** folgende **deduktiv** abgeleitete **Hauptkategorien** definiert:

K1: Strategisch: Antreiber oder Motive kommen aus einer (Unternehmens-)Strategie heraus. Strategien sind geplante und beabsichtigte Verhaltensmuster,

die auf eine bestimmte, künftig gewünschte (Markt-)Position ausgerichtet sind.

- K2: Altruistisch: Antreiber oder Motive sind Rücksicht auf Gesellschaft und Menschen.
- K3: Individuell: Antreiber und Motive sind eigene (intrinsische) Vorstellungen und selbst gewählte Vorgaben (aus Verantwortungsbewusstsein oder Gewissensgründen), die aus einem inneren Antrieb der Person kommen.
- K4: Organisational: Antreiber und Motive sind intraorganisationale Richtlinien oder Vorgaben, wie Kosteneffizienz, Innovationsfokus oder Riskmanagement.
- K5: Institutionell: Antreiber und Motive sind Vorgaben, die an die Institution von aussen herangetragen werden, z. B. Gesetze, Vorschriften, Kundenwünsche usw.

Das **Kategoriensystem der Handlungslogiken** wird **rein induktiv** entwickelt, weil sich aus der Literatur keine spezifische, auf nachhaltige Handlungen bezogene theoretische Grundlage anbietet. Einzig der Aspekt der Führung wird als zusätzliche Codekategorie bei den Handlungslogiken festgelegt. Unter diesem Code werden Hinweise gesammelt, die der Führung eine besondere Rolle bei nachhaltigen Handlungen zuschreiben. Daraus ergibt sich folgender Hauptcode für das **Kategoriensystem «Handlungslogiken»**:

K6: Handlungsleitende Elemente / Handlungslogik

K7: Führung / Rolle der Führung

Die Analyse der Handlungslogiken soll in erster Linie auf einer möglichst tiefen Abstraktionsebene erfolgen. Das heisst, bei den nachhaltigen Handlungen werden zuerst alle erkennbaren Hinweise auf positiv wirkende Situationselemente (Rahmenbedingungen) codiert. Erst durch die Iteration und bei der Überarbeitung des Kategoriensystems (in Schritt 8) sollen verdichtete Codes definiert und Hauptkategorien entwickelt werden. Somit entstehen beim ersten Durchgang des Materials Codes, die nah am Material sind. Mit den Schritten 8, 9 und 10 entwickelt sich das Kategoriensystem dann weiter.

Damit ergibt sich für die Motive wie auch für die Handlungslogiken (inkl. Rolle der Führung) das gleiche induktive Vorgehen für die **Unterkategorien** und **Subcodes**: Die Unterkategorien (U) und Subcodes (S) für die Motivsuche und Handlungslogiken werden induktiv hergeleitet.

Das Material wird systematisch durchgearbeitet und Fundstellen werden markiert und mit einem neuen Code versehen oder einem bestehenden Code zugeteilt. Das Codesystem wird aus dem Material heraus entwickelt. Zentral bei diesem Verfahren sind die Rückkopplungsschleifen (vgl. Mayring, 2010, S. 603). Durch dieses zirkuläre Verfahren verändert sich das Codesystem im Verlauf der Analysen, bis sich eine akzeptable Stabilität entwickelt hat. Durch das mehrstufige Verfahren im Forschungsprozess, insbesondere die Testanalyse, wird bereits beim Datenmaterial des ersten Falles ein angemessen stabiles Codesystem erarbeitet. Die interkausale Stabilität wird sich dann mit den Analysen ab Fall 2 herausstellen. Sollte sich das Codesystem als zu wenig stabil erweisen und sollten zunehmend andere und neue Codes entdeckt werden, wird das bisher verarbeitete Material noch mal durchgearbeitet. So soll diesem zentralen Analyseschritt besondere Aufmerksamkeit zukommen. Es wird besonders darauf geachtet, dass die Unterkategorien für K1 bis K7 dieser Logik folgen und in der Vollauswertung ausreichend stabil sind. Nach Mayring kann aber auch bei mehrmaliger Durcharbeitung des Materials nicht von einer 100%igen Übereinstimmung ausgegangen werden; eine gewisse Abweichung muss toleriert werden. Als ausreichend wird das Codiersystem dann gewertet, wenn keine oder nur wenige neue Codes entdeckt werden. Dieses Verfahren entspricht der «qualitativ orientierten kategoriengeleiteten Textanalyse» (Mayring, 2010, S. 604).

Sollte sich aus dem Material heraus zeigen, dass weitere Klassifizierungen zum Erkenntnisgewinn oder einem besseren Verständnis des Forschungsthemas dienlich sind, können diese als **Nebenkategorien (N)** klassifiziert werden. Infrage kommen die Sammlung konkreter Nachhaltigkeitsaktivitäten, nachhaltigkeithemmende Faktoren (Strukturen, Vorgaben, Regelungen usw.) oder Widersprüche in den nachhaltigen Handlungen. Hinweise auf nachhaltigkeitsfördernde Rahmenbedingungen (z. B. Rolle der Führung, Struktur- und Prozesshinweise) werden in der Unterkategorie «Rolle der Führung» gesammelt. Codes sollen jene Nebenkategorien erhalten, die nicht eindeutig den Kategorien Motive oder Handlungslogiken zugeordnet werden.

6.7.4. Datenanalyse/Codiersystem

Die Datenanalysen erfolgen in einem mehrstufigen Verfahren. Die Schritte 7 bis 9 nach dem Ablaufmodell von Mayring wird verfeinert und in Anlehnung an Strauss und Corbin (1996, zit. in Mey; Mruck, 2010, S. 622) orientiert sich die Codierung am Ablauf in Abbildung 26. Auf die einzelnen Schritte wird nachfolgend eingegangen.

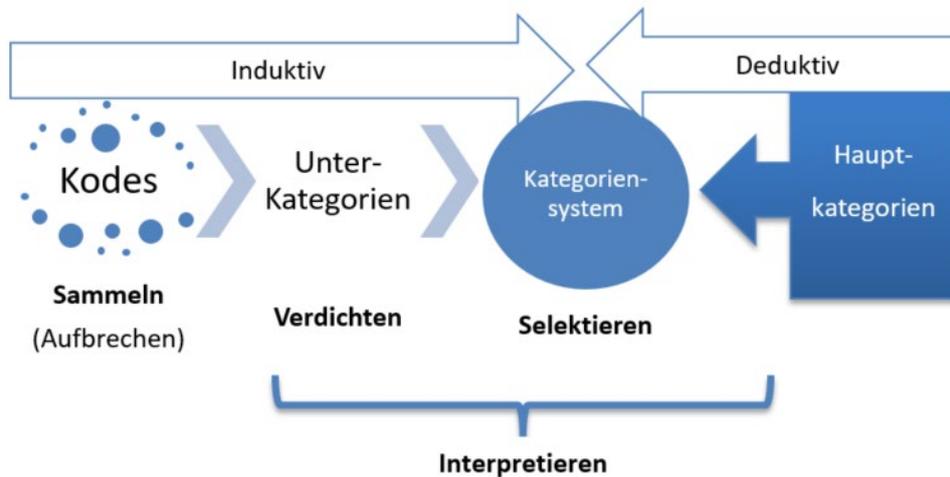


Abbildung 26: Codiersystem (in Anlehnung an May; Mruck, 2010, S. 622)

Dabei unterscheidet sich das Vorgehen bei Motiven und bei Handlungslogiken leicht: Wie beschrieben, wird bei den Motiven eine Kombination von deduktivem und induktivem Verfahren gewählt, während bei der Suche nach Handlungslogiken und der Rolle der Führung ein rein induktives Verfahren angewendet wird. Der Ablauf der Inhaltsanalysen bleibt jedoch im Grundsatz gleich – lediglich Schritt 3, das Selektieren und Zuteilen zu den theoretisch abgeleiteten Hauptcodes entfällt für die Handlungslogiken.

Schritt 1: offenes Codieren (Sammeln)

Sämtliche Interviewtranskripte werden nacheinander und teilweise mehrmals durchgearbeitet. In diesem Schritt geht es um das «Aufbrechen» des Materials. Gesucht werden möglichst kleine Codiereinheiten, mit dem Ziel, eine Fülle an Codes zu generieren. Diese können bereits in Kategorien zusammengefasst werden. Es werden hierbei theoretisch relevante Merkmalsausprägungen gesucht und Kategorien festgelegt. Diese Codierung der Texte erfolgt computergestützt mit der Software MAXQDA. Die Texte werden im Analyseprogramm sequenziell durchgegangen und relevante Textabschnitte markiert. Die markierten (codierten) Textabschnitte werden bestehenden Codes zugewiesen und/oder es werden neue Codes erstellt. In

der Memofunktion¹⁵ werden die einzelnen Codes beschrieben (Reduktionsregeln, Abgrenzungshinweise und Ankerbeispiele). Die Codes werden laufend angereichert, bis sich eine gewisse Sättigung respektive Stabilität zeigt. Die Zuteilung zu den Kategorien ist in diesem Schritt als Annäherung zu betrachten. Diese Zuteilung wird im Verlauf der Auswertung laufend und zweckmässig angepasst. Sämtliche Codes sowie die Codierhilfen (Memos) werden im Codierleitfaden (Anlage VI) dokumentiert.

Schritt 2: axiales Codieren (Verdichten)

Beim axialen Codieren werden empirische Zusammenhänge zwischen den (Unter-)Kategorien untersucht und in Relationen gebracht. Diese Zusammenhänge zeigen sich durch die Bildung von Subkategorien und Sub-Sub-Kategorien. Die Bearbeitung der Daten mittels Software hat an dieser Stelle den grossen Vorteil, dass die induktive Kategorienbildung dynamisch erfolgen kann. Die Codes können bezogen auf einen erweiterten Kenntnisstand relativ leicht angepasst werden. Insbesondere gestaltet sich die Zuteilung und/oder Verschiebung der Codes zu/in einzelne/n Kategorien als einfach. Das gleiche Material kann so mehrfach durchgegangen werden und Re-Codierungen sowie Kategorienanpassungen sind ohne grösseren Aufwand möglich. Es entsteht eine Struktur der Unterkategorien und allenfalls Subkategorien. So werden Zusammenhänge in Bezug auf Motive und Handlungen sowie Kontextbedingungen und Strategien im Untersuchungsfeld dargestellt und gruppiert. Es bilden sich erste Leitideen heraus, indem theoretische und allgemeine kausale Bezüge zu Handlungsmodell und Motivstrukturen erkennbar werden.

Schritt 3: selektives Codieren (Selektieren)

Im dritten Schritt werden die Ergebnisse validiert, indem die Ergebnisse des axialen Codierens den deduktiv hergeleiteten Hauptkategorien zugeteilt (selektiert) werden. Daraus entsteht ein erweitertes theoretisches Modell, das neben den Bezügen auch Erklärungsmuster zu den untersuchten Phänomenen liefert.

¹⁵ Memo ist eine Funktion in der MAXQDA-Software. Jedem Code kann ein Memo beigefügt werden, in das Hinweise zu Reduktion, Abgrenzungsmerkmalen zu anderen Codes und/oder Ankerbeispiele angefügt werden können.

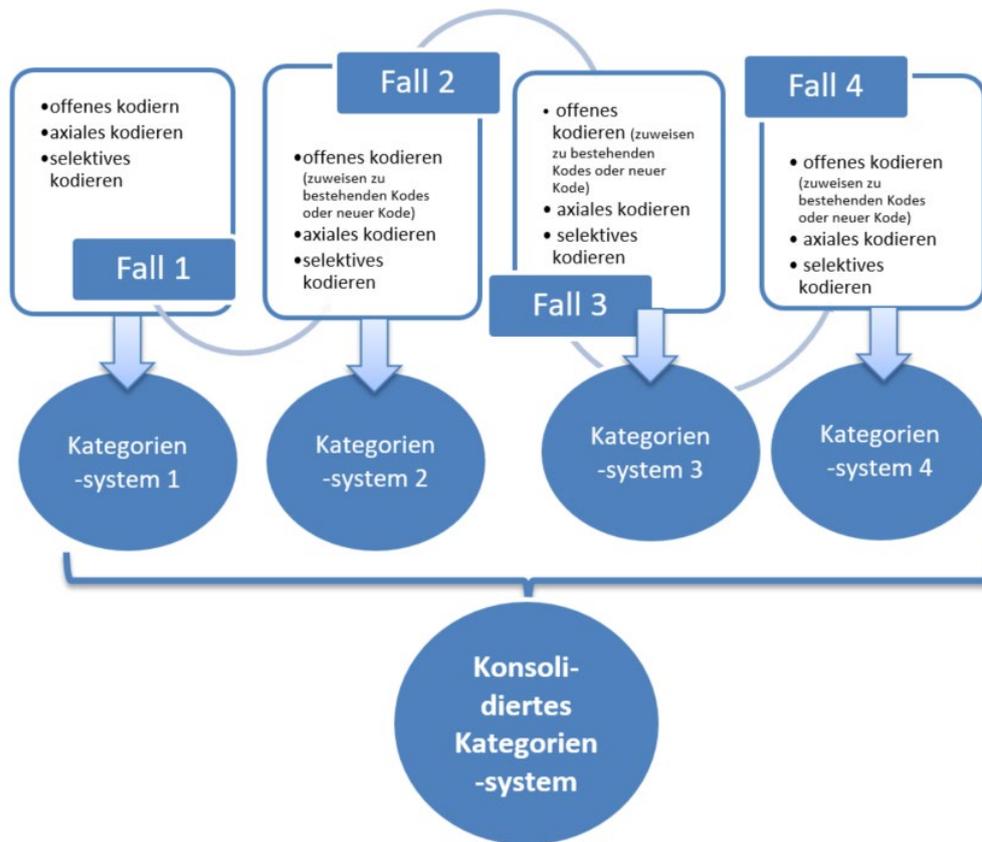


Abbildung 27: Ablauf der Datenanalyse und Konsolidierung der Kategorien. (Quelle: Eigene Darstellung).

Schritt eins bis drei werden für alle vier Fälle einzeln durchgegangen, wobei die Codes aus Schritt 1 jeweils für den nächsten Fall übernommen werden können (siehe Abbildung 27). Das vereinfacht einerseits das Codieren des neuen Materials, andererseits ist dadurch ein direkter Rückschluss auf die Sättigung möglich. Die Ergebnisse aus Schritt 2 und 3 sind vier Kategoriensysteme, die miteinander abgeglichen und zu einem Kategoriensystem zusammengeführt (konsolidiert) werden. Bei dieser Zusammenführung werden die induktiv ermittelten Codes nochmals durchgearbeitet und abgeglichen. Mittels Vergleich mit den Fundstellen wird geprüft, ob die Codes unter dem Aspekt des aktuellen Stands der Erkenntnisse weiter aufgeteilt oder zusammengeführt werden können. Als Gesamtergebnis liegen vier Einzelkategoriensysteme und ein konsolidiertes Kategoriensystem vor. Diese Systeme können nun **intrakategorial** und **interkategorial** analysiert werden.

Schritt 4: Interpretation (Erkenntnisgewinn)

Der letzte Teilschritt des Ver- und Abgleiches der Kategoriensysteme ist der erkenntnisversprechendste. Das Erkenntnispotenzial liegt zum einen in der Interpretation der Kategorienbreite aus den verschiedenen Fällen, zum anderen in der Möglichkeit, durch die Codierungstiefe aus Schritt 1 direkt zu Aussagen zu gelangen, welche die Interpretationen unterstützen. Diese Ergebnisse bilden somit die forschungsrelevanten Grundlagen für die **Interpretation** und **Erkenntnisgewinnung** der Forschungsarbeit.

6.7.5. Qualitätsmerkmale und Gütekriterien

Die Qualität der Forschungsarbeit soll den wissenschaftlichen Anforderungen entsprechen. Nach Döring und Bortz (vgl. 2016, S. 84 f.) zeichnet sich Wissenschaftlichkeit durch vier Standards aus:

- (1) Formulierung eines wissenschaftlichen Forschungsproblems
- (2) Realisierung eines auf das Forschungsproblem zugeschnittenen Forschungsprozesses
- (3) Orientierung an der Wissenschafts- und Forschungsethik
- (4) Vollständige, schriftliche Dokumentation des gesamten Forschungsprojekts

Punkt (1) wurde im Kapitel 2 ausführlich beleuchtet. Die Standards (2) und (3) sind formelle Anforderungen, die einen transparenten Prozess des wissenschaftlichen Arbeitens sicherstellen und charakterisieren. Wie Döring und Bortz (vgl. 2016) bemerken, ist der Forschungsprozess (2) auf das Forschungsproblem zuzuschneiden. Ausgangspunkt und massgebend für die Wahl des methodischen Vorgehens ist das Untersuchungsfeld (Realitätsausschnitt) resp. sind die Forschungsfragen, die aus dem Forschungsproblem abgeleitet wurden. Diese bestimmen, welche Methoden geeignet sind, um Antworten zu finden (S. 84). Die Forschungsfragen aus Kapitel 3.4 werden im Verlauf der Arbeit immer wieder aufgenommen und referenziert. Sie dienen als Leitfragen für die gesamte Arbeit. Im Kapitel 6 wird der Forschungsprozess detailliert dargelegt und die Forschungslogik begründet (Forschungsdesign). Der Standard (4), vollständige, schriftliche Dokumentation wird durch das systematische Vorgehen gestützt. Die empirische Datenbasis wird verschriftlicht und konserviert. Grosse Datenmengen werden digital abgespeichert und gesichert.

In der qualitativen Forschung gilt weiter den Güteansprüchen eine besondere Aufmerksamkeit: Die Nachvollziehbarkeit und die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse sind sicherzustellen. In

Anlehnung an die Kritik von Flick (vgl. 2010) und Steinke (vgl. 2007) werden für die Güteprüfung des Forschungsprozesses nicht die klassischen Begriffe Objektivität, Validität und Reliabilität gewählt. Steinke schlägt alternativ folgende Kriterien für einen qualitativen Forschungsprozess vor (vgl. S. 180–181):

- (1) Nutzen der Studie
- (2) Angemessenheit der Methodenwahl
- (3) Dokumentation des methodischen Vorgehens
- (4) Kritische Prüfungen der im Forschungsprozess generierten Theorie per Falsifikation
- (5) Absicherung der (externen) Validität, d. h. der Verallgemeinerbarkeit der untersuchten Sachverhalte
- (6) Ethisches Vorgehen: Respekt gegenüber den Untersuchungspartnern

Auf den Nutzen (1) der Studie wurde bereits ausführlich im Kapitel 3 eingegangen. Die Angemessenheit der Methodenwahl (inkl. Sampling) (2) sowie deren Dokumentation (3) wurden im Kapitel 6 dargelegt. Die kritische Prüfung der im Forschungsprozess generierten Theorien oder Hypothesen (4) wird durch den Einsatz von codifizierten Verfahren sichergestellt (genügend Textbelege). Zudem werden die Texte auf Widersprüche resp. abweichende Fälle und Ereignisse untersucht. Negative oder widersprechende Daten werden thematisiert. In der qualitativen Forschung ist die (externe) Validität (5) aufgrund der begrenzten Standardisierbarkeit eingeschränkt und durch eine konzeptionelle Repräsentativität ersetzt (vgl. Strübing, 2014, S. 32). Die Studie wird deshalb darauf eingehen müssen, unter welchen Bedingungen (Kontexte, Fälle, Untersuchungsgruppen usw.) sich die Forschungsergebnisse verallgemeinern lassen (Limitation). Gestützt werden die Erkenntnisse durch eine kommunikative **Validierung** mittels Gespräche mit Experten, Forschungskollegen, Praktikern usw. (vgl. Flick, 2010, S. 398; vgl. Scheele; Groeben, 2010, S. 506 f.). Das ethische Vorgehen (6) wird schliesslich durch ein reflektiertes Vorgehen und einen respektvollen Umgang mit allen Gesprächs- und Interviewpartnern sowie durch folgende Verhaltensregeln sichergestellt:

Persönlichkeitsschutz: Anonymität wird gewährleistet; Personennamen werden in der Arbeit keine genannt. Die Interviews werden mit Kurzzeichen kenntlich gemacht. Die Zuteilung zu Namen ist auf ein einziges Dokument beschränkt (Interviewverzeichnis). Informationen und Daten über Personen und Firmen werden angemessen und vertraulich behandelt. Rückmeldungen werden mit Bedacht auf diese Aspekte formuliert. Vor dem Interview erfolgt eine Erklärung über die Rolle und die Zugehörigkeit des Forschers, das Ziel der Untersuchung und die

möglichen Auswirkungen der Untersuchung auf den Befragten. Die Befragten sollen Ziel, Sinn und Zweck der Befragung sowie die Konsequenzen des Interviews verstehen (siehe Interviewleitfaden).

Datensicherheit: Die gesammelten Rohdaten verbleiben im Besitz des Forschers und werden ausschliesslich für Transkriptionsdienste weitergegeben. In Absprache mit den Befragten können auch Co-Interviewer die Rohdaten für Forschungszwecke nutzen. Für alle anderen Zwecke sind die Daten für Dritte nicht zugänglich.

Der Analyse der Daten wird grosse Beachtung geschenkt: Das Textmaterial wird in Teilen mehrmals durchgearbeitet und auf abweichende Codierung überprüft. Besonders aufmerksam wird die Übereinstimmung bei den deduktiven Kategorien kontrolliert. Bei den induktiv erarbeiteten Kategorien oder Subkategorien kann eine grössere Abweichung toleriert werden, ohne die Stabilität der Auswertung grundsätzlich zu gefährden. Damit soll die Reliabilität sichergestellt werden. Mayring spricht in diesem Zusammenhang von der Intracoderreliabilität (vgl. 2010, S. 663 f.). Teile des Materials werden mehrmals durchgearbeitet, ohne auf die zuvor erarbeiteten Codes zu sehen. Eine hohe Übereinstimmung zeugt von einem stabilen Codiersystem. Eine Intercoderreliabilität entsteht durch eine Diskussion und Analyse der erarbeiteten Codes mit Forschungskolleginnen und Kollegen. Die Reliabilität wird zusätzlich erhöht, indem die Rekonstruktion der gesuchten Handlungen von direkt Beteiligten erfolgt. Die Geschichten unterliegen zwar einer gewissen Subjektivität, die jedoch durch eine multiperspektivische Untersuchung vermindert werden kann, z. B. durch Erzählungen von mehreren Beteiligten (vgl. Flick, 2011, S. 14). Mit dem Einbezug von verschiedenen Interviewpartnern und auch den grösseren Fokusgruppen werden verschiedene Perspektiven aufgenommen.

6.8. Erkenntnisgewinnung (Forschungsergebnisse)

Aus den Auswertungen und Analysen werden Erkenntnisse systematisch ausgearbeitet und dargelegt. Ziel dieser explorativen Studie ist es, zu neuen Erkenntnissen zu gelangen, welche die Forschungsfragen beantworten. Schliesslich soll ein spezifischer Erkenntnisgewinn resultieren. Diese Erkenntnisse sollen die Realität erklären. Damit stellen sich die Herausforderungen des sozialen Konstruktivismus: Wahrnehmungen und Interpretation erfolgen immer aus der Perspektive des Forschenden. Sie «konstruieren» sich aus seiner Denkwelt, weshalb bei der Interpretation der Daten immer Spielraum besteht. Diesem Aspekt kann Rechnung getragen werden, indem der Forscher seinen Interpretationen generell kritisch gegenübersteht. Der Erkenntnisgewinnungsprozess wird zudem verbessert, indem sich der Forscher die Frage

stellt: «Könnte man das auch anders sehen?» Unterstützend wirkt hier die (kommunikative) Triangulation, das heisst, die Ergebnisse werden mit Peers ausgetauscht und diskutiert. Trotzdem bleibt eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit und in der Wertung von Ergebnissen und neuem Wissen. Neu formuliertes Wissen ist entsprechend immer nur ein Versuch, die Realität zu beschreiben. Hammersley (1992, zit. in Flick, 2012, S. 493) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff des «subtilen Realismus». Er geht von drei Prämissen aus:

- (1) Die Gültigkeit des Wissens lässt sich nicht mit Bestimmtheit sagen. Vielmehr geht es um Glaubwürdigkeit.
- (2) Annahmen können Phänomene nur mehr oder weniger angemessen beschreiben.
- (3) Die Wirklichkeit wird über verschiedene Perspektiven zugänglich.

Erkenntnisse sind somit nicht die Wahrheit, sondern ein Versuch, die Realität glaubwürdig zu beschreiben. In diesem Sinne können die Ergebnisse dieser Arbeit keinen Anspruch auf absolute Wahrheit haben und sie basieren auf einem eingeschränkten Realitätsausschnitt. Sie sollen jedoch ein möglichst realistisches Bild der Praxis ergeben, wie die Realität in Unternehmen bezüglich der Motive und Handlungsmuster für nachhaltiges Handeln aussieht.

Diese grundsätzliche Haltung und Einschränkung kommt besonders zum Tragen, wenn daraus Gestaltungsempfehlungen oder Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollen (Forschungsfrage F (4)). Denn mit diesem Schritt ist unweigerlich ein Versuch zur Generalisierung der Erkenntnisse verbunden. Nach Mayring (vgl. 2007, S. 5) ist eine Generalisierung mittels der Variation der Phänomene möglich. Dabei wird das Phänomen in unterschiedlichen Erscheinungsformen untersucht. Nach Moustakis (vgl. 1994, zit. in Mayring, 2007, S. 5) ist dieses Vorgehen sogar eine zentrale Strategie in der phänomenologisch orientierten sozialwissenschaftlichen Forschung. Dazu gilt es zu bemerken, dass wie bei der Frage nach dem Wahrheitsgrad des Wissens auch in Bezug auf die Gestaltungsempfehlungen Glaubwürdigkeit und Plausibilität als Qualitätsmerkmale genügen müssen. Verallgemeinerungen sind somit in erster Linie Hypothesen, die in der Realität noch zu beweisen sind.

6.9. Zusammenfassung Methodologie

In diesem Kapitel wurde das methodologische Vorgehen dargelegt und der qualitative Forschungsansatz begründet. Die empirische Basis und der Feldzugang mittels explorativer, multipler Fallstudie in Kombination mit leitfadengestützten Interviews wurde transparent und

nachvollziehbar aufgezeigt. Mit Verweis auf Mayring (vgl. 2010) wurde das Auswertungsverfahren der qualitativ orientierten, kategoriengeleiteten Analyse begründet und der konzeptionelle Rahmen eines möglichen Kategoriensystems in Anlehnung an Strauss und Corbin (vgl. 1999) resp. May und Mruck (vgl. 2010) entwickelt. Die Datenanalyse wurde beschrieben und die Systematik aufgezeigt. Die Qualitätsmerkmale und Gütekriterien für die Validität wurden dargelegt und erfüllen die Voraussetzungen für verlässliche Ergebnisse. Zum Schluss wurde auf die Erkenntnisgewinnung eingegangen und aufgezeigt, wie diese herausgearbeitet werden. Diese Vorgehensweise scheint zweckmässig, um die Forschungsziele zu erreichen und Antworten auf die Forschungsfragen zu erhalten.

Anzumerken ist, dass bei der Umsetzung des beschriebenen Vorgehens ein gewisser Spielraum vonnöten ist. Konkrete Umstände beeinflussen die Fallauswahl (Bereitschaft), die Wahl der Interviewpartner (Bereitschaft, Verfügbarkeit und Offenheit), die Interviewdurchführung (Zeitressourcen, Termine, Dynamik) und Auswertung (induktive Codierung, selektive Zuordnung). Folgende Aussage unterstreicht, dass dem Forschenden in der Umsetzung der Forschungsstrategie eine gewisse Bewegungsfreiheit einzuräumen ist:

Es erscheint naheliegend, die Vorgehensweise (Forschungsstrategien) bezogen auf die Forschungsfrage und die konkreten Umstände einer Forschungsarbeit so zu wählen und (explizit!) anzupassen, dass am Ende Resultate erbracht werden, die der Theorienentwicklung nützen (May; Mruck, 2010, S. 624).

Allfällige Abweichungen zum geplanten Vorgehen werden transparent dargelegt und dürfen keine elementaren oder zentralen Ansprüche einer qualitativ und ethisch korrekten Forschungsarbeit verletzen.

7. Fallstudien zur empirischen Evaluation nachhaltiger Unternehmensentscheide und Handlungen

7.1. Fallauswahl und Kurzbeschreibung der ausgewählten KMU

Für das Forschungsvorhaben wurden kleinere und mittlere Schweizer Unternehmen gesucht, die sich für eine Fallstudie/Fallanalyse zu nachhaltigem Handeln zur Verfügung stellen. In vier ausgewählten Schweizer KMU wurden Daten zum Forschungsthema erhoben. Diese Fälle erfüllen die für diese Untersuchung definierten fünf Auswahlkriterien (siehe Kapitel 6.4). Weiter zeichnen sich die ausgewählten KMU nicht explizit durch Nachhaltigkeit aus, ausser die Remei AG, die sich jedoch selbst nicht explizit als nachhaltig bezeichnet, sondern einen All-Holder-Value-Ansatz¹⁶ verfolgt. Im Verlauf des Forschungsprozesses wurden verschiedenste Firmen angeschrieben (Beispiel einer Anfrage im Anhang V). Aus einer Vielzahl waren schliesslich vier bereit, sich in diese Forschung einzugeben. Generell kann angemerkt werden, dass viele kontaktierte Firmen interessiert waren, jedoch oft aus Zeit- und Mitarbeiterressourcen Gründen absagten. Bemerkenswert ist dies insbesondere, weil das Nachhaltigkeitsthema die Firmen zwar beschäftigt, sie jedoch einer genaueren Betrachtung des Themas vermutlich eher zurückhaltend gegenüberstehen. So zeigten sich Befürchtungen, dass eine Fallanalyse ein mangelndes Nachhaltigkeitsverständnis zeigen könnte, was nicht im Interesse dieser Unternehmen war. Weiter kam zum Vorschein, dass viele KMU im Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit verunsichert sind. In den persönlichen Gesprächen zeigte sich, dass diese Unsicherheit oft auf fehlendes Wissen und Know-how zurückzuführen ist, was die Darlegungen aus dem Kapitel Problemstellung stützt. Umso erfreulicher ist, dass mit den folgenden vier Fällen Unternehmen gewonnen werden konnten, welche die gesetzten Bedingungen erfüllen: **Hug AG** (Lebensmittel), **Remei AG** (Textil), **Sinnvoll Gastro AG** (Gastronomie) und **Alpnach Norm AG** (Holzverarbeitung).

Entsprechend dem zirkulären Forschungsansatz wurde darauf geachtet, dass bereits nach Zusage der ersten Unternehmung die Forschungsmethodik angewendet wurde. Die weiteren

¹⁶ All-Holder-Value der Remei AG: «Die Remei verfolgt den wirtschaftlich konstruktiven Ansatz des All-Holder-Values. All-Holder-Value meint ein anderes Wirtschaften, das für alle am Produktionsprozess Beteiligten Wert schöpft und fair verteilt. Die Messgrösse des Erfolgs besteht im Gleichgewicht zwischen dem Respekt vor den Menschen und der Natur, zwischen führender Technologie und Rendite» (Remei AG, 2019).

Fälle kamen dann im Verlauf der Forschungsarbeit dazu. Die vier Unternehmen sind in verschiedenen Branchen anzusiedeln: Lebensmittel, Textil, Gastronomie und Holzverarbeitung. Bei allen Unternehmen hat sich die oberste Leitung zur Mitarbeit bekannt und ihre volle Unterstützung zugesichert. Dies hat dem Vorgehen geholfen und die Auswahl und Planung der Interviewpartner unterstützt. Es konnten in allen Unternehmen Mitarbeitende aller Stufen einbezogen werden. Insgesamt wurden qualitative Daten von über 50 Mitarbeitenden erhoben, das heisst 20 Einzelinterviews und 8 Fokusgruppeninterview mit über 30 Teilnehmenden. In den folgenden Kurzporträts werden die ausgewählten Unternehmen vorgestellt.

7.1.1. Kurzporträt Hug AG: «Die Schweizer Bäckerei – mit Tradition seit 1877»

Vor mehr als 140 Jahren begann die Firmengeschichte von HUG in einer Bäckerei in Luzern. Die HUG AG ist ein Schweizer Familienbetrieb und beschäftigte 2019 rund **370 Personen**. Sie ist mit ihren drei Standorten in Malters, Willisau und Trimbach in der Schweiz zu Hause. Geführt wird das Unternehmen von **Andreas und Werner Hug** bereits in der vierten Generation. Kunden sind u. a. Coop Schweiz, Migros und andere Lebensmittelgrosshändler. Ein zentrales Merkmal ist das Unternehmensmotto: Herzlich, Unternehmerisch und Gewissenhaft (vgl. HUG AG, 2019).

7.1.2. Kurzporträt Remei AG: «Verantwortungsvolle Produktion von modischen Textilien»

Die in der Schweiz ansässige Remei AG ist ein junges Unternehmen. Sie wurde 1983 von Patrick Hohmann gegründet, koordiniert seither die Produktion nachhaltiger Textilien aus Bio-Baumwolle und begleitet den Produktionsprozess von der Masstabelle bis zur Auslieferung. Die Firma beschäftigt **19 Mitarbeitende** (2019). Der Erfolg des im Baumwollgarnhandel gestarteten Unternehmens basiert auf einem ausgereiften und nachhaltigen Supply-Chain-Management. Entlang der transparenten Produktionskette erfüllen alle Stufen der Produktion die fünf Werte des Qualitätslabels bioRe®: biologische Baumwolle, faire Produktion, ökologisch und hautfreundlich, CO₂-neutral und rückverfolgbar bis zum Anbau. Geführt wird das Unternehmen in der zweiten Generation von **Simon Hohmann** in Co-Leitung mit **Marion Röttges**. Kunden sind u. a. Marken wie Mammut und Elcline sowie Händler wie Grüne Erde und Coop Schweiz mit dem Private Label Naturaline (vgl. Remei AG, 2019).

7.1.3. Kurzporträt Sinnvoll Gastro: «Mit Leib und Seele»

Die Sinnvoll Gastro wurde Anfang 2010 von **Heinrich Michel, Philippe Giesser und Simon Feigenwinter** gegründet. Die GmbH ist ein kreatives und innovatives Gastronomieunternehmen und in der Zentralschweiz mit 13 Betrieben an unterschiedlichen Standorten¹⁷ etabliert. Sinnvoll Gastro überzeugt nicht nur durch Einzigartigkeit in der Gestaltung, sondern auch durch einen jungen und dynamischen Führungsstil, der von Mitarbeitern gelebt wird, die in der Gastronomie ihre Berufung gefunden haben. Bei Sinnvoll wird Gastronomie mit viel Herzblut gelebt und gepflegt. Das Firmenmotto lautet: Weitblick, Mut und Verantwortungsgefühl. Der Name der Unternehmung ist Programm und zeigt, was die drei Geschäftsführer mehr als alles andere machen wollen: sinnvolle Gastronomie. Das Unternehmen beschäftigt ca. 200 Mitarbeitende (vgl. Sinnvoll Gastro AG, 2019).

7.1.4. Kurzporträt Alpnach Norm AG: «Mit den alten unternehmerischen Tugenden in eine neue Zeit»

Alpnach Norm AG ist führender Spezialist im Bereich der Stauraummöbel in der Schweiz mit Sitz in Alpnach. Gegründet wurde das Unternehmen 1966 von Theo Breisacher. Als Pionier führte er ein Schrank-Anbau-System auf dem Schweizer Markt ein. Die Alpnach Norm AG umfasst heute drei Produktionsbetriebe in der Schweiz mit total **190 Mitarbeitenden** (2019). Alpnach-Norm-Produkte sind von hoher Qualität und langer Lebensdauer. Als starker Arbeitgeber in der Region Ob- und Nidwalden ist der Firma auch die regionale Förderung des handwerklichen Berufs wichtig. Geführt wird der **Familienbetrieb** seit 2008 in der zweiten Generation von **Brigitte Breisacher**. Kunden sind Architekten, institutionelle und private Bauherren sowie Privatkunden (vgl. Alpnach Norm AG, 2019).

7.2. Praktische Datenerhebung und Datenanalyse

In diesem Kapitel werden die Phasen der Datenerhebung und Datenanalyse erläutert, von der ersten Datenerhebung in Fall 1 bis zur Datenanalyse und Auswertung aller Fälle.

¹⁷ Hotel Alpenblick, Weggis, Ferrus Hotel, Rothenburg, Gartenhaus 1313, Grottino 1313, Gleis 13 und Container 13, Luzern, Wetterhorn, Hasliberg, Kaiserstuhl, Lungern, Passhöhe 1013, Brünig, Landgasthof Drei Könige, Entlebuch, Gasthof Bären, Hasliberg, Startklar, Emmen (vgl. Sinnvoll Gastro AG, 2019).

7.2.1. Phase 1: erste Datenerhebung und Testanalyse mit Fall 1

Die ersten **Datenerhebungen** resp. die Interviews für den Fall 1 fanden Ende 2017 statt. Die Testanalysen der Daten zog sich bis in den Sommer 2018 hinein. In dieser Zeit wurden fünf Einzelinterviews und vier Fokusgruppeninterviews geführt. Diese relativ lange Zeitspanne ist dadurch begründet, dass mit dem ersten Fall die Zweckmässigkeit der Herangehensweise getestet wurde (vgl. Abbildung 22: Vorgehensweise der Datenerhebung und Datenanalyse). Der Fragebogen für die Interviews wurde getestet und aufgrund der Erkenntnisse aus der ersten Durchführung angepasst. Der Interviewablauf folgte in allen Fällen grösstenteils dem Leitfaden. Einstiegsfragen zu Nachhaltigkeit (vgl. Leitfaden in Kapitel 6.6.4) führten an das Thema heran und ermöglichten einen konstruktiven Gesprächsablauf. Die Hinführung zu den Kernfragen gestaltete sich angenehm und der Gesprächsfluss konnte in allen Interviews gut aufrechterhalten werden. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Interviewten möglichst konkrete, nachhaltige Handlungen in ihren Unternehmen reflektierten. Der Narration wurde wenn möglich genügend Raum gegeben; der Erzählfluss sollte nicht unterbrochen werden. Erwartungsgemäss unterschieden sich die Geschichten zu nachhaltigen Handlungen, nicht nur inhaltlich, auch der «Fundus» an nachhaltigen Handlungen war unterschiedlich umfangreich. Diese Tatsache wird in den Erkenntnissen aufgenommen. Insgesamt konnten in allen Unternehmen einige Beispiele von nachhaltigen Handlungen beleuchtet werden. Durch die verschiedenen Interviewten wurden einzelne Handlungen auch aus verschiedenen Perspektiven reflektiert, was zu einer guten Datentriangulation führte. Das gilt insbesondere für die Fokusgruppeninterviews.

Die **Transkription** nahm viel Zeit in Anspruch, war jedoch notwendig für eine erste Analyse. Die Testanalyse inklusive des Intercoderchecks sowie die Testcodierungen benötigten ebenfalls viel Zeit. Diese Tests (Codeschlaufen) waren jedoch hilfreich, da die Erkenntnisse aus diesem Schritt die Qualität der Befragung erhöhten und somit die Datenqualität verbesserten. Ebenfalls erfolgte in dieser ersten Phase situativ der Einbezug von Forschungskolleginnen und -kollegen. So wurden anfangs zum Beispiel Interviews zu zweit geführt. Ebenfalls wurden die ersten Ergebnisse (Codes und Kategorien) aus den Testanalysen in einem Austausch mit Forschungskolleginnen und -kollegen kritisch reflektiert. Diese Investigator-Triangulation (vgl. Flick, 2011, S. 14) sowie die Intracoderreliabilität (vgl. Mayring, 2010, S. 663 f.) sollten die Qualität der Datenanalyse und somit der Ergebnisse erhöhen. Die Erkenntnisse daraus konnten in das weitere Vorgehen einfließen. Es zeigte sich zum Beispiel, dass die Fokusgruppen mit bis

zu 6 Teilnehmenden zu gross gewählt waren. Es wurden für die nächsten Fälle kleinere Fokusgruppen geplant. Insgesamt war diese (Test-)Phase mit Datenerhebung und Datenanalyse auf den Fall 1 bezogen sehr wichtig, für den weiteren Prozess äusserst hilfreich und beanspruchte fast ein Jahr.

7.2.2. Phase 2: Datensammlung Fälle 2 bis 4

Die Datenerhebung für die Fälle 2 bis 4 fand zwischen Sommer 2018 und Frühling 2019 statt. Mit jeder Firma mussten Zeiträume gefunden werden, in welchen die Führungskräfte und Mitarbeiter für Interviews zur Verfügung zu standen. Es zeigte sich, dass sich die Interviewsessions firmenbezogen über einen Zeitraum von mehreren Wochen streuten. So wurden während der Zeit vom Mai 2018 bis Mai 2019 nochmals 16 Einzelinterviews und vier Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Die Transkription fand parallel statt und so lagen Ende August 2019 sämtliche Daten in transkribierter Form vor. Während dieser intensiven Zeit der Datensammlung zeigte sich aber auch, dass Fokusgruppeninterviews im letzten Fall keinen Mehrwert resp. Erkenntniszuwachs mehr versprochen. Bemerkenswert war, dass bei einzelnen Interviews das Mitarbeiterengagement und die hohe Identifikation mit dem Unternehmen deutlich spürbar waren. Obwohl diese Aspekte nur schwer in den Daten zum Ausdruck kommen, wird in der Analyse und Interpretation der Ergebnisse dieses Phänomen aufgenommen und diskutiert. Ebenfalls erwähnenswert ist, dass in dieser Interviewphase der Datensammlung die kulturellen und nachhaltigkeitsbezogenen Differenzierungen der einzelnen Fälle gut zum Ausdruck kamen. Die Fälle unterscheiden sich nicht nur bezüglich Branche und Produkten voneinander, sondern auch Nachhaltigkeit und nachhaltige Handlungen zeigten sich bereits in den Interviews in unterschiedlichen Ausprägungen.

7.2.3. Phase 3: Auswertung – Datenanalyse (alle Interviews)

Die Fälle wurden einzeln analysiert. Gestartet wurde mit der Fallstudie HUG, die für diese Forschungsarbeit als Test für das weitere Vorgehen diente. In einem ersten Schritt wurden die Interviews von Hug nacheinander codiert. Dabei wurden fortlaufend Aussagen zu Motiven und Handlungsmustern gesucht und induktiv Codes für Handlungsmuster erstellt, bestehenden Codes zugeteilt (Handlungsmuster) oder Fundstellen von Motiven den deduktiven Codes zugeteilt. Die gefundenen Motive wurden, wenn zweckmässig, innerhalb des deduktiven Codesystems mit induktiven Subcodes versehen. Mittels der Memo-Funktion in MAXQDA wurden zur präziseren Zuteilung laufend die Codebeschreibungen ergänzt und mit Ankerbeispielen unterlegt. Aus dem Material induktiv Codes und Subcodes zu bilden, war eine grosse

Herausforderung. Erst durch das iterative Vorgehen entwickelten sich stabile Einheiten. Im Analyseverlauf wurden die gesammelten Daten (Codes) in iterativen Schleifen immer wieder verglichen und verdichtet. Fundstellen wurden nochmals geprüft und gegebenenfalls zusammengelegt oder neu zugeteilt. Die Codezuteilung gestaltete sich unterschiedlich anspruchsvoll. Im Verlauf der Analysen mussten Begriffe zunehmend vertiefter geklärt und geschärft werden. Dieser Prozess half, die Codezuteilungen zu verbessern. Wichtige Begriffe wurden präzisiert und ebenfalls in der Memory-Funktion von MAXQDA festgehalten. So entstand ein erstes Code- respektive Kategoriensystem (vgl. Kapitel 6.7.4). Dieses Codesystem diente als Vorlage für die Analyse des nächsten Falles. Es zeigte sich, dass sich das Codesystem tatsächlich sättigte, da bereits beim dritten Fall nur wenige neue Codes oder Subcodes zu Motiven oder Handlungsmustern gefunden wurden. Die Codeergänzungen im vierten Fall waren dann minimal. Einzig in einer Ausprägung kam ein neuer Aspekt der Motive zum Vorschein (Dankbarkeit).

7.2.4. Phase 4: Auswertung – Analyse der Dokumente

In den Interviews wurden die Befragten auch bezüglich schriftlicher Vorgaben oder Richtlinien befragt. Der Dokumentationsstand war bei den Unternehmen unterschiedlich. Ein Unternehmen ist gut dokumentiert, während ein anderes praktisch keine internen Dokumente hat. Die Unternehmen stellten die Dokumente, die in den Interviews erwähnt wurden, grossmehrheitlich zur Verfügung. Viele Informationen sind auch auf den Websites der Firmen abrufbar, weshalb auch diese in die Analysen mit einbezogen wurden. Tabelle 9 zeigt eine Übersicht zu den Dokumenten der untersuchten Fälle.

	HUG AG www.hug-familie.ch	REMEI AG www.remei.ch	Sinnvoll Gastro www.sinnvollgastro.ch	Alpnach Norm AG www.alpnachnorm.ch
Aus Website	Geschichte Leitbild	Unternehmen Unsere Werte	Über uns Sinnvoll Mitarbeitende Sinnvoll Zutaten Sinnvoll FAQs	Porträt Umwelt
Unternehmensdokumente	Mitarbeiterhandbuch	Leitbild	Keine internen Dokumente zur Verfügung gestellt	Keine internen Dokumente zur Verfügung gestellt

Tabelle 9: Übersicht der Dokumente und Web-Informationen zu den Fällen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Dokumente sind insgesamt in Bezug auf die Forschungsfragen wenig aufschlussreich. Zum einen enthalten sie theoretische Ansichten, die nicht unmittelbar die Handlungen begründen, sondern lediglich die Vorstellung des Unternehmens wiedergeben, wie man (theoretisch) handeln soll. Zum anderen können die theoretischen Ansichten in den Dokumenten die effektiven Handlungen, die im Zentrum der Forschung stehen, nicht hinreichend begründen. Deshalb ist die Realität respektive die Praxis, die durch die Befragungen beleuchtet wurde, wesentlich aufschlussreicher. Die Analyse der Dokumente wird für die Interpretation der Ergebnisse trotzdem miteinbezogen, weil sie Hinweise zu Grundhaltungen und zur Authentizität liefern kann.

8. Ergebnisse und Interpretation

Nach einer Einleitung zum allgemeinen Verständnis von Nachhaltigkeit in den untersuchten Fällen werden anschliessend in diesem Kapitel die detaillierten Ergebnisse der Analysen bezogen auf die Forschungsfragen vorgestellt. Dabei folgt die Struktur dem Forschungsfokus: Nach den Ausführungen zum **Nachhaltigkeitsverständnis** (Kapitel 8.1) werden die Ergebnisse zu den **Motiven** (Kapitel 8.2) aufgearbeitet, dann folgen die **Handlungsmuster** (Kapitel 8.3) mit dem Aspekt der **Rolle der Führung**. Die Betrachtungen erfolgen einerseits quer über alle Fälle, andererseits innerhalb der Fälle. Teilaspekte werden also fallspezifisch, aber auch vergleichend dargestellt. Vertiefte Interpretationen der Ergebnisse erfolgen themenspezifisch am Schluss der einzelnen Abschnitte.

Der Kapitelaufbau orientiert sich am konzeptionellen Bezugsrahmen aus Kapitel 3.4 respektive den entsprechenden Forschungsfragen (siehe auch Abbildung 4 auf S. 28). Zuerst folgen Ergebnisse zu **F (1) Motive** und danach zu **F (2) Handlungslogiken**. Die Aspekte der Forschungsfrage **F (3) führungskulturelle Aspekte** wurden in die Ausführungen zu den Handlungslogiken integriert. Als Synthese der Ergebnisse und Erkenntnisse aus den drei Teilanalysen werden dann die **F (4) Gestaltungsempfehlungen** abgeleitet aus den Konsequenzen im nachfolgenden Kapitel 9 dargelegt. Diese Empfehlungen werden aus verschiedenen Betrachtungsebene erstellt und sollen den Praxisnutzen der Arbeit stützen.

8.1. Verständnis von Nachhaltigkeit in den Unternehmen

Im Frageblock 1 (Fokusgruppen, siehe Anlage 2) und 3 (Einzelinterviews, siehe Anlage 1) wurde auf das Verständnis von Nachhaltigkeit eingegangen. Diese Aussagen wurden bei der Interviewauswertung «nebenbei» markiert und gruppiert. Die Frage nach dem Nachhaltigkeitsverständnis hat zwar keinen direkten Bezug zu den Forschungsfragen, die Antworten sind jedoch aufschlussreich für die Ausarbeitung von Gestaltungsempfehlungen (vgl. Kapitel 9). Weil die Klärung des Begriffes Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitenden in den Unternehmen nicht zum Fokus dieser Arbeit gehört, sind die folgenden Darlegungen als Nebeneffekt und Zusammenfassung der diesbezüglichen Aussagen zu verstehen. Einige markante Aussagen sind mit Zitaten referenziert. Die Zusammenfassung zum Nachhaltigkeitsverständnis basiert

auf den gesammelten Aussagen¹⁸ aus allen Interviews der vier Unternehmen. Die folgenden Darlegungen folgen einer quasi-heuristischen Analyse und haben nicht den Anspruch, das allgemeine Verständnis für Nachhaltigkeit zu klären. Mit diesem Vorgehen wird der Deutungsraum von Nachhaltigkeit in der untersuchten Praxis exemplarisch ausgeleuchtet.

Wie im Kapitel 3.2 (Stand der Forschung und Forschungslücken) festgestellt, besteht in Unternehmen kein einheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit. Die grosse Bandbreite der Aussagen in den Interviews der untersuchten Fälle bestätigt dies. So spricht ein Mitarbeiter allgemein von einer «Geisteshaltung» (Hug, Interview I-1.3, Absatz 124), ein anderer versteht darunter ein wenig Ökologie und ein wenig Langlebigkeit (vgl. Alpnach, Interview I-4.1, Absatz 22). Ökologie und Langlebigkeit oder Langfristigkeit wurden mehrmals von verschiedenen Personen in unterschiedlichen Organisationen erwähnt (u. a. auch bei Remei, Interview FG-4.2, Absatz 33, oder Sinnvoll, Interview I-3.6, Absatz 14). Weiter wird die Generationengerechtigkeit bei Aussagen angesprochen: «Ich verstehe unter Nachhaltigkeit, dass man schaut, dass unsere Nachkommen die gleichen Voraussetzungen haben wie wir, ...» (Sinnvoll Interview FG-3.2, Absatz 9). Ebenso findet sich ein Verständnis von Nachhaltigkeit, das die Wegwerfmentalität anspricht: «Nachhaltigkeit nicht als eine Wegwerfgesellschaft, sondern tatsächlich irgendwo bewusst sein, was kauft man, wie kauft man, warum kauft man?» (Remei, Interview FG-2.2, Absatz 31). In diesem Kontext sind auch Aussagen bemerkenswert, die in Bezug auf die Nachhaltigkeit eine gewisse Beschränkung sehen. Eine Aussage bringt das so auf den Punkt: «Es muss nicht alles gekauft werden» (Remei, Interview FG-1.2, Absatz 31).

Die Aussagen zum Verständnis von Nachhaltigkeit können in folgende Gruppen eingeteilt werden:

- **Allgemeines Verständnis:** Nachhaltigkeit wird als eine «Haltung» verstanden, oft in Form von langfristigem Denken, Generationengerechtigkeit, Begrenzung, Auswirkungen bedenken, ganzheitlich oder wertorientiert (Vernunft, Sinn, Gewissen o. ä.).
- **Nachhaltigkeit als Umweltthema:** Oft werden darunter ökologische Themen verstanden, wie schonender Umgang mit Ressourcen, Abfallvermeidung, Umwelt schützen, saisonal und lokal einkaufen, Kreislaufdenken o. ä.

¹⁸ Zu diesem Zweck wurde während der Codierung eine Nebengruppe «Verständnis von Nachhaltigkeit» erstellt. Aussagen dazu wurden dieser Gruppe zugewiesen, sortiert und gruppiert.

- **Nachhaltigkeit als soziales Thema:** Dabei geht es um einen fairen Umgang mit Menschen (Menschenwürde und Menschenorientierung). Zu diesem Themenfeld gehören: Umgang mit Mitarbeitenden und Handelspartnern (Lieferanten und Kunden), Förderung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden (Entfaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten), gewissenhafte Arbeitsbedingungen, sichere Arbeitsplätze o. ä.
- **Nachhaltigkeit aus ökonomischer Sicht:** Diese Sicht auf die Nachhaltigkeit will den wirtschaftlichen Bestand des Unternehmens sichern. Zu dieser Gruppe zählen Aussagen, die sich auf die wirtschaftlichen Aspekte beziehen: langfristigen, finanziellen Erfolg oder wirtschaftliches Überleben der Unternehmung sicherstellen, langfristig Kunden sichern, Wachstum sicherstellen o. ä.
- **Umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit:** Zu dieser Gruppe zählen Aussagen, mit einer ganzheitlichen respektive «Drei-Säulen-Sicht» der Nachhaltigkeit. In diesen Aussagen findet sich das Spannungsfeld der ökonomischen, ökologischen und sozialen Ansprüche. Es sind Aussagen, die ein umfassenderes Verständnis zu Nachhaltigkeit zeigen: «Wie sieht es eben im Umgang mit Ressourcen im Sinne von Rohstoffen, sei es eben soziale Nachhaltigkeit, sei es im ökonomischen Bereich, aus» (Hug, Interview FG-1.1, Absatz 30).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass in keinem Unternehmen eine klare oder einheitliche Sicht auf das Thema Nachhaltigkeit besteht. Die in den verschiedensten Fachbüchern und Fachartikeln angesprochenen Unsicherheiten und Unklarheiten mit dem Begriff Nachhaltigkeit, insbesondere in KMU, sind nach wie vor vorhanden (vgl. Dusseldorp, 2017; vgl. Osranek, 2017). Die Aussagen aus den Forschungsfällen zeigen ein unterschiedliches Verständnis von Nachhaltigkeit. Festzuhalten ist aber auch, dass die meisten Befragten eine gewisse Vorstellung von Nachhaltigkeit haben und dem Thema eine hohe Relevanz zuschreiben. Es fanden sich keine Aussagen, welche die Aspekte der Nachhaltigkeit grundsätzlich ablehnten oder infrage stellten. Dies unterstreicht, dass es auch nach den intensiveren Diskussionen in den letzten Jahren zu diesem Thema in den KMU nach wie vor kein hinreichendes Verständnis von Nachhaltigkeit gibt.

Das Verständnis von Nachhaltigkeit ist bei den Mitarbeitenden in den untersuchten Unternehmen unterschiedlich. Auch in Unternehmen mit wenig ausgeprägten nachhaltigen Handlungen besteht bei den Mitarbeitenden aber ein gewisses Verständnis von Nachhaltigkeit.

8.2. Motive für nachhaltiges Handeln in Unternehmen (Ergebnisse und Datenlage)

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse mit Bezug zur Forschungsfrage (1) erläutert. Diese lautete: **Was sind die persönlichen Motive, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu nachhaltigem Handeln bewegen?**

Die Motive für nachhaltiges Handeln in Unternehmen wurden aus der Perspektive von Personen aus dem Unternehmen gesucht, die aufgefordert wurden, nachhaltige Handlungen in ihrem Unternehmen zu reflektieren. Gesucht wurden vor allem Handlungen, welche die interviewten Personen initiiert hatten. Wurden solche Handlungen thematisiert, dann folgte die Frage nach dem «Warum», z. B. mit der Frage: «Warum haben Sie das gemacht?», oder: «Was war der Auslöser für diese Handlung?» Ziel war, die zugrunde liegenden Motive zu finden. Dieses Vorgehen erfolgte in den Einzelinterviews und in den Fokusgruppeninterviews.

In allen Interviews konnten nachhaltige Handlungen thematisiert werden. Entsprechend der Verschiedenartigkeit der Fälle waren die Handlungen unterschiedlich, die Motive überschneiden sich hingegen oft. Auch unterschieden sich die Fälle in Bezug auf die Häufigkeit von nachhaltigen Handlungen. Darauf wird weiter unten vertiefter eingegangen.

Insgesamt ist ein grosser Fundus an nachhaltigen Handlungen und zugrunde liegenden Motiven entstanden. Aus den Analysen wurden 363 Codes zum Thema Motive gefunden. Die in Kapitel 6.7.3 ausgearbeitete, deduktive Codestruktur in der Kategorie Motive mit den Hauptcodes K1 bis K5 war hilfreich und zweckmässig. Einzig ein Hauptcode wurde hinzugefügt: **K0 «Zufälligkeiten»**. Diese Hauptgruppe wurde definiert, um dem Aspekt des Schicksalhaften im Fall Remei angemessen Rechnung zu tragen und dies für die weiteren Analysen sichtbar zu halten. Zum besseren Verständnis der Ergebnisse sind die notwendige Präzisierung der Codegruppen und damit die besseren Codierungen zu erwähnen. Diese Präzisierungen einzelner Codes erfolgte iterativ und führte im Verlauf der Analysen zu einer detaillierten Beschreibung der Codes. Diese haben die allgemeine Beschreibung der Hauptcodes aus der Deduktion teils verfeinert und nuanciert. Insbesondere die Codezuteilung von Code K2 «Altruistisch» und Code K3 «Individuell» gestaltete sich schwieriger, da sie nahe beieinander liegen. Im Anhang VII ist das komplette Codebuch mit Memos und Ankerbeispielen zu den Codes zu finden. Nachfolgend erfolgt eine Übersicht über die für die Auswertung herangezogenen Beschreibungen. Der Code **K0 «Zufälligkeiten»** entspricht einer neuen Hauptkategorie. Diesen Handlungen lagen keine bestimmten Motive zugrunde, sondern sie ergaben sich aus einem zufälligen,

schicksalhaften Ereignis oder dem zufälligen Zusammenkommen von verschiedenen Elementen. Die Handlung war eine logische Folge von Ereignissen. Die «Dinge nahmen ihren Lauf». Der Code **K1 «Strategisch»** ist aus der Deduktion wie folgt definiert: Antreiber oder Motive kommen aus einer (Unternehmens-)Strategie heraus. Strategien sind geplante und beabsichtigte Verhaltensmuster, die auf eine bestimmte, künftig gewünschte (Markt-)Position ausgerichtet sind. Die Codezuteilung zu dieser Gruppe erfolgt relativ problemlos. Weitaus grösser waren die Herausforderungen in den Kategorien **K2 «Altruistisch»** und **K3 «Individuell»**. Nachdem sich zunächst die naheliegende Lösung aufdrängte, die beiden Codes zusammenzulegen, entwickelte sich diesbezüglich ein innerer Widerstand beim Autor. Insbesondere der Fall Remei bewog ihn, die Trennung aufrechtzuerhalten und im Sinne der Erkenntnistheorie mit dieser Unschärfe weiterzuarbeiten. Es galt, sich mit diesen Begriffen im Verlauf der Arbeit näher auseinanderzusetzen. Es sollte sich zeigen, ob in dieser Trennung ein Erkenntnispotenzial steckt. Diese Begriffsklärung führte zu Präzisierungen der beiden Kategorien:

Die Definition von **K2 «Altruistisch»** aus der Deduktion war: Antreiber oder Motive sind Rücksicht auf Gesellschaft und Menschen. Dies wurde wie folgt präzisiert: Antreiber oder Motive sind Rücksicht auf andere (Gesellschaft und Menschen) oder die Absicht, generell allgemeine Ungerechtigkeiten zu bekämpfen. Der Eigennutz wird hintangestellt; nicht egoistisch getrieben; selbstlose Denk- und Handlungsweise; Uneigennützigkeit; Interesse am Wohlergehen anderer. Motive entstammen einer eher *transzendentalen oder philosophisch-religiösen* Ebene.

Die Definition von **K3 «Individuell»** aus der Deduktion lautete: Antreiber und Motive sind eigene (intrinsische) Vorstellungen und selbst gewählte Vorgaben (aus Verantwortungsbewusstsein oder Gewissensgründen), welche aus einem inneren Antrieb der Person kommen. Dieser Code wurde wie folgt präzisiert: Antreiber und Motive sind eigene (intrinsische) Vorstellungen (z. B. Sinnsuche) und selbst gewählte Vorgaben (aus Verantwortungsbewusstsein oder Gewissensgründen). Sie kommen aus einem inneren Antrieb und orientieren sich an *einem allgemeinen sozialen und subjektiv vernünftigen Verhaltensanspruch* (Immanenz).

Beim Code **K4 «Organisational»** wurde bei der ursprünglichen Definition aus der Deduktion lediglich der «Code of Conduct» ergänzt. Somit lautet die präzisierte Definition: Antreiber und Motive sind intraorganisationale Richtlinien oder Vorgaben, wie Kosteneffizienz, Innovationsfokus, *Code of Conduct* oder Riskmanagement.

Bei **K5 «Institutionell»** erfolgte keine Präzisierung. Die Definition aus der Deduktion lautet: Antreiber und Motive sind Vorgaben, welche an die Institution von aussen herangetragen werden, wie Gesetze, Vorschriften, Kundenwünsche usw.

Insgesamt zeigte sich der **Bezugsrahmen** (siehe Abbildung 24, S. 85) als geeignet und kann für die weiteren Analysen und Interpretationen hilfreich sein. Im Kapitel 8.2.2 wird dieser Bezugsrahmen mit den ersten Erkenntnissen aus der Motivanalyse ergänzt.

8.2.1. Ergebnisse im Detail

Aus den Analysen ist das Codesystem mit Unterkategorie in Tabelle 10 für Motive entstanden.

Haupt-code	Unterkategorie	Subcode
K0 Zufälligkeiten – Schicksal 7		
K1: Strategisch (60)	K1.1 Arbeitgeberimage – Mitarbeiter halten 9 K1.2 Differenzierung 12 K1.3 Ruf des Unternehmens – Reputation 19 K1.4 Gute Produkte 11 K1.5 Swissness – zum Standort Schweiz bekennen 9	
K2: Altruistisch (36)	K2.1 Dankbarkeit – etwas der Gesellschaft zurückgeben 5 K2.2 Etwas tun gegen Ungerechtigkeit 3 K2.3 Verbessern der Arbeitssituation 11 K2.4 Interesse an Menschenwürde und der Menschenrechte 10 K2.5 Allgemeines Gesundheitsinteresse 7	
K3: Individuell (132)	K3.1 Sozialer Zusammenhalt fördern 7 K3.2 Respekt vor und Einklang mit der Natur 2 K3.3 Interesse an Natur und Mensch 11 K3.4 Gute Beispiele übernommen 3 K3.5 Am Wohl der Mitarbeiter interessiert 4 K3.6 Vorbilder 3 K3.7 Umweltsorgen 14 K3.8 Am Wohl aller Menschen interessiert 24 K3.9 Verantwortung tragen 6	
	K3.10 Innere Überzeugung 15	K3.10.1 Gewissenhaft 5 K3.10.2 Sinnvolles Handeln / Sinnloses Bekämpfen 24 K3.10.3 Vernunft 2 K3.10.4 Fairness Gedanke – Fair sein wollen 5 K3.10.5 Anthroposophisch 6
K4: Organisational (104)	K4.1 Code of Conduct – Credo – Governance 4 K4.2 Interne Vorgaben – Standards 1	
	K4.3 Wirtschaftlich 10	K4.3.1 Leistung steigern 7 K4.3.2 Kosten senken 15 K4.3 Wirtschaftlichkeit – dann Nachhaltigkeit 25
	K4.4 Ökologische Nachhaltigkeit steigern – positiver Umweltbeitrag 4	K4.5.1 Beitrag an Umweltschutz 11
	K4.5 Risikomanagement 16	K4.6.1 Konsumentenimage 5 K4.6.2 NGO 1 K4.6.3 Medien 5
K5: Institutionell	K5.1 Verordnet – Vorgabe – Gesetz 11 K5.2 Kundendruck und Konsumentendruck 11	

Tabelle 10: Codegruppe Motive; Übersicht über alle Haupt-, Unter und Subcodes; total 364 Codes; Motive mit mehr als 10 Nennungen sind fett markiert. (Quelle: Eigene Darstellung).

Zusammengefasst zeigt das Ergebnis eine Aufteilung der **364 Codes** zu Motiven auf **6 Hauptcodes** und **28 Unterkategorien** sowie **12 Subcodes**. In dieser Tabelle sind sämtliche induktiv erstellten Codes aufgeführt. Im Anhang IX sind sämtliche Codes in einem Wirkungsschema dargestellt. Die Codes verteilen sich unterschiedlich auf die Hauptcodes auf (siehe Abbildung 28). Am meisten Codes sind bei K3 «Individuell» zu finden, gefolgt von K4 «Organisational» und K1 «Strategisch». Am wenigsten Codes sind in der nachträglich erstellten Hauptkategorie K0 «Zufälligkeiten» zugeordnet.

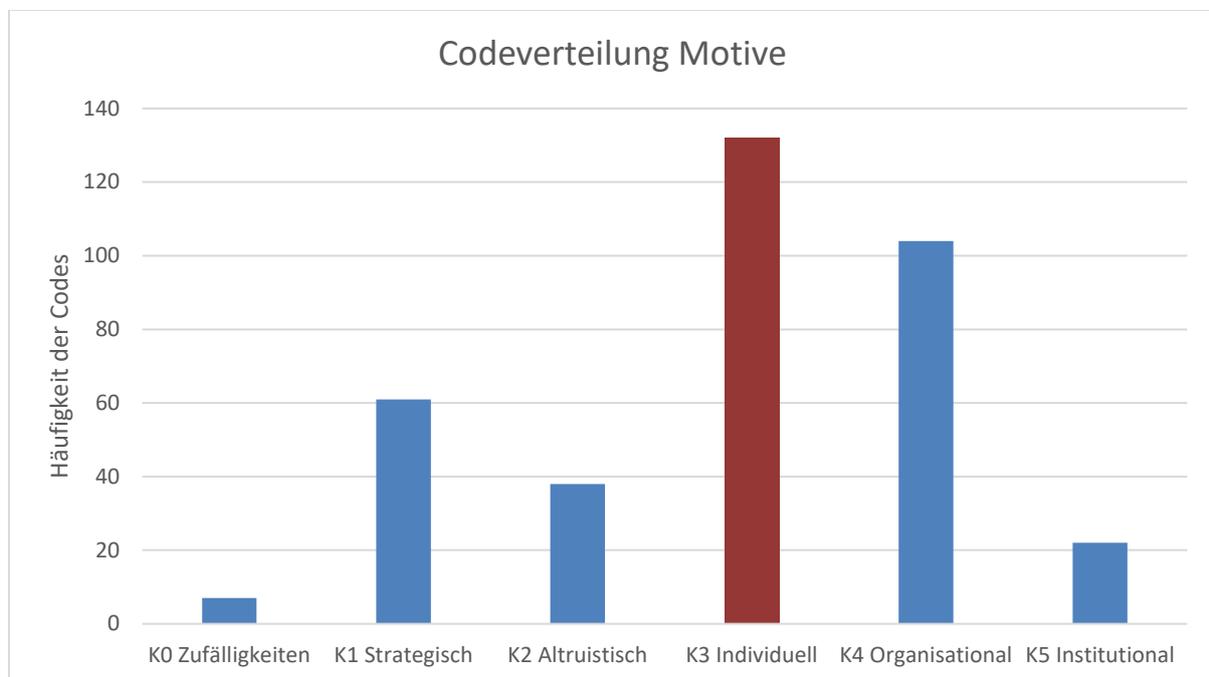


Abbildung 28: Häufigkeitsverteilung der Codes Motive auf Hauptgruppen und alle Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).

Weil es sich hier um eine qualitative Studie handelt, sollten quantitative Auswertungen mit Vorsicht gelesen resp. zurückhaltend interpretiert werden. Sie stellen lediglich ein Ergebnis aus der Analyse in Tendenzen dar. Insbesondere die Häufigkeitsverteilung über die Fälle ist wenig aussagekräftig, da die Datenbasis in den Fällen unterschiedlich umfangreich ist. Fälle, in welchen mehr nachhaltige Handlungen erkannt und diskutiert wurden, lieferten mehr Daten. Auch beeinflussten narrative Wiederholungen und Ausschmückungen die Datenmenge.

Aussagekräftiger ist eine Analyse innerhalb der Fälle. Diese zeigt nämlich, welche Motive in den einzelnen Unternehmen bei den nachhaltigen Handlungen häufig genannt wurden. Dies erlaubt einen Rückschluss auf die vorherrschenden Motive in einem Unternehmen. Denn gesucht wurden zuerst die Handlungen und danach wurde nach den Motiven gefragt. Werden also gewisse Motive häufiger genannt, so ist anzunehmen, dass diese generell stärker handlungsleitend sind. Auf die Fälle bezogen ergibt sich die Häufigkeitsverteilung innerhalb der Gruppen gemäss Abbildung 29.

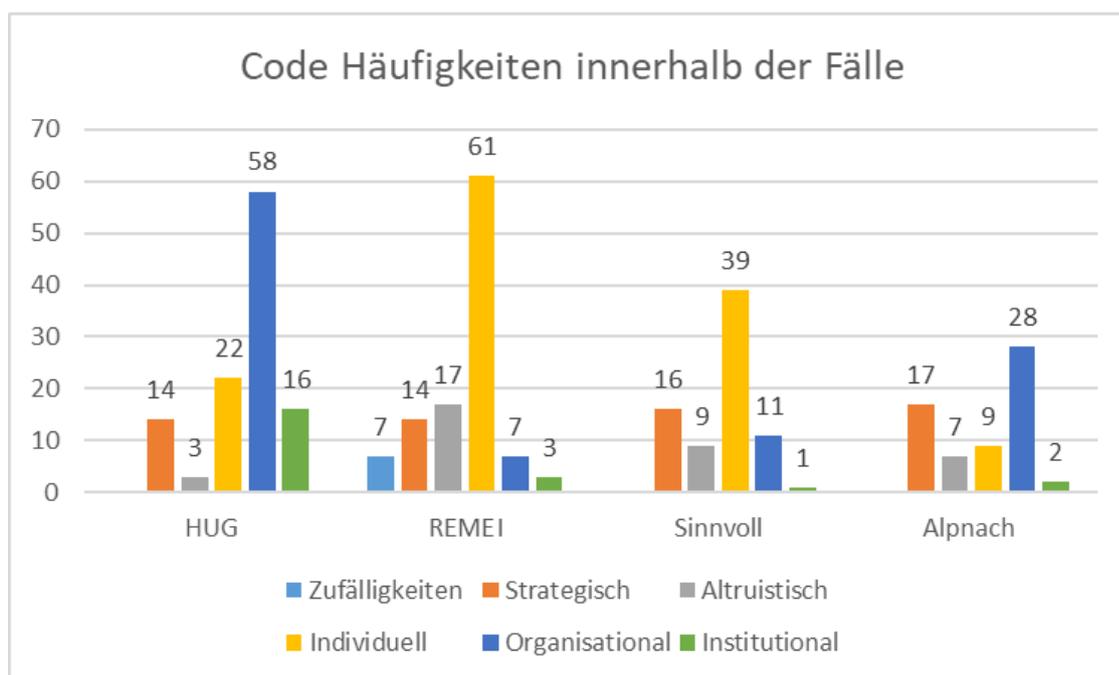


Abbildung 29: Code Häufigkeiten innerhalb der Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).

Hier zeigt sich ein differenziertes Bild: Die vorherrschenden Motive innerhalb der Fälle unterscheiden sich zum Teil deutlich. Bei Hug und Alpnach dominieren die organisationalen Motive, bei Remei und Sinnvoll die individuellen Motive. Diese auf die deduktiven Hauptgruppen ausgerichtete Analyse wird im nächsten Schritt durch eine induktive Perspektive ergänzt, indem die Motive (Unter- und Subcodes) nach Themengebieten strukturiert werden.

Die Unter- und Subcodes sind aus dem Material heraus entstanden, somit «näher» am Material und ermöglichen damit ein verfeinertes Bild. Die Motive sind weniger generell, sondern haben einen spezifischeren Charakter. Es werden nicht alle Codes berücksichtigt. In Tabelle 11 sind die Unter- und Subcodes mit mehr als zehn Nennungen aufgelistet. Sie wurden nach Datenherkunft (Fall) in **sechs Themengebiete** unterteilt: (1) kostengetrieben, (2) risikogetrieben,

(3) leistungsgetrieben, (4) wertegetrieben, (5) umweltschutzgetrieben und (6) von aussen getrieben. Im Folgenden werden die Motive in den einzelnen Themengruppen vertieft analysiert und kommentiert. Konkrete Beispiele aus den Fällen untermauern die Motive.

Unterkategorie mit 10 und mehr Nennungen (gruppiert nach Themengebiet)	Total	HUG	Remei	Sinnvoll	Alpnach
(1) Kostengetrieben	50	26	2	4	20
Wirtschaftlichkeit – dann Nachhaltigkeit	25	12		1	12
Wirtschaftlich	10	8	2	3	
Kosten senken	15	6		1	8
(2) Risikogetrieben	35	21	2	6	6
Ruf des Unternehmens – Reputation	19	5	2	6	6
Risikomanagement	16	16			
(3) Leistungsgetrieben	23	3	12	5	3
Differenzierung	12	1	9	2	
Gute Produkte	11	2	3	3	3
(4) Wertegetrieben	86	8	49	25	3
Sinnvolles Handeln – Sinnloses Bekämpfen	24	1	13	9	1
Innere Überzeugung	15	4	9	1	1
Interesse an Menschenwürde und der Menschenrechte	12		7	4	1
Am Wohl aller Menschen interessiert	24	2	13	9	
Verbessern der Arbeitssituation	11	1	7	2	1
(5) Umweltschutzgetrieben	35	9	14	11	1
Umweltsorgen	14		9	5	
Interesse an Natur und Mensch	10	2	5	3	
Beitrag an Umweltschutz	11	7		3	1
(6) Von aussen getrieben	22	13	3	1	2
Verordnet – Vorgabe – Gesetz	11	9			2
Kundendruck und Konsumentendruck	11	7	3	1	

Tabelle 11: Häufigkeit der Codes mit 10 und mehr Nennungen über alle Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).

Motivkategorie «Kosten» (kostengetrieben)

Es zeigt sich in allen Fällen, dass ein Motiv für nachhaltiges Handeln die Senkung der Kosten ist. Oft wird der Druck auf den ökonomischen Erfolg genannt:

Wir haben ein hohes Kostenbewusstsein. Also, es wird immer geschaut, dass so wenig wie möglich irgendwas vernichtet werden muss. Sei es Rohmaterial, sei es Packmaterial (Interview FG-1.2, Absatz 46).

Wie dieses Zitat unterstreicht, liegen diesen Handlungen wirtschaftliche Motive zugrunde. Gleichzeitig schont dieses Verhalten Ressourcen und somit wird ein positiver Beitrag zu ökologischen Anliegen geleistet. Sparsamkeit im Umgang mit Ressourcen ist in diesen Fällen ein ökonomisch und ökologisch nachhaltiges Verhalten.

In drei Fällen erwähnten die Mitarbeitenden jedoch auch, dass dem Unternehmen tiefe Kosten wichtiger sind als ökologische oder gesellschaftliche Nachhaltigkeit. Vor allem das Spannungsfeld zwischen tieferem Einkaufspreis und nachhaltiger Beschaffung (z. B. kurze Transporte) wurde in den Interviews mehrmals erwähnt. Folgendes Beispiel stammt aus einem Unternehmen, in welchem die Kostenmotive oft genannt wurden:

Doch man würde wahrscheinlich schon mehr darauf schauen, wenn es ein Punkt ist, der wieder über den Preis ginge. Ich denke der Preis und die Qualität, das ist vor allem der Preis, wird höher gewertet als irgendwo die Philosophie, dieser Nachhaltigkeit da irgendwie nachzueifern (Alpnach, I-5.5, Absatz 40).

Bei Sinnvoll kommt dieser Aspekt weit weniger zum Vorschein. Dort klingt es so:

Aber ja, schlussendlich ist es so, dass wir nicht quersubventionieren können [...] Und schlussendlich soll jeder Betrieb erfolgreich sein. Das ist auch für den Menschen, der arbeitet, der will erfolgreich sein, der definiert sich sein Erfolgreichsein schon noch einmal ein bisschen anders, aber finanziell, ja wir haben jetzt anfangs Jahr am letzten Kaderstag diskutiert und es will jeder von den 50 Menschen, welche anwesend waren, jeder am Ende des Tages zumindest schwarz, am liebsten grün auf der Anzeigetafel haben (Sinnvoll I-3.3, Absatz 70).

Hier zeigt sich, dass der wirtschaftliche Erfolg auch stark in die Handlungsmotive einfließt, jedoch ein ökonomisches Minimalziel («zumindest schwarz») akzeptiert werden könnte. Diese Zitate sollen auch auf die «Feinheiten» im Umgang mit Wirtschaftlichkeit hinweisen. Im Vergleich der Unternehmen stellt man fest, dass in zwei Unternehmen (Hug und Alpnach) das Kostenmotiv deutlich öfter zu finden war als bei den beiden anderen (Remei und Sinnvoll). Die folgende Aussage des Gründers und Verwaltungsratspräsidenten von Remei unterstreicht eine differenzierte Sicht auf den notwendigen wirtschaftlichen Erfolg:

Also, mir muss es auch gut gehen. Ich muss auch Profit erwirtschaften. Aber ich muss ja nicht auf Kosten der anderen noch mehr haben. Es geht ja dann auch darum, im Privaten zu wissen: «Wann hast du genug, wie viel willst du haben»? (Remei, I-1.1, Absatz 50).

Auf diesen wichtigen Punkt – diese offensichtlich differenziertere und reflektierte Sicht auf wirtschaftlichen Erfolg – wird später in der Arbeit, bei den Handlungsmustern, vertiefter eingegangen.

Motivkategorie «Risiko» (risikogetrieben)

In dieses Themenfeld gehören Motive, die darauf abzielen, Reputationsrisiken in einem Unternehmen zu minimieren. Das Motiv der nachhaltigen Handlung besteht darin, den «Ruf des Unternehmens» zu schützen oder zu verbessern. Diese Motive sind vor allem bei der Firma Hug zu finden. Sie hat bereits vor Jahren eine umfassende Analyse zu möglichen Risiken bei den Rohstoffen erstellen lassen. Seitdem setzt sie sich intensiver mit den eingesetzten Rohstoffen auseinander. Entstanden ist eine **Rohstoffcharta**, in der sich das Unternehmen wiederholt den gesundheitlichen und sozialen «Risiken» der Rohstoffe, deren Herstellung und Transport stellte. Hauptsächlich motiviert wurde dies durch das Risiko, von Konsumentenschützern oder Medien angegriffen zu werden. Die Firma erkannte das gesteigerte Bewusstsein von Konsumenten und Gesellschaft für gesunde Nahrung, faire Arbeitsbedingungen und ökologische Verantwortung: «Es geht auch ein bisschen um eine Verteidigungshaltung. Wir haben ja auch einen guten Ruf zu verlieren» (I-1.4, Absatz 179). Diese aktive Auseinandersetzung mit der Lieferkette hat zu einer Sensibilisierung zum Thema Nachhaltigkeit geführt, die eine gewisse Eigendynamik auslöste. Die systematische Herangehensweise an dieses Thema zeigt sich auch daran, dass Hug als einziges der befragten Unternehmen eine CSR-Abteilung resp. eine CSR-Verantwortliche hat. Nachhaltigkeit ist bei Hug inzwischen auf der täglichen Agenda und in den Unternehmenswerten verankert.

Auch bei Alpnach konnte bei einigen nachhaltigen Handlungen der «gute Ruf des Unternehmens» als Motiv erkannt werden. Hier ging es weniger um die Rohstoffe, sondern um einen positiven Ruf auf dem Arbeitsmarkt. Dahinter steckt die Absicht, das Risiko von fehlenden Arbeitskräften und Fachspezialisten zu minimieren.

... gewinnen wir wieder an einer sozialen Verankerung in der Region, wo wiederum bei uns als Arbeitgeber sicher auch gut positioniert und vielleicht nochmals eine andere Gewichtung gibt (Alpnach, I-4.2. Absatz 34).

Generell ist das Motiv, den Ruf des Unternehmens nicht zu riskieren oder zu verbessern, in allen Unternehmen bei nachhaltigen Handlungen erwähnt worden.

Einfach nachzuvollziehen ist die häufige Risikobetrachtung bei Hug. Hug ist in der Nahrungsmittelproduktion tätig und mit eigenen Produkten auf dem Consumer-Markt breit vertreten. Die Firma steht stärker im öffentlichen Interesse als die anderen drei Unternehmen. An diesem Beispiel wird deutlich, wie ein institutioneller Druck nachhaltiges Handeln fördern kann.

Motivkategorie «leistungsgetrieben»

Leistungsgetriebene Motive für nachhaltige Handlungen zeigen sich daran, dass diese Handlungen die **Qualität** der Produkte oder Dienstleistungen erhöhen. Das Unternehmen schafft einen höheren Nutzen, der oft nicht ökonomisch begründet wird, sondern den Ursprung in einem hohen Willen findet, **den Kunden zufriedenzustellen**: «Natürlich, dass wir gutes Essen machen und dass der Service stimmt» (Sinnvoll, Interview I-3.1, Absatz 26), oder: «Weil ich für Qualität einstehe» (Alpnach, Interview I-4.1, Absatz 32).

Die qualitative Vorstellung vom Endprodukt bestimmt auch bei Remei oft die Handlung, «damit am Schluss wirklich das Produkt herauskommt, welches wir uns wünschen» (Remei, Interview FG-2.2, Absatz 130 ff.).

In dieser Unterkategorie zeigt sich bei allen Firmen ein hoher Leistungsanspruch. Man will dem Kunden ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung anbieten. Damit trägt dieses Motiv zur Nachhaltigkeit bei. Dies ist nicht nur die Voraussetzung für ein langfristiges Überleben des Unternehmens, sondern die Orientierung an der Qualität hat einen optimalen Umgang mit den Ressourcen zur Folge und erhöht den Nutzen, u. a. auch die Lebensdauer, der Produkte. Zudem steigert das Qualitätsbewusstsein den Mitarbeiterstolz und führt zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit (etwas Gutes gemacht zu haben).

Motivkategorie «wertegetrieben»

Die Motivkategorie «wertegetrieben» hat die auffallend häufigsten Fundstellen. Zu dieser Motivklasse gehören alle Beweggründe, die aus einer **Wertehaltung** heraus entstanden sind. Genannt werden Motive, die mit «sinnvollem Handeln» oder «sinnlosem Bekämpfen» begründet werden. Bei Remei finden sich z. B. folgende Aussagen:

Also, wenn uns etwas nicht sinnhaft erscheint, und ich glaube, Sinnhaftigkeit hat viel mit Nachhaltigkeit zu tun, dann machen wir das nicht. Und wenn wir etwas nicht tun, was aber sinnhaft wäre, dann überlegen wir uns, warum machen wir eigentlich nicht

das andere oder was für eine Möglichkeit gäbe es, das Sinnhafte zu machen (Remei, Interview I-2-4, Absatz 35).

Also, eines ist jetzt auch, wo ich jetzt vorwärtstreiben möchte, ist das ganze Recycling, Closing the Loop, [...] Es macht für mich Sinn. Ja, und ich probiere das auch intern vorwärtszutreiben, dass man da was machen kann (Remei, Interview I-2-2, Absatz 42).

Weil es Sinn macht, weil es von dem anderen, was keinen Sinn macht, schon viel zu viel hat. Also unsere Branche ist in vielen Dingen so sinnlos [...] (Remei, Interview I-2-4, Absatz 37).

Eine besondere Rolle spielte diese Sinnhaftigkeit bei der Namensfindung der Sinnvoll Gastro, bei welcher der Firmenname diese Haltung widerspiegelt, nach dem Motto: «Nomen est Omen.»¹⁹

Und das Erste, was wir raufgeschrieben haben, ist «sinnvoll» gewesen, es muss sinnvoll sein. Und ein paar Flaschen Wein später ist immer noch das Sinnvoll das gewesen, wo wir eigentlich gefunden haben, dass dies das Beste ist. Und in den darauffolgenden Tagen hast du immer gemerkt, wie oft du sinnvoll sagst. Das wäre noch sinnvoll, es ist noch sinnvoll und so. Und so ist es hängen geblieben. Darum versuchen wir das in unserer Geschäftstätigkeit so zu tun (Sinnvoll, I-3-3, Absatz 18).

Auch wenn diese «Sinn-Motive» vor allem bei Remei und Sinnvoll Gastro dominant zu finden sind, zeigte sich auch bei den anderen Fällen, dass nachhaltige Handlungen durch eine innere Überzeugung oder generell ein Interesse an Menschenwürde und an den Menschenrechten begründet werden. Dabei ist das Interesse am Wohl der Menschen oft ein Treiber:

Und dann hat der Andreas an der GL-Sitzung gesagt: «Nein, ich will nicht, dass irgendwo auf der Welt Leute leiden für unsere Rohstoffe.» Und wir kaufen das jetzt in Bio-Qualität ein (Hug, Interview FG-2-2, Absatz 259).

Bei Alpnach zeigt sich dieser Fokus auf den Menschen im Umgang mit den Mitarbeitern:

¹⁹ Lateinische Redensart: „Der Name ist ein Zeichen“

Ihr ist immer wichtig, dass es den Leuten gut geht, auch untereinander. Und man hilft einander. Doch, da denke ich schon, dass dies gelebt wird da in diesem Betrieb (Alpnach, I-4-5, Absatz 50).

Bei diesen Handlungsmotiven spielt der Mensch respektive eine hohe Menschenorientierung eine zentrale Rolle. Das Interesse am Menschen muss echt sein:

Ich glaube an das Gute im Menschen (lachen). Ja, ich habe einfach das Gefühl, es dürfte nicht aus einem Aspekt passieren, wo heisst: «Wenn wir das machen, dann können wir unser Image aufpolieren», sondern es müsste aus einer inneren Überzeugung heraus entstehen (Alpnach, Interview I-4.2, Absatz 40).

Alle diese Motive zeichnen sich durch eine hohe innere Wertorientierung aus. Darin zeigt sich eine Haltung, die auf ein gutes Verhalten abzielt. Entsprechend können diese Motive als ethische Motive klassifiziert werden. Die Handlungen basieren darauf, dass eine innere Haltung die Menschen dazu veranlasst, ihre Vorstellungen von gutem Verhalten in Taten umzusetzen. Die Tatsache, dass in dieser Motivkategorie die meisten Fundstellen zu finden sind, unterstreicht die hohe Bedeutung der Werthaltungen, die dem Handeln zugrunde liegen. Diese ethischen Aspekte finden sich zwar auch in der Literatur, aber oft nur bezogen auf die Führung (vgl. Williams; Schaefer, 2013; vgl. Brown, 2012; vgl. Etter, 2011). Bei Lozano (2015) finden sich diese Aspekte in seiner holistischen Sammlung der Nachhaltigkeitstreiber zwar vereinzelt, z. B. Ethics, Employees shared values oder personal engagement, sie gehen jedoch in der Summe aller 34 Treiber unter (vgl. S. 36 und 39). Für Braun (2012) gehört dieser «innere Antrieb» (inner foundation) zu den drei Hauptpersönlichkeitsmerkmalen, die bei Führungskräften zu Nachhaltigkeitsinitiativen führen (vgl. S. 188). Bei Suchanek sind diese Aspekte im «ethischen Kompass» zu finden (vgl. 2019). Er erkennt darin die Grundlagen für nachhaltiges Management. In seinen Augen ist der ethische Kompass ein Instrument, das eine Investition in die gesellschaftlichen Vermögenswerte fördert (vgl. S. 49). Dieser (Denk-)Ansatz lässt sich gut mit dem Kapitalstockmodell der Weltbank verbinden (vgl. Kapitel 0.). Dieses Denken und Handeln zielt auf die Erhöhung des gesellschaftlichen Kapitals ab und betrachtet nicht nur den ökonomischen Nutzen, respektive die Erhöhung des ökonomischen Kapitals.

In Anbetracht der Gesamtergebnisse dieser Arbeit sind die Ergebnisse aus dem Themenbereich «werteorientiert» jene mit dem grössten Erkenntniswert, weil zwar die Bedeutung der Ethik (Wertorientierung) in der Literatur erkannt, aber vor allem aus einer Führungsperspek-

tive abgeleitet wurde. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung liefern hingegen Hinweise, dass die Wertvorstellungen für gutes oder sinnvolles Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens nachhaltige Handlungen fördern. Im Kapitel 8.2.3 wird dieser Aspekt weiter vertieft und diskutiert.

Motivkategorie «umweltschutzgetrieben»

Umweltsorgen und damit die Absicht, einen Beitrag an den Umweltschutz zu leisten, prägen die Motivkategorie «umweltschutzgetrieben». Die Handlungen zeugen vom Interesse an einer intakten Natur als Lebensgrundlage für den Menschen. Überraschend ist, dass solche Motive nicht häufiger genannt wurden. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass hier nur explizit genannte Umweltschutzanliegen als leitende Handlungsmotive markiert wurden, zum Beispiel die folgende Aussage:

Vor allem der Umgang mit Menschen, mit Natur, also dieses, doch ich glaube, es hat wirklich mit Menschen und Natur zu tun und nicht, dass nur das Produkt im Mittelpunkt stehen muss (Remei Interview FG 2-2, Pos. 164).

Dazu gehören aber auch die Bemühungen um Energieeffizienz oder Emissionsverminderung im Zusammenhang mit dem Klimawandel:

Ich weiss, dass man einfach gesagt hat, dass man den negativen Energieeintrag auf einen Schlag massiv verbessern kann. Und doch, das kostet dann was, Schweizer Wasserkraft ist nicht gleich günstig wie der allgemeine Strommix, den es sonst gibt. Aber man hat damals entschieden, dass das uns Wert ist (HUG Interview FG 2-2, Absatz 116).

Ich habe Strohstrohhalm (Anmerkung: «Röhrl») organisiert, so Strohalm, das ist einerseits ist es bei mir auch die Faulheit, weil Plastikabfall macht zu viel Abfall (Sinnvoll Interview I-3-6, Absatz 16).

Die Umweltaspekte wurden einige Male explizit genannt, sind jedoch auch implizit im Aspekt der Werterhaltung zu vermuten. Diese Trennung war bei der Codierung eine der grössten Unschärfen. Wesentlich bei der Entscheidung der Merkmale war die Tatsache, dass die Motivgruppe zum Vorschein kam. Da es sich um einen qualitativen Forschungsansatz handelt und damit die quantitative Ausprägung maximal Hinweise geben kann, wurde diese Unschärfe akzeptiert.

Motivkategorie «von aussen getrieben»

In dieser letzten Kategorie «von aussen getrieben» sind Motive zu finden, die ihren Ursprung ausserhalb des Unternehmens haben. Hierzu zählen vor allem Vorgaben und Gesetze, aber auch der Konsumentendruck.

Bezüglich gesetzlicher Vorgaben sind die Motive offensichtlich: Giftstoffverordnungen, Abgasnormen oder Energievorschriften haben in den untersuchten Fällen zu nachhaltigen Handlungen geführt. Zu bemerken ist, dass vor allem Hug als Nahrungsmittelhersteller beim Rohstoffeinkauf von solchen Gesetzen betroffen ist. Ebenso ist der Konsumentendruck als externe Grösse vor allem bei Hug, aber auch bei Remei und Sinnvoll als treibendes Motiv zu erkennen. Bei Alpnach scheinen die Kundenanforderungen bezüglich nachhaltiger Produkte weniger oder keine Rolle zu spielen.

8.2.2. Einbindung in den Bezugsrahmen (deduktiv)

Die in Kapitel 8.2.1 dargelegten Themengebiete (Unterkategorie) unterscheiden sich von den Hauptcodes vor allem darin, dass sie die Hauptcodes nuancieren und die Motive für nachhaltiges Handeln **konkreter benennen**. Diese Konkretisierung ergänzt die deduktiven Hauptkategorien aus dem Bezugsrahmen der Handlungsmotive (vgl. Kapitel 6.7.1). Als Beispiel wurden Handlungen erkannt, welche aus einer strategischen Risikoabschätzung (Motiv) erfolgten. Diese risikogetriebenen Handlungen präzisieren den Hauptcode «Strategisch» und eröffnen damit ein separates Themengebiet. Entsprechend findet sich nun «Risikogetrieben» als separates und nuancierendes Thema in diesem Bezugsrahmen. Diese induktiv aufgetauchten und erkannten nuancierten Themen aus den Analysen erweitern den deduktiven Bezugsrahmen. In Abbildung 30 findet sich eine entsprechende Einordnung aller zusätzlich gefundenen, nuancierten Handlungsmotive in den Bezugsrahmen.



Abbildung 30: Eingliederung der Themengruppen der Motive in den Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

In dieser Darstellung ist der Aspekt «Differenzierung» als besonderes Merkmal der Leistung gesondert dargestellt. Während die Bezeichnungen der anderen Themengebiete selbsterklärend sind, bedarf der Begriff Differenzierung eine erweiterte Erklärung. Mit Differenzierung ist gemeint, dass sich das Unternehmen durch die Nachhaltigkeitsbemühungen und Nachhaltigkeitsorientierung von den Mitbewerbern positiv abheben, also differenzieren. Die Differenzierung ist zwar nur ein Aspekt aus der Leistungsorientierung bezüglich der Motive, strategisch wird der Differenzierung in der Unternehmensführung jedoch eine eigenständige Bedeutung zugeschrieben (vgl. Lombriser; Abplanalp, S. 269 ff.). Es ist eine Möglichkeit, wie sich ein Unternehmen auf dem Markt gegenüber der Konkurrenz besser positionieren kann.

Im nächsten Schritt, der Erkenntnisgewinnung, werden die beiden Perspektiven der Motivanalyse (deduktiv und induktiv) verbunden. Das Ergebnis ermöglicht detaillierte und vertiefte Erkenntnisse zu den Motiven für nachhaltiges Handeln – sowohl über die Fälle hinweg als auch in den einzelnen Fällen.

8.2.3. Erkenntnisse zu den Motiven

Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse aus den bisher dargelegten Ergebnissen der Analyse abgeleitet. Diese Erkenntnisse basieren einerseits auf vorhandenen Merkmalen, andererseits auf einer defensiven Interpretation der Häufigkeiten. Zusammenhänge werden als Erkenntnisse formuliert und kommentiert.

Erkenntnis I: Die Motive sind vielfältig.

Erwartungsgemäss spielen unterschiedliche Motive bei nachhaltigen Handlungen in Unternehmen eine Rolle. Oft ist nicht nur ein einzelnes Motiv handlungsleitend, sondern verschiedene Motive beeinflussen die Handlungsentscheidungen. Diese Erkenntnis reiht sich gut in die bisherigen Forschungsergebnisse ein. Am nächsten sind die Ergebnisse aus der Forschungsarbeit von Lozano (vgl. 2015), wobei er mit seinen «Driver» (siehe Kapitel 3.2) eher oberflächlich und undifferenziert bleibt. Trotzdem ist eine Gegenüberstellung dieser allgemeinen «Driver» von Lozano und der Motivkategorien (siehe Tabelle 12) interessant und aufschlussreich, weil damit ersichtlich ist, welche Motive hinter diesen Treibern stecken könnten.

Die Gegenüberstellungen zeigen, dass die Driver von Lozano zum einen breit gefasst sind (z. B. Moral and ethical obligation...), zum anderen zu wenig differenzieren (z. B. Negative Publicity und Reputation). Die induktiv gefundenen Motive sind **viel konkreter und spezifischer**. Sie

erlauben dadurch mehr Rückschlüsse. Insbesondere in der Gruppe «Moral and ethical obligation ...» (in Tabelle 12 grün) können aus den Fällen **deutlich differenziertere Motive** erkannt werden: Dankbarkeit – etwas der Gesellschaft zurückgeben - Etwas tun gegen Ungerechtigkeit - Interesse an Menschenwürde und der Menschenrechte - Allgemeines Gesundheitsinteresse - Am Wohl aller Menschen interessiert - Verantwortung tragen -Innere Überzeugung. Diese Detaillierungen verdeutlichen die Spannbreite der moralischen und ethischen Motive. Diese Motive geben wertvolle Hinweise und stärken die Bedeutung des ethischen Kompasses (vgl. Suchanek, 2019).

Eine weitere Präzisierung findet sich zum Thema «Market positioning». Hier zeigt sich, dass einerseits die Qualitätsorientierung (Leistungsorientierung) als Motiv gefunden wurde, aber auch die Differenzierung (vgl. Abbildung 30) eine relevante Bedeutung für die Handlung hat.

Keine Hinweise in den Fällen wurden zu den in der Tabelle grau hinterlegten Drivern von Lozano gefunden.

Schwierig zeigte sich die Zuteilung der blau hinterlegten Motivkategorien zu Lozanos Driver. Jede denkbare Zuteilung erschien als unzweckmässig, da dabei die Bedeutung dieser Motivkategorien «verwässert» oder abgeschwächt würden. Die Motivkategorien «Respekt vor und Einklang mit der Natur» und «Interesse an Natur und Mensch» könnten allenfalls zu den «Moral and ethical obligation...» zugeteilt werden. Dagegen spricht, dass sich in diesen Motiven eine konkrete Haltung zum Verhältnis Natur und Mensch herauslesen lässt. Nämlich, dass der Mensch als Teil der Natur diese nicht für sich ausnutzen, sondern im Einklang mit dieser leben soll (vgl. Holzbauer (2020), S. 52 ff). Holzbauer verweist an dieser Stelle auf das von Hans Jonas beschriebene «Prinzip Verantwortung» und dessen Handlungsrichtlinie: «Handle so, dass die Wirkung deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden. » und «Gefährde nicht die Bedingungen für den indefiniten Fortbestand der Menschheit auf Erden» (Jonas (1979), zit. in Holzbauer (2020), S. 52). Diese klare Haltung begründet die Eigenständigkeit dieser beiden Motivkategorien.

Die Motivkategorie «Eigenständig bleiben – für nächste Generation» ist ebenso schwer zu Lozanos Drivern zuzuteilen. Sie wurde ist deshalb auch separiert, weil diese Motivkategorie eine gewisse familiäre Generationendenke ausdrückt. Eine Denke und Haltung, welche zu nachhaltigen Handlungen motiviert. Auch hier zeigt sich eine Eigenständigkeit dieser Motivkategorie als begründet.

Lozanos Driver (vgl. Lozano, 2015, S. 41)	Motivkategorien aus den Fällen (Unterkategories)
<i>*Proactive leadership</i>	<i>Kein Motiv</i>
Business case	K1.4 Gute Produkte K4.3 Wirtschaftlich
<i>*Precautionary principle</i>	<i>Vorsorgen? Zu oberflächlich</i>
Company's culture	K3.1 Sozialer Zusammenhalt fördern
Moral and ethical obligation to the contribute to CS	K2.1 Dankbarkeit – etwas der Gesellschaft zurückgeben (5) K2.2 Etwas tun gegen Ungerechtigkeit K2.4 Interesse an Menschenwürde und der Menschenrechte K2.5 Allgemeines Gesundheitsinteresse K3.8 Am Wohl aller Menschen interessiert K3.9 Verantwortung tragen K3.10 Innere Überzeugung
Avoiding risk	K4.5 Risikomanagement
Champions	K3.4 Gute Beispiele übernommen K3.6 Vorbilder
Demands from employees about companies CS efforts	K2.3 Verbessern der Arbeitssituation K3.5 Am Wohl der Mitarbeiter interessiert
Economic considerations	K1.4 Gute Produkte K4.3 Wirtschaftlich K4.3 Wirtschaftlichkeit – dann Nachhaltigkeit
Reputation	K1.3 Ruf des Unternehmens – Reputation
Sustainability reports	K4.1 Code of Conduct – Credo – Governance K4.2 Interne Vorgaben – Standards
Access to resources	K1.1 Arbeitgeberimage – Mitarbeiter halten
Environmental or social crises	K3.7 Umweltsorgen
Market opportunities	K1.4 Gute Produkte
Market positioning	K1.2 Differenzierung K1.4 Gute Produkte
Customer demands and expectations	K5.2 Kundendruck und Konsumentendruck
Regulation and legislation	K5.1 Verordnet – Vorgabe – Gesetz
Society's raising awareness	K4.4 Ökologische Nachhaltigkeit steigern – positiver Umweltbeitrag
<i>*Collaboration with external parties</i>	<i>Kein Motiv</i>
raising awareness in the student population	
Negative publicity	K1.3 Ruf des Unternehmens – Reputation
NGOs activism	
National or regional contexts	K1.5 Swissness – zum Standort Schweiz bekennen
Shareholder activism	
<i>*Institutional shareholders</i>	<i>Kein Motiv</i>
Peer-pressure	
<i>Market demands for non-financial information</i>	<i>Kein Motiv (für Handlungen – höchstens für Transparenz)</i>
	K3.2 Respekt vor und Einklang mit der Natur K3.3 Interesse an Natur und Mensch K3.11 Eigenständig bleiben – für nächste Generation

Tabelle 12: Gegenüberstellung Motive aus den Fällen und Driver von Lozano (Eigene Darstellung).

Aus Literaturrecherchen stellte Lozano weiter eine Liste allgemeiner Motive für die Einführung von CSR zusammen (vgl. 2015). Festzuhalten ist, dass es dabei nicht um dieselbe Perspektive geht wie in dieser Arbeit. Eine Betrachtung der Motive für die Einführung von CSR und die Frage nach den Motiven für nachhaltige Handlungen unterscheiden sich. Trotzdem finden sich ähnliche Motive, wie die Gegenüberstellung in Tabelle 13 zeigt.

Motivations to engage in CSR (vgl. Lozano, 2015, S. 36)	Motivkategorien aus den Fällen
Attract and retain employees	K3.5 Am Wohl der Mitarbeiter interessiert K1.1 Arbeitgeberimage – Mitarbeiter halten
Help improve trust within the company, i.e. stronger employee motivation and commitment	K2.3 Verbessern der Arbeitssituation K3.5 Am Wohl der Mitarbeiter interessiert
Have a more compliant workforce	
Increase employee productivity	K2.3 Verbessern der Arbeitssituation K4.3.1 Leistung steigern
Help to increase product quality	K1.4 Gute Produkte
Help boost innovation and innovative practices	
Help manage risks, intangible assets, and internal processes	K4.1 Code of Conduct – Credo – Governance K4.2 Interne Vorgaben – Standards
Improve performance and generate more profits and growth	K4.3 Wirtschaftlich K4.3 Wirtschaftlichkeit – dann Nachhaltigkeit
Reduce costs while improving process efficiencies and reducing waste	K4.3.2 Kosten senken
Avoid fines and penalties	K4.5 Risikomanagement K5.1 Verordnet – Vorgabe – Gesetz
Help improve trust outside the company, i.e. with business partners, suppliers, consumers, and others	K4.4 Ökologische Nachhaltigkeit steigern – positiver Umweltbeitrag
A belief that corporations must earn their 'licence to operate'	
Meet and exceed stakeholder expectations	K3.7 Umweltsorgen
Behave ethically	K2.1 Dankbarkeit – etwas der Gesellschaft zurückgeben K2.2 Etwas tun gegen Ungerechtigkeit K2.4 Interesse an Menschenwürde und der Menschenrechte K2.5 Allgemeines Gesundheitsinteresse K3.8 Am Wohl aller Menschen interessiert K3.9 Verantwortung tragen K3.10 Innere Überzeugung
Improve relations with regulators and ease access to permits	
Improve access to markets and customers	K1.2 Differenzierung
Improve customer satisfaction	K1.4 Gute Produkte K5.2 Kundendruck und Konsumentendruck
Help to restore trust in corporations	
Help enhance corporate and brand reputation	K1.3 Ruf des Unternehmens – Reputation
Reduce or eliminate pressures from NGOs	K4.6.2 NGO

Tabelle 13: Allgemeine Motive für CSR und die konkreten Motive für nachhaltiges Handeln aus den Fällen.
(Quelle: Eigene Darstellung).

Auch diese Gegenüberstellung zeigt, dass sich die gefundenen Motive aus den Fällen zum einen gut mit den Motiven für CSR decken, zum anderen **jedoch besonders im Thema «Behave ethical»** (in Tabelle 13 grün) **deutlich verfeinert dargelegt werden**. Keine Hinweise in den Fällen waren zu den in der Tabelle 13 grau hinterlegten Motiven zu finden.

Insgesamt geben die Ergebnisse aus diesen Fällen ein differenzierteres Bild über die altruistischen und individuellen Motive ab als bisher bekannte Forschungsarbeiten. Am ehesten lassen sich die Ergebnisse mit den Forschungen von Williams und Schaefer (vgl. 2013) oder Etter (vgl. 2011) verbinden. Allerdings ist zu betonen, dass sich diese ethischen oder wertegetriebenen Haltungen nicht ausschliesslich wie bei den o. e. Forschungen auf die Führung beziehen, sondern **generell und bei allen handelnden Personen im Unternehmen eine grosse Rolle** spielen. Suchanek (vgl. 2015) schlägt in diesem Zusammenhang, wie bereits weiter oben erwähnt, einen ethischen Kompass als Massstab für nachhaltiges Management vor (S. 44).

Mit dieser Erkenntnis der vielschichtigen Motive für nachhaltige Handlungen und dem besonderen Fokus auf ethisches Verhalten entsteht eine Verbindung zum Themenfeld «Ethik». Es zeigte sich, dass sich nachhaltige Handlungen, insbesondere wenn sie die ökologische oder gesellschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit stützen, nicht mit der Theorie der rationalen Entscheidungen erklären lassen. Sie lassen ebenso die neoklassischen Ansätze (vgl. Friedman, 1970) hinter sich. Vielmehr ist erkennbar, dass die Motive für nachhaltiges Handeln oft vielfältig sind, jedoch **Wertehaltung und Ethik eine auffallend grosse Rolle spielen**.

Erkenntnis II: Individuelle/Altruistische Motive (wertegetrieben²⁰) sind zentral sowie vielschichtig und tiefgründig.

Insbesondere in den Codegruppen «**Altruistisch**» und «**Individuell**» sind die Einzelmotive feingliederiger. Das zeigt sich zum einen an der erweiterten Gliederung der Unter- und Subcodestruktur gegenüber den anderen Hauptcodes, zum anderen an der differenzierten Gegenüberstellung mit ähnlichen Erkenntnissen aus der CSR-Forschung.

²⁰ **Werte** sind ethische Imperative, die das Handeln leiten. Sie sind allgemeine Grundprinzipien der Handlungsorientierung bzw. der Ausführung bestimmter Handlungen. Sie gründen auf Vorstellungen von Wünschenswertem und steuern Handlungen aufgrund von kulturellen, religiösen, ethischen und sozialen Leitbildern (vgl. Schäfers, 2016, S. 39) Individuelle Werte prägen die persönlichen Wertvorstellungen.

In diesen ähnlichen Subcodes finden sich Motive, die einen Wertanspruch ausdrücken, wie Verantwortung, Gewissenhaftigkeit, Vernunft oder Fairness. Es zeigt sich, dass nachhaltige Handlungen aus den verschiedensten individuellen und tiefgründigen Motivebenen entstehen. Dazu gehören auch die Motive in der Codegruppe «Altruistisch». Hier finden sich ebenfalls Motivthemen, die stark mit persönlichen Werten zusammenhängen: Dankbarkeit, Respekt oder Menschenwürde. Nachhaltiges Handeln ist aus dieser Perspektive auch ethisches Handeln (vgl. Göbel, 2017; vgl. Schwegler, 2008; vgl. Enderle, 1987) und ebenso vielfältig motiviert (vgl. Di Norcia; Larkins, 2000).

Wertegetriebene Motive wurden vor allem bei Remei und Sinnvoll oft genannt. Obwohl diese Aspekte in der neueren Fachliteratur zu nachhaltiger Unternehmensführung erwähnt werden (vgl. z. B. Knödler, 2019; Suchanek, 2019), fehlen konkrete Empfehlungen, wie KMU solche Werthaltungen entwickeln können. Es könnte sich lohnen, diesen Aspekten im unternehmerischen Handeln mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Erkenntnis III: Die wertegetriebenen Motive haben ihren Ursprung in einer individuellen Vorstellung von Ethik (immanente Werte: aus der Gesellschaft kommend) oder in einem persönlichen, philosophischen Weltbild (transzendente Werte: aus der Vorstellung über die Welt kommend).

Bereits während der Codierung kam anfangs die Frage auf, ob die Unterscheidung der Kategorien «Altruistisch/Idealistisch» und «Individuell», die aus den Theorien von Hemingway und Maclagan (vgl. 2004) deduktiv abgeleitet wurden, sinnvoll ist. Dies führte zu einer vertieften Auseinandersetzung mit diesen Aspekten und zu den Präzisierungen der Codegruppen (siehe vorne S. 108 ff.).

Individuelle Motive sind persönliche Vorstellungen und Vorgaben aus Verantwortungsbewusstsein oder Gewissensgründen. Sie sind näher bei allgemeinen sozialen und subjektiv vernünftigen Verhaltensansprüchen, die sich aus persönlichen Erfahrungen oder selbst bestimmten Grenzen bilden (immanent). Man könnte diese Motive auch nah an ethischen Grundlagen oder am Gesetz des kategorischen Imperativs sehen.

In der Codegruppe der altruistischen Motive finden sich jedoch Motive, die über diesen allgemeinen, aus einer subjektiven Sicht begründeten Ethikanspruch hinausgehen. Diese Werthaltungen werden gestärkt durch eine stark selbstlose Denkweise und Uneigennützigkeit und die

Motive entstammen einer eher philosophisch-transzendentalen Ebene. Sie sind weit mehr als ein kategorischer Imperativ; sie enthalten tiefgründige Weltbilder und Wertvorstellungen. Eine scharfe Abgrenzung der Motive zur einen oder anderen Codegruppe erwies sich auch mit dieser Präzisierung als äusserst schwierig. Als Beispiel zur Veranschaulichung dieser Schwierigkeit dient der Code K3.10.2 «Sinnvolles Handeln / Sinnloses Bekämpfen». Hier finden sich Aussagen wie:

..., jetzt nicht getrieben von der Geschäftsleitung, aber ich habe das an vielen Vorträgen gehört und so weiter. Es macht für mich Sinn. Ja, und ich probiere das ... (Interview I-2.2, Absatz 42).

Also Sinnvoll ist ja der Name schon. Aber dann sind halt auch noch sinnvolle oder viele sinnvolle Leute da, welche sich da einsetzen für das ... (Interview Sinnvoll, FG-3.1, Absatz 44).

Solche Antworten kamen oft auf die Nachfrage, weshalb man eine bestimmte Handlung ausgeführt hat. Eine weitere Präzisierung des Motivs konnten die Befragten dann nicht mehr machen: «I2: Aber warum sollten Sie das machen? B1: Es ist eine gute Sache (lacht)» (Interview Remei, I-2.2, Absatz 119).

Der Entschluss, trotz der schwierigen Zuteilungen diese beiden Gruppen zu behalten, ist dennoch richtig. Die Motive, die in vielen Forschungsarbeiten allgemein als «Werte» benannt werden, geben in der Tiefe mehr Erkenntnisse. In der Tabelle 11 sind diese Motive im Themengebiet «wertegetrieben». Im Bezugsrahmen auf Seite 120 findet sich die Einordnung exakt zwischen den Achsen «altruistisch» und «individuell», was zweckmässig ist, weil diese Werte, wie oben dargelegt, verschiedenen Motivebenen entstammen können.

Diese differenzierten Erkenntnisse bezüglich wertegetriebener Motive sind erst ein Anfang für eine vertiefte Auseinandersetzung. In den Handlungslogiken und Führungstheorien von Unternehmen finden sich bereits ähnliche Ansätze (vgl. Knödler, 2019; vgl. Aszländer, 2016; vgl. Tomaschek-Habrina, 2014; vgl. Seidel, 2012; vgl. Di Norcia; Larkins, 2000). Diese Denkstränge werden weiter unten in den Kapiteln zu Handlungslogiken und zur Rolle der Führung wieder aufgenommen.

Erkenntnis IV: Innerhalb der Fälle können dominante Motivklassen erkannt werden.

Schaut man sich insgesamt die Codehäufigkeit der Motive der Motivklassen in den einzelnen Fällen an, so zeigt sich ein differenziertes Bild: Bei Remei und Sinnvoll Gastro sind die zwei Motivklassen «wertegetrieben» und «umweltgetrieben» vorherrschend, bei Hug und Alpnach hingegen die Motivklassen «risikogetrieben» und «kostengetrieben». Bei Hug spielen zusätzlich von aussen getriebene Motive eine grössere Rolle (insbesondere Gesetzgebungen).

Erkenntnis V: Die Motivlage lässt Rückschlüsse auf die Nachhaltigkeitsorientierung einzelner Unternehmen zu.

Aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen der Motivklassen innerhalb der Fälle lassen sich gewisse Rückschlüsse auf die Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmen ziehen. Die Motive bei **Hug** sind vor allem organisational. Risiko, Kosten und Image spielen eine grosse Rolle bei den Handlungen, wie folgendes Zitat unterstreicht:

Der herzliche Umgang miteinander, mit Externen und Internen, aber auch das unternehmerische Denken von Kostenbewusstsein, von innovativen Leistungen und andererseits die Gewissenhaftigkeit. Also dass [man] das, was man macht, mit einer Gewissenhaftigkeit macht, wo jetzt im Lebensmittelbereich den gesetzlichen Normen entspricht, dass die Lebensmittelsicherheit gewährleistet ist, damit wir unseren Marken raufschreiben mit gutem Gewissen. Dass wir auch die vorgegebenen Rahmenbedingungen einhalten (Hug, I-1.1, Absatz 28).

Bei **Remei** zeigt sich, dass individuelle/altruistische Motive eine grössere Rolle spielen. Es zeigten sich häufig Motive, die auf eine hohe Menschen- und Umweltorientierung hinweisen, z. B.:

Dann sind sie mit 35 anderen Bauern am nächsten Tag plötzlich dagesessen [...] Menschen, welche keiner Mücke was antun. Die wollen dort wirklich diese Welt, diese Balance in der Welt laufen lassen und die haben da mit uns dann dieses Projekt begonnen. Also das ist ein, wir sind plötzlich von den Bauern gestossen worden, das zu machen. Und wir haben aber den Raum geschaffen, dass es passieren kann (Remei, I-2.3, Absatz 22).

Kostenmotive waren bei Remei nicht im Vordergrund. Und wenn, dann eher in Form von limitierenden Rahmenbedingungen:

Also, wir können nicht alles umsetzen. Wir können nicht jede Idee, also wenn es teurer ist, wenn man zu grosse Mengen hat, die Remei ist auch ein Kriterium von Wirtschaftlichkeit, also eine Säule der Nachhaltigkeit (Remei I-2.2, Absatz 150).

Bei **Sinnvoll Gastro** zeigen sich vor allem individuelle, wertgetriebene Motive. Bezeichnenderweise wird oft die Sinnhaftigkeit²¹ des Handelns als Motiv genannt. Hier scheint der Name Programm zu sein:

Und das Erste, was wir raufgeschrieben haben, ist «sinnvoll» gewesen, es muss sinnvoll sein. Und ein paar Flaschen Wein später ist immer noch das Sinnvoll das gewesen, wo wir eigentlich gefunden haben, dass dies das Beste ist. Und in den darauffolgenden Tagen hast du immer gemerkt, wie oft du sinnvoll sagst. Das wäre noch sinnvoll, es ist noch sinnvoll und so. Und so ist es hängengeblieben. Dort darum versuchen wir unsere Geschäftstätigkeit zu tun (Sinnvoll, I-3.3, Absatz 18).

Diese Orientierung an einer Sinnerfüllung zeigt sich nicht nur im Firmennamen, sondern auch in tagtäglichen Handlungen. Der Kostenaspekt wird zwar bei Sinnvoll auch einbezogen, aber die Kostenoptimierung ist bei gewissen Handlungen nicht oberstes Ziel:

Ich glaube, diese Diskussionen sind schon vorhanden, auf jeden Fall. Schlussendlich tust du mit dem, also eben wenn das mehr kostet, dann tust du wahrscheinlich auch jemanden unterstützen, und das ist so ein wenig ein Geben und Nehmen auch. Dann entscheidest du dich, ich denke, wir entscheiden uns immer einmal mehr für etwas Sinnvolles, für etwas, was etwas mehr kostet, als dagegen (Sinnvoll, FG-3.1, Absatz 83).

Bei **Alpnach** dominieren im operativen Geschäft organisationale Motive. Einerseits ist die Wirtschaftlichkeit ein wichtiges Motiv für nachhaltige Handlungen, vor allem der sparsame Umgang mit den Ressourcen: «Einerseits das wirtschaftliche, also ökonomisch, man kann Material sparen und das das andere, man schont die Umweltressourcen» (Alpnach, I4.2, Absatz

²¹ Sinn/Sinnsysteme: Der Begriff **Sinn** in diesem Zusammenhang hat die Bedeutung einer möglichen Orientierungsfunktion für eine Handlung. Sie gibt dem Handeln eine bestimmte Bedeutung, welche die Menschen einer Handlung zuschreiben. Handlungen werden dann sinngebend gedeutet, wenn sie den vorgegebenen Werten und Normen (in der Wahrnehmung des Individuums, Anm. Autor) entsprechen (vgl. Schäfers, 2016, S. 44 ff.).

18). Andererseits ist das Image ein zentrales Motiv in diesem Unternehmen, insbesondere der Ruf auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt spielt eine grosse Rolle:

... einerseits fände ich, dass das uns als Arbeitgebermarke auch attraktiv macht, wenn man auch sagen kann, wir machen etwas für unsere Leute, es sind auch gute Beispiele, wenn wir Äpfel im Aufenthaltsraum haben. Ich finde aber darüber hinaus, die Aspekte sind attraktiv für die Arbeitgeber-, Arbeitnehmermarke. Das kann wiederum die Loyalität von den Personen stärken, die ja per se schon Markenbotschafter sind von einer Marke nach aussen, sie repräsentieren alle, die bei uns arbeiten, Alpnach Norm nach aussen ... (Alpnach, I-4.2, Absatz 44).

Hier ist zu erwähnen, dass sich dieses Unternehmen resp. die Familie der Unternehmerin in einer Stiftung engagiert, die soziale Unterstützung in Ob- und Nidwalden leistet. Der Ursprung der Stiftung liegt in einer Art Dankbarkeit des Firmengründers. Mit dieser Stiftung soll etwas an die Gesellschaft zurückgegeben werden. Die Geschäftsführerin der Alpnach und zugleich Stiftungsratspräsidentin beschreibt das so:

... gegründet hatte das der Papi und ich bin jetzt dort Stiftungsratspräsidentin. Aber auch wieder, wir hatten viel Glück im Leben und halt auch von diesem Glück wieder etwas weitergeben an Menschen, welche weniger Glück haben im Leben (Alpnach, I-4.1, Absatz 124).

In den Interviews wurde diese Stiftung ab und zu erwähnt. Jedoch war den Interviewten weniger bewusst, dass diese Handlung unter dem Aspekt von Nachhaltigkeit zu sehen ist, da dieses Engagement einen gesellschaftlichen Mehrwert darstellt.

Diese erste Charakterisierung der Fälle in Bezug auf ihr Nachhaltigkeitsbestreben ist eine Grobeinschätzung aus den Analysen der Motive. Die weiteren Analysen im Bereich Handlungslogiken und Rolle der Führung werden das Bild ergänzen. In Kenntnis dieser Aspekte werden im Kapitel 8.5 die Fälle systematisch den theoretischen Modellen der Nachhaltigkeitsentwicklung gegenübergestellt und vertiefter diskutiert.

Zusammenfassend zeigten die untersuchten Fälle unterschiedliche Motive für nachhaltiges Handeln. Neben den deduktiven Kategorien individuell, altruistisch, strategisch, organisational und institutionell können die verfeinerten Motive in sechs Themenfeldern zusammengefasst werden: (1) kostengetrieben, (2) risikogetrieben, (3) leistungsgetrieben, (4) wertegetrieben, (5) umweltschutzgetrieben, (6) von aussen getrieben.

Vor allem das Themenfeld **«wertetrieben»** zeigte sich vielschichtig. Durch die vertieften Analysen in den Fällen konnte im Vergleich zur Literatur ein differenzierteres Bild ermittelt werden. Diese wertetriebenen Motive können in zwei Hauptstränge gegliedert werden: herkommend aus einer **individuellen Vorstellung von Ethik** (immanente Werte, aus der Gesellschaft kommend) oder herkommend aus einem **persönlichen, philosophischen Weltbild** (transzendente Werte, aus der Vorstellung über die Welt kommend). Werte und/oder Ethik sind bekannte Themen in der Nachhaltigkeitsforschung (vgl. z. B. Arnold et al., 2019; vgl. Crane; Matten, 2016; vgl. von Alemann, 2015; vgl. Beschorner; Hajduk, 2015b; vgl. Crane, 2008; vgl. Enderle, 1987). Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, dass nachhaltige Handlungen vor allem von Menschen getrieben werden, die über ein Wertesystem zweiten Grades verfügen (vgl. Seidel, 2012, S. 114). Gemeint sind Werte, welche sich am Wohl des Ganzen orientieren (vgl. S. 115). Die Unterscheidung der Werte in Werte ersten Grades und zweiten Grades ist auf Graves (vgl. 1974) zurückzuführen. Graves geht davon aus, dass sich die Werte entwickeln und einer «Denke» zugeteilt werden können. Eine Darstellung dieser Werte und Werteentwicklung findet sich in der Tabelle 14. **Die Deutlichkeit, mit der die individuellen und altruistischen Werte auftreten, lässt darauf schliessen, dass nachhaltiges Handeln eng mit der Werteentwicklung der Menschen zusammenhängt.** Das von Graves (vgl. 1974) entwickelte und in der Folge verschiedentlich diskutierte Wertesystem (vgl. z. B. Bär-Sieber et al., 2014; vgl. Seidel, 2012; vgl. van Marrewijk, 2003) bietet einen aufschlussreichen Bezugspunkt. Es verdeutlicht, dass die Nachhaltigkeitsorientierung von Menschen offensichtlich mit der Entwicklungsstufe der Werte zusammenhängt. Tabelle 14 verdeutlicht: Je höher entwickelt das Wertesystem ist, desto mehr kommen nachhaltige Aspekte zum Tragen. Im Umkehrschluss lässt sich sagen, dass bei Menschen, die eine Werterhaltung ersten Grades haben, die Nachhaltigkeitsaspekte weniger ausschlaggebend sind. Nachhaltigkeit scheint in diesem Zusammenhang stark mit der Entwicklungsstufe des Werteverständnisses von Menschen zusammen zu hängen. Eine wichtige Erkenntnis, welche in den Gestaltungsempfehlungen wiederaufgenommen wird. Werte, Werterhaltung und Werteentwicklung sind zentrale Elemente der Nachhaltigkeit.

	Thema	Denken	Wertesystem
Werte ersten Grades	Überleben	Automatisiert	Anpassung, bedürfnisorientiert, gegenwartsorientiert
	Sicherheit	Autistisch	Gruppenorientierung, Einordnung, Schutz, Treue, Wurzeln, vergangenheitsorientiert
	Macht	Egozentrisch	Individualisiertes Selbst (Egozentrik), Stärke, Ehre, Mut, Respekt,
	Ordnung	Dogmatisch	Recht, Autorität, Stabilität, Struktur, Disziplin, Ordnung, Pflicht, der «rechte» Weg
	Leistung	Multiplistisch	Persönlicher Erfolg, zielorientiert, Einsatz und Effektivität, materieller Gewinn
Werte zweiten Grades (nachhaltigkeitsorientiert)	Gemeinschaft	Relativistisch	Teamgeist (Egalität), Beziehungen, Offenheit, Vertrauen, Wertschätzung, Kooperation
	Entwicklung	Systemisch	Persönlichkeitsentwicklung, Wissen erweitern, Lernen, Überblicksdenken, Zusammenhänge und Wohl des Ganzen erkennen
	Ganzheit	Holistisch und langfristig	Ganzheitliches und globales Zugehörigkeitsgefühl zum Planeten Erde, Ganzheitlichkeit, Integration (Transzendenz)

Tabelle 14: Werteentwicklung. (Quelle: Eigene Darstellung nach Graves, 1974).

Eine Differenzierung, wie oben dargelegt, wurde in der Nachhaltigkeitsforschung bisher (zu) wenig diskutiert. Diesem Ansatz kommt in den folgenden Analysen und Interpretation der Ergebnisse eine besondere Aufmerksamkeit zu. Zeigen diese Ergebnisse doch deutlich, dass eine **differenzierte Sicht auf das Wertesystem der Menschen** und in der Konsequenz auch der Unternehmen eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Nachhaltigkeitsbemühungen beigemessen werden muss.

8.2.4. Zusammenfassung zu den Motiven - Antwort auf die Forschungsfrage (1)

Die Erkenntnisse aus diesem Kapitel führen zur Antwort auf die Forschungsfrage (1):

F (1): Was sind die persönlichen Motive, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Deutschschweizer KMU zu nachhaltigem Handeln bewegen?

Die intrinsischen und altruistischen Motive der Mitarbeitenden sind zentral für nachhaltige Handlungen. Es ist vor allem ein ausgeprägtes oder gut entwickeltes, persönliches Wertesystem zweiten Grades welches zu nachhaltigen Handlungen führt. Ein ausgeprägter Gemeinschaftssinn, Erkennen der Zusammenhänge und eine ganzheitliche Sicht motivieren Menschen zu nachhaltigen Handlungen. Aus diesen Werten abgeleitete Handlungen führen zu nachhaltigerem Verhalten.

Die vorliegenden Ergebnisse stützen zum einen die bisherigen Erkenntnisse zu den Treibern von Nachhaltigkeit, z. B. kostengetrieben, risikogetrieben, leistungsgetrieben oder umweltschutzgetrieben. Die vertiefte Erforschung und Analyse der Motive bei den ausgewählten Fällen zeigten zum andern auch **die zentrale Bedeutung der Werthaltungen** der Menschen in den Unternehmen. Die Ableitungen aus den Ergebnissen ermöglichen eine verbesserte Sicht auf diese wertorientierten Aspekte. Weiter konnte der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Werteentwicklung verfeinerter dargelegt werden, als dies in der bisherigen Forschung ersichtlich war. **Diese Ergebnisse zeigen, dass der persönlichen Werteentwicklung in Unternehmen, die Nachhaltigkeit thematisieren wollen, eine grosse Bedeutung beizumessen ist.** Die Werteentwicklung zu einem Wertesystem, das auf Gemeinschaft, Entwicklung und Ganzheitlichkeit ausgerichtet ist, fördert nachhaltiges Denken und Handeln. Auf Basis der erwähnten Ergebnisse und zusammenfassend zeichnet sich ein nachhaltigkeitsorientiertes Wertesystem durch folgende Merkmale aus: **Teamegeist (Egalität), Beziehungen, Offenheit, Vertrauen, Wertschätzung, Kooperation.** Folgende Merkmale unterstützen zudem nachhaltiges Handeln in Unternehmen: **Persönlichkeitsentwicklung, Wissen erweitern wollen, Lernen, Überblicksdenken, Zusammenhänge und Wohl des Ganzen erkennen, ganzheitliches und globales Zugehörigkeitsgefühl zum Planeten Erde und Integration (Transzendenz).** Diese Erkenntnisse sind wichtige Grundlagen für die Empfehlungen, die in Kapitel 9 entwickelt werden.

8.3. Handlungslogiken für nachhaltiges Handeln in Unternehmen (Ergebnis und Datelage)

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse mit Bezug zur Forschungsfrage (2) dargelegt: **Welchen Handlungslogiken folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei Nachhaltigkeitsaktivitäten (Praktiken).**

Die Untersuchung der Handlungslogiken erfolgte aus einer **organisationalen** Perspektive. Während bei den Motiven die Personen und Handlungen respektive deren Beweggründe (das «Warum») für die Handlungen im Zentrum standen, interessieren bei den Handlungslogiken die Rahmenbedingungen (Situationsfaktoren), die diese Handlungen ermöglichten (das «Wie»). Beim Versuch, nachhaltiges Handeln zu erklären, wurde rasch deutlich, dass die personenbezogene Betrachtung, wie sie bei den Motiven erfolgte, nicht ausreicht. Offensichtlich

fehlten die positiven Anreize. So bemerkten Interviewte, dass sie motiviert wären, nachhaltige Handlungen in Unternehmen zu veranlassen, dies aber aus verschiedenen Gründen nicht tun:

...ich glaube, ich hätte so Initiativlust, um Sachen anzureissen, aber ich habe nicht Leute um mich herum, wo ich danach wüsste, dass würde auch jemand ausführen können. Es liegt an der, einerseits sicher auch an den Ressourcen personell, wo dann nicht wären, wenn die Initiative da wäre, um so Sachen anzustossen (Alpnach, I-4.2, Absatz 32).

...Logistik via Bahn zum Beispiel oder Elektro-LKW, ich weiss nicht, ob das wirklich, das kann man sich überlegen. Man muss zuerst wahrscheinlich eine Rechnung machen, auch eine Nachhaltigkeitsmessung; überlegen, ob das wirklich positiv ist oder nicht (Hug, FG-1.3, Absatz 387).

Motive reichen somit nicht aus, um nachhaltiges Handeln zu ermöglichen, dazu braucht es mehr. Deshalb ist die Betrachtung der Situation aufschlussreich, die nachhaltiges Handeln fördert oder im Umkehrschluss hindert. Heckhausen und Heckhausen (vgl. 2010) haben dies als Situationsfaktoren bezeichnet (S. 5). Es geht um die Analyse solcher **Situationsfaktoren**, die als Rahmenbedingungen vorhanden sein müssen, um ein erwünschtes nachhaltiges Handeln zu ermöglichen. Gesucht sind gültige Schlussfolgerungen (Handlungslogiken) für Situationen oder Rahmenbedingungen, die nachhaltige Handlungen ermöglichen oder zumindest nicht verhindern. Ziel in diesem Kapitel ist es, **die Logik oder die Muster hinter den nachhaltigen Handlungen** zu verstehen und dadurch Rahmenbedingungen für nachhaltiges Handeln zu identifizieren und zu beschreiben. Die Perspektive wechselt somit von der Person auf die Situation, in welcher die nachhaltige Handlung erfolgen konnte.

Gesucht wurden handlungsleitende Elemente, das heisst Handlungsmuster oder Handlungslogiken, am Beispiel nachhaltiger Handlungen in Unternehmen. Die Interviewten wurden in den Interviews auch darüber befragt, wie solche Handlungen ihrer Meinung nach entstehen konnten. Diese Erklärungen und Aussagen wurden mittels Inhaltsanalysen in den Transkripten gesucht/codiert (induktiv) und gruppiert. Für die Codierung wurde der folgende Grundsatz angewendet: Die handlungsleitenden Elemente sind als Handlungsmuster oder Verfahrensmuster zu sehen, die das nachhaltige (erfolgreiche) Handeln begünstigen, und deshalb auch Erfolgsmerkmale und nicht nachhaltige Handlungen (separate Gruppe), sondern positive Rahmenbedingungen. Es geht also um die Frage, **wie** nachhaltiges Handeln gesehen werden oder besser geschehen kann; oder auch, **was** dieses Handeln ermöglicht. Indiz für ein solches handlungsleitendes Element sind in den Interviews zum Beispiel Sätze, die beginnen mit «indem»:

«Dies haben wir getan oder tun wir, indem ...». Die entsprechenden Textstellen wurden induktiv codiert und in einem iterativen Vorgehen gruppiert. Das Ergebnis ist das Codesystem im Anhang VIII.

8.3.1. Ergebnisse im Detail

In der Codekategorie K6 (Handlungsmuster) und K8 (Rolle der Führung) wurde induktiv gearbeitet. Aus dem Material konnten die Handlungsmuster in Gruppen unterteilt werden. Die Führungsaspekte wurden von Anfang an separat klassifiziert und werden im Kapitel 8.3.2 dargestellt. Eine neue Gruppe K0 «Zufälligkeiten» hat sich zusätzlich ergeben, weil es Phänomene resp. Handlungsmuster gab, die sich weder durch normative noch strategische oder operative Elemente erklären lassen. Die Handlungen konnten nicht konkreter erklärt werden, sondern wurden als «sich ergebend» definiert. Obwohl es nur 6 Hinweise gab, lohnt sich eine nähere Betrachtung dieses Phänomens, das in den Interpretationen wieder aufgenommen wird.

Hauptgruppen (Hauptcode)	Alle	Hug	Remei	Sinnvoll	Alpnach
Total		261	280	365	64
(K6) Hauptgruppe:					
Normative Elemente	408	73	164	146	25
Strategische Elemente	56	17	15	18	6
Operative Elemente	305	97	55	133	20
(K0) Zufälligkeiten	6	0	3	3	0
(K8) Führungsaspekte (Führungskultur der Führung)²²	193	74	43	63	13

Tabelle 15: Induktiv ermittelte Hauptcodes der Handlungslogiken. (Quelle: Eigene Darstellung).

Alle anderen Codes konnten zu Hauptgruppen (siehe Tabelle 15) verdichtet werden. Die Zuteilung und Verdichtung zu den Hauptgruppen orientierte sich am «Konzept Integriertes Management» von Bleicher (vgl. 1991). Er definiert drei Ebenen von Managementhandeln: normatives, strategisches und operatives Management. Normatives und strategisches Management gestaltet und operatives Management lenkt das Unternehmen (vgl. S. 52 ff.). Die gefundenen Handlungslogiken liessen sich gut in diese Ebenen einordnen: Gefunden wurden Handlungslogiken, die sich entweder an formalen oder informalen (normativen) Vorgaben oder konkreten strategischen Zielen orientierten oder durch operative Prozesse geleitet wurden.

²² Auf die besonderen Aspekte der Führung respektive Führungskultur wird separat eingegangen.

Über 700 Fundstellen konnten den drei Hauptgruppen in K6 zugeteilt werden. Rund 200 Fundstellen bezogen sich auf Führungsaspekte (K8). Die Verteilung der Codes zeigt Abbildung 31.

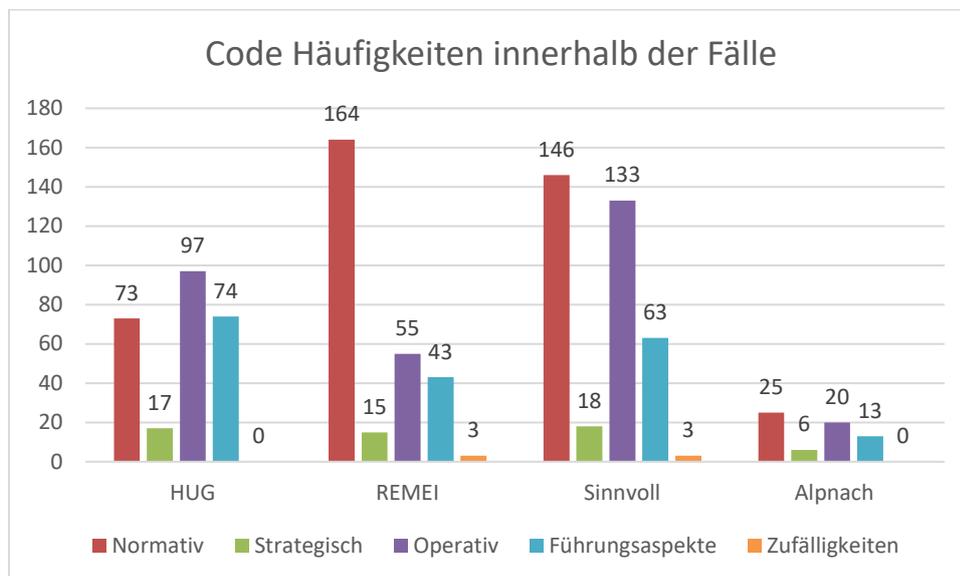


Abbildung 31: Code Häufigkeiten Handlungslogiken innerhalb der Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).

Auch an dieser Stelle ist der Hinweis auf die beschränkte Aussagekraft bezüglich der Häufigkeiten angebracht. Es handelt sich in dieser Arbeit primär um eine qualitative Untersuchung. Die Kombination von qualitativen und quantitativen Analysen ist in der neueren Sozialforschung aber ein anerkanntes Vorgehen. Durch eine einfache Häufigkeitsanalyse können Textbestandteile über die Fälle verglichen werden (vgl. Mayring; Fenzl, 2014, S. 544; vgl. Mayring, 2010, S. 610). Mayring und Fenzl (2014) bezeichnen dieses Vorgehen als «qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse» (S. 544). Es ist jedoch festzuhalten, dass das Auftreten respektive Bemerkens eines Phänomens relevanter ist als die Häufigkeit, mit welcher dieses Phänomen entdeckt wird. Die quantitative Aussagekraft wird im vorliegenden Fall vor allem im Vergleich über die Fälle zurückhaltend verwendet. Innerhalb der Fälle ist jedoch neben dem Auftreten oder nicht Auftreten eines Merkmals oder Phänomens die Häufigkeit ein aussagekräftigeres Indiz.

In Tabelle 16 sind alle Codes (Untergruppen und Subcodes) der Handlungslogik für die drei Hauptgruppen dargestellt. Es werden Farbcodes verwendet, um zu zeigen, welche Codes bei allen Fällen vorkommen (grün) und (rosa) wenn diese bei einem Fall nicht vorkommen.

Die **normativen Elemente** sind über alle Fälle gesehen dominant. Bei Hug wurde ebenfalls ein normativer Aspekt für die Handlungen am häufigsten genannt (Subgruppe «persönliche

Werte), insgesamt wurden bei dieser Firma jedoch die operativen Aspekte noch häufiger genannt als die normativen. Am wenigsten ausgeprägt (ausser Zufälligkeiten) sind in allen Fällen die strategischen Aspekte.

Innerhalb der Gruppe der normativen Werte fällt auf, dass die Untergruppen Nachhaltigkeit im Leitbild und Nachhaltigkeit in der Vision nur bei drei Fällen erwähnt wurden. Bei Alpnach wurden keine Handlungen auf solche Vorgaben oder Rahmenbedingungen bezogen. Hingegen sind in allen Fällen kulturelle Aspekte handlungsleitend, die in den Werthaltungen und Normvorstellungen zum Ausdruck kommen. **Persönliche Werte und gemeinsame Normen** weisen über alle Subgruppen weitaus die **häufigsten Codes** aus. Folgende Beispiele unterstreichen die zentrale Rolle der Werte und Normen (**Kultur**) bei den Handlungen:

... eine Kultur, welche wie eine DNA in dieser Unternehmung fungiert, welche eben abgefärbt ist vom Pionier, sage ich jetzt mal, welcher diese Firma aufgebaut hat ... (Remei Interview I-2.1, Absatz 87).

Dass ich keine Nummer bin. Ich habe in vielen Gastronomiebetrieben gearbeitet, wo ich eigentlich zwei Hände gewesen war, welche Geld generiert haben. Und ich habe eine Nummer gehabt, der Chef kennt gerade deinen Namen, der grosse Chef, der weiss gerade ungefähr, wer du bist, aber was du jeden Tag machst, hat er keine Ahnung. Das ist in der Sinnvoll Gastro ganz anders, ... (Sinnvoll Interview FG-3-1, Absatz: 113).

Insbesondere in der zweiten Aussage kommt eine **Werthaltung** zum Ausdruck, die auf den Menschen ausgerichtet ist.

Hauptgruppe	Untergruppe	Subgruppe	Hug	Remei	Sinnvoll	Alpnach
Normative Ebene (408)	Nachhaltigkeit im Leit- bild (14)		9	2	3	
	Nachhaltigkeit in Vi- sion und Unterneh- menszielen (11)		4	6	1	
	Werte und Normen (Kultur) (383)	Familienkultur (14)	6	3	1	4
		Persönliche Werte (184)	29	55	84	16
Gemeinsame Normen (178)		14	92	57	5	
Strategische Ele- mente (56)	NH in Strategie veran- kert (8)		6	2		
	Wirtschaft und Sozia- les trennen (5)			4		1
	Konkrete strategische Vorgaben (43)		11	9	18	5
Operative Elemente (305)	Leistungen und Märkte (194)	NH in operativen Zielen (56)	21	11	18	6
		Kundenorientiert (34)	2	4	23	5
		Kommunikation gegen Aussen (50)	17	15	18	
		Glaubwürdiger Partner sein (5)	2	1	1	1
		Interesse und Transpa- renz in der Lieferkette (10)		6	14	
		Gleichgesinnte auf der Marktseite (5)		3	2	
		Gute Produkte (23)	5		12	6
		Saisonale Produkte (5)			5	
		Lokale Produkte (10)	4		6	
	Kooperationen/Allian- zen (16)		4	8	4	
	Prozesse (49)	Ressourcenverbrauch optimieren (4)			4	
		Unkompliziert schnelle Entscheide (12)	7	3	1	1
		Innovationstool (3)	3			
		Vereinfachen (10)			10	
		Lieferantenmanagement (2)		2		
		Qualitätsmanagement (18)	12		5	1
	Organisation (36)	Nachhaltigkeitssystem (5)	4	1		
		Projektleitung (12)	12			
		Kommunikation Innen (13)	6		7	
		Koordination – gute Zu- sammenarbeit (4)	1		3	
		Kommunikationsverant- wortung (2)	1	1		

Tabelle 16: Code-Häufigkeiten Handlungslogiken alle Codes. (Quelle: Eigene Darstellung).

Bei den **Normen**²³ finden sich Handlungsmuster, die eine hohe Mitarbeiterorientierung und Toleranz im Umgang mit Fehlern zum Ausdruck bringen:

Ja eben, der Umgang miteinander. Also, wenn ich jetzt sage, ich sage mal, wenn jetzt jemand einen Fehler macht, dann wird dem in unserer Firma nicht den Kopf abgerissen, sage ich jetzt mal so schön. Weil es gibt es manchmal auch, dass man falsche Entschiede macht (HUG Interview FG-1.3, Absatz 133).

Die erwähnte **Familienkultur** ist auch ein Ausdruck einer hohen Wertorientierung:

Ich bin aber eine kleine KMU. Ich habe jetzt einfach gemerkt in meiner Nachfolgerlösung, dass es Werte gibt. Es gibt Werte. Wir sind eine Familiengesellschaft und das sind Werte, welche nicht verhandelbar sind (Remei Interview I-2.3, Absatz 166).

Diese hohe **Werteorientierung** und vor allem ein gemeinsames Verständnis über Werte und Normen kommen häufig in Zusammenhang mit nachhaltigen Handlungen zur Sprache:

Also, sicher im Umgang mit den Menschen, mit den Mitarbeitern. Schon von den Vorgesetzten (Anmerkung: «Cheffen») aus. Es ist sehr familiär. Es ist sehr angenehm zum Arbeiten (Sinnvoll Interview FG-3.1, Absatz 52).

Diese kulturellen Aspekte sind an den verschiedensten Stellen der Interviews eingeflossen. Immer wieder erwähnten die Befragten positive **Kulturaspekte**, die sie bei ihren Handlungen fördern und unterstützen. Im Erkenntnisteil 8.3.3 werden diese Aspekte vertiefter interpretiert.

Bei den **strategischen Elementen** sind folgende Auffälligkeiten über die Fälle bemerkenswert: Generell sind die strategischen Aspekte wenig ausgeprägt respektive wurden im Verhältnis zu den anderen Aspekten weniger genannt. Trotzdem orientierten sich in allen Fällen Handlungen an solchen impliziten oder expliziten Vorgaben. Bei Hug und Remei wurde zusätzlich auf die **formalen strategischen Vorgaben** verwiesen. Bei Sinnvoll und Alpnach wurde keine for-

²³ **Normen** können als explizite Verhaltensweisen/-regeln definiert werden, die Standardisierungen und damit Handlungserwartungen, aber auch Handlungswiederholungen (-erwartungen) ermöglichen (vgl. Schäfers, 2016, S. 32).

male Strategie für nachhaltiges Handeln erwähnt. Jedoch finden sich in allen Fällen Handlungen, die durch **informelle strategische Vorgaben** erklärt wurden. Es handelt sich unter anderem um implizite Handlungsmuster, die nicht in der Unternehmensstrategie verankert sind, jedoch im Unternehmenshandeln beachtet werden, z. B. **lokal zu beschaffen**:

... wenn es möglich ist, möchten wir einen Schweizer Produzenten oder Schweizer Lieferanten haben, das ist so ein bisschen, aber das kommt immer aus dem allgemeinen Swisness-Interesse heraus, dass wir da ein bisschen regionaler sind (Alpnach Interview I-4.4. Absatz 62).

Ja, also die Vorgesetzten sind schon recht strikt in dem. In diesem Sinne zum Beispiel, dass wir den Wein auch nur von denjenigen beziehen, welche wir auch kennen. Also vom Ueli Breitschmer in dem Fall. Und auch das Essen, dass man keine Crevetten und so bestellt, keine Muscheln ... (Sinnvoll Interview I-3.1, Absatz 80).

Ähnliche Handlungsmuster finden sich zum Thema **kurze Transportwege**. Auch hier wurde nicht auf formale strategische Vorgaben verwiesen, sondern die Handlung scheint von einer allgemeinen Vorgabe geleitet zu sein:

Ja und auch eben schaut, dass man nicht irgendwie Sachen braucht, wo es hier nicht gibt, welche da Ewigkeiten hergeschifft werden müssen (Sinnvoll Interview FG-3.1, Absatz 14).

Interessant ist, dass bei Remei und Alpnach eine **formale Trennung von sozialem und wirtschaftlichem Handeln** erwähnt wurde. Beide Firmen engagieren sich in **Stiftungen**²⁴.

Bei den **operativen Elementen** wurden die Untergruppen «Leistungen und Märkte», «Kooperationen/Allianzen», «Prozesse» und «Organisation» gebildet. Hier zeigten sich einige unterschiedliche Aspekte, die jedoch auch mit der Tatsache zusammenhängen, dass auf der operativen Ebene die Ausrichtung und die Handlungsmuster von der Marktleistung (Produkte und Dienstleistung) der Unternehmen beeinflusst werden. So hat Saisonalität bei Textilien und der

²⁴ Remei hat die BioRe Stiftung gegründet, die sich in sozialen Projekten mit den Produzenten (Bauern) vor Ort (Indien und Tansania) engagiert. Alpnach hat eine soziale Stiftung, die Mitarbeitende in sozialen Krisen finanziell unterstützt sowie Lernende nach dem Lehrabschluss für gute Leistungen belohnt.

Holzverarbeitung eine geringere Bedeutung als bei Lebensmitteln. Trotzdem gibt es Gemeinsamkeiten: Bei jedem Fall finden sich Handlungen, die von operativen Zielen geleitet wurden. Das sind konkrete Vorgaben, die das operative Handeln beeinflussen, z. B. **Zertifizierungen**:

Und dann habe ich da so einen ganzen «Plasch» mit Rohstoff-Charta, UZ-Happy-Hazelnut, so diverse, ja Zertifizierungen, welche wir haben, wo wir auch darauf schauen, dass wir nicht irgendwelche, ja, Kakao kaufen, sondern halt zertifizierte [...], wo dann auch wieder das Label dahintersteht, welche das überprüft für Nachhaltigkeit (HUG Interview FG-1. 3, Absatz 60).

Weiter gibt es auch generell die operative Vorgabe, **Ressourcen zu sparen**: «... dass wir Verschwendungen eliminieren ...» (Alpnach Interview I-5.5, Absatz 10). Der Ansatz, so zu handeln, dass Ressourcen geschont werden, ist eine Handlungslogik, die bei der Marktgestaltung und bei den Prozessen häufig auftaucht. Somit kann festgehalten werden, dass dieser Aspekt in allen Fällen mehr oder weniger erwähnt worden ist. Das ist so nicht in Tabelle 16 ersichtlich, da der Aspekt «Ressourcen schonen» generell in den operativen Zielen der Unternehmen Hug, Sinnvoll und Alpnach zum Vorschein kommt, aber auch als generell handlungsleitendes Element bei Remei erwähnt wurde, ohne dass es als explizites operatives Ziel genannt wurde. Bei allen Fällen wurde die **Kundenorientierung** mehrmals und etwas weniger oft die **Glaubwürdigkeit** als handlungsleitend erwähnt.

Bemerkenswert ist weiter, dass nur in zwei Fällen die **Transparenz in der Lieferkette** als handlungsleitend genannt wurde. Bei Remei und Sinnvoll ist die Transparenz häufig handlungsleitend und ihre Bedeutung wurde mehrmals erwähnt, wie es in folgender bemerkenswerten Aussage besonders zum Ausdruck kommt:

Also eben, ich kenne es von dem konventionellen Beschaffungsmarkt auch, dass man, früher ist man dann irgendwie in einen klimatisierten Showroom in Hongkong gefahren, und da war dann irgendwie eine Wahl und hat man was ausgesucht und danach verschwand es wieder in dieses intransparente Netz, bei der Remei ist das anders. Bei der Remei muss man mit aufs Feld, man muss in die Produktion, man muss sich einem Problem stellen (Remei Interview I-2.4, Absatz 35).

Aber auch bei Sinnvoll werden die Wichtigkeit der Transparenz und der persönliche Kontakt zu den Produzenten häufig erwähnt, zum Beispiel:

Dass man weiss, woher das Produkt kommt, also woher kommt das Gemüse, woher kommt das Fleisch, man weiss eigentlich bei einem Tierlein, gerade bei den Hochlandrindern, welche wir haben, was man alles verarbeitet, von wo das Tier kommt, ja das man von Anfang bis Ende weiss, was mit dem passiert (Sinnvoll Interview FG-3.1. Absatz 12).

Bei Remei beeinflusst zusätzlich das Lieferantenmanagement die Handlungen und bei Remei und Sinnvoll wurde auch auf die Wichtigkeit von Gleichgesinnten auf dem Markt hingewiesen. Das kommt unter dem Aspekt **Kooperationen und Allianzen** zum Vorschein:

Der Erfolg ist sicher die Partnerschaften, welche der Gründer Patrick Hohmann aufbauen konnte in vergangener Zeit. Das hat vor allem mit Coop angefangen ... Das ist eigentlich ein massgeblicher Erfolg, die Partnerschaften, welche man bilden konnte ... (Remei Interview I-1.2, Absatz 10).

Auch bei Sinnvoll wurde mehrmals erwähnt, dass die Kooperationen und das Netzwerk mit Gleichgesinnten wichtige Elemente für nachhaltiges Handeln sind:

In diesem Sinne unser Bauer, dass dies alles von da ist, also wirklich das Netzwerk eigentlich, das du all diese Leute kennst, dass du mit denen wie Abkommen hast (Sinnvoll Interview-3.1, Absatz 134).

Ähnliche Aussagen zur Wichtigkeit von Partnern finden sich bei Hug:

... wo wir als Hersteller nicht alleine lösen können, weil es Systemprobleme sind, dann macht es Sinn, zu schauen, ob es schon irgendwelche Plattformen gibt oder sich solche gerade am Bilden sind, wo wir uns einhängen könnten (HUG Interview I-12, Absatz 23).

Kooperationen, Allianzen, Partnerschaften oder Gleichgesinnte sind somit ein wichtiges Element für effektive nachhaltige Handlungen. Auch dieser Aspekt wird in der Interpretation aufgenommen.

Bei den **Prozessen** wurde in allen Fällen auf den handlungsfördernden Effekt von **schnellen und unkomplizierten Entscheiden** hingewiesen. Insbesondere bei Hug war dieser Hinweis oft zu finden. Ein Fokusgruppenmitglied meint dazu:

Dann finde ich, dass wir kurze und strukturierte Entscheidungswege haben in Form von: Wir wissen genau wie unsere Projekte aufgegleist werden, [...] ich weiss in welcher Sitzung ich wo, was informieren darf und muss (HUG Interview FG-1.3, Absatz 224).

Der einfache und schnelle Entscheidungsprozess ist ein Element, das auch zu den Führungsaspekten gehören könnte. Diese positive Rahmenbedingung bildet damit eine Brücke zur Rolle der Führung bei nachhaltigem Handeln. Auf diesen Aspekt wird separat eingegangen.

In allen Fällen wurden **interne Prozesse** genannt, die das nachhaltige Handeln fördern: Bei Remei ist es **Lieferantenmanagement**, bei Hug, Sinnvoll und Alpnach wurde das **Qualitätsmanagement** als Handlungsorientierung genannt. Bei Hug spielt zusätzlich das **Innovationstool** eine Rolle. Interessant ist die häufige Erwähnung der **Vereinfachung** bei Sinnvoll. Hier ist der handlungsleitende Aspekt für nachhaltiges Handeln oft mit dem Aspekt der Vereinfachung verbunden, wie folgende Aussage unterstreicht:

Und dann ist es eigentlich ein völliger Luxus, dass du an einem Tisch sagen kannst, dass wir vier verschiedene Gerichte essen. Das ist eigentlich völlig ein übertriebener Luxus, den wir da haben, dass wir uns das hier leisten können. Das hintendran ganz viel Essen darauf wartet, dass ich das nur bestelle und esse und will, und wenn dann halt an einem Abend oder an drei Abenden niemand dieses Lammfilet will, irgendwann ist dann das Lammfilet dort hinten kaputt. Was machen sie dann mit dem? Und wir haben das, und wenn du dem Gast vorgibst, was er hat, dann hat er dieses Problem nicht, dass du essen unbenutzt wegwerfen musst, was du in À-la-carte-Restaurants so oft hast (Sinnvoll Interview FG-3.1, Absatz 41),

Bezüglich **organisationaler Elemente** fanden sich vielfältige Aspekte. In dieser Gruppe gibt es die wenigsten Überschneidungen. Auffallend ist, dass bei Hug organisationale Aspekte am häufigsten als handlungsleitend für nachhaltige Handlungen erkannt wurden. Hug ist auch die einzige der vier untersuchten Firmen, die eine **Projektleitung für Nachhaltigkeit** eingesetzt hat. Bei Hug und Remei wurde auch die Kommunikationsverantwortung für ein erfolgreiches nachhaltiges Handeln erwähnt. Bei Sinnvoll wurde bei den nachhaltigen Handlungen oft auf die Rolle einer guten, **internen Kommunikation** und eine **gute Zusammenarbeit** hingewiesen. «**Zufälligkeiten**» wurden nur in zwei Fällen erwähnt: bei Remei und Sinnvoll. Hier handelt es sich um Handlungen, die nicht näher erklärt oder begründet werden können (ähnlich wie bei den Motiven), wie folgendes Beispiel zeigt: «Es ist einfach passiert. Und es sind viele Bauchentscheide, viele Gefühlsentscheide auch. [...] Es sind viele Gefühlsentscheide gewesen ...» (Sinnvoll Interview I-3.33, Absatz 16). Solche Aussagen gab es auch bei Remei:

Dann sind sie mit 35 anderen Bauern am nächsten Tag plötzlich dagesessen. [...] wir sind plötzlich von den Bauern gestossen worden, das zu machen. Und wir haben aber den Raum geschaffen, dass es passieren kann (Remei Interview I-2.3, Absatz 22).

8.3.2. Besondere Aspekte der Führung (Führungskultur)

Dieses Kapitel geht auf die Ergebnisse zur Forschungsfrage (3) ein: **Welche führungskulturellen Aspekte fördern nachhaltiges Handeln in Deutschschweizer KMU?**

Wie eingangs erwähnt, wurden Aspekte bezüglich «Führung» (Führungskultur) gesondert aufgenommen. Ziel dieser Differenzierung ist es, Hinweise zu nachhaltigkeitsfördernder Führungskultur bzw. nachhaltigkeitsförderndem Führungsverhalten zu erhalten. Die Datenanalyse erfolgte innerhalb dieser Gruppe induktiv. Die Interviewten wurden aus verschiedenen Perspektiven auch auf diese Aspekte hin befragt (vgl. Interviewleitfaden Anhang I und II).

Aus den Daten ergaben sich die induktiv hergeleiteten Codes (besondere Aspekte) bezüglich Führung oder Führungskultur gemäss Tabelle 17 (Reihenfolge bezogen auf die Anzahl Hinweise).

Codes Führungsaspekte	Beispiele (Hervorhebungen vom Autor)
Vorleben	«Sie leben das wirklich auch vor , also der Andreas Hug, der selber mit einem Elektroauto rumfährt. Ich denke, das ist wirklich ein Zeichen, welches man setzen kann» (HUG Interview FG-1.2, Absatz 255).
Nachhaltigkeit als Grundhaltung der Führung – authentisch	«Und ich habe schon das Gefühl, dass der Andreas und der Werner das auch zur Chefsache machen und sie das auch in die Firma hineintragen» (Hug Interview 1.2, Absatz 125).
Freiräume schaffen und Freiräume lassen	«... und dann sagt er: «Gut, ich gebe dir diese Freiheit , mach das so.» Wirklich so eine offene Art, welche ich noch nie so erlebt habe» (Hug Interview FG 1.3, Absatz 224).
Nahbar und bodenständig	«Der Simon, der Phippu und die kennen mich persönlich. Die wissen, was ich in meiner Freizeit mache. Die können mit mir auf einer kollegialen Basis reden ... » (Sinnvoll Interview FG 3.1, Absatz 115).
Gezielte Personalauswahl	«Also, sie stellen nicht einfach irgendeinen ein, sondern jemand, der das auch leben kann und das auch versteht und auf das getrimmt ist» (Sinnvoll Interview 3.1, Absatz 130).
Wertschätzender und respektvoller Umgang	«Und das ist so wie eine Wertschätzung , welche ich von meinem Chef bekomme, welche ich ihm meine bestmögliche Leistung bringen möchte. Und das ist für mich eben wichtig

Codes Führungsaspekte	Beispiele (Hervorhebungen vom Autor)
	beim Arbeiten, dass ich wertgeschätzt werde für die Arbeit, welche ich mache» (Sinnvoll, FG-3.1, Absatz 121).
Ziele setzen und priorisieren	«Und vor allem, wo wollen wir den Fokus drauf legen in der nächsten Zeit» (Hug Interview I-1.3, Absatz 111).
Mitarbeiter befähigen	«Wir haben auch diese ganze Thematik, Projektmanagement und Empowerment, wir wollen die Leute empowern, wir wollen die Aufgabenkompetenz und -verantwortung den Mitarbeitern geben , damit diese selbstständig arbeiten können, Entscheide fällen und im Sinne des Unternehmens agieren und handeln können» (Remei Interview I-2.1, Absatz 54).
Entscheiden	«... weil klar, die Grundsatzentscheidung trifft der Andreas, weil er der Geschäftsführer ist» (Hug Interview FG 1.3, Absatz 273).
Konsequent sein	«Wenn wir zusammen essen gehen mit der Geschäftsleitung, ein Nachtessen, dann wählt der Andreas den Wein und das ist immer einer aus dem Wallis oder aus der Nähe . Er würde es jetzt nie akzeptieren, dass wir irgendeinen Wein nehmen würden, welcher irgendwie von Chile importiert wurde, welcher aber auch ganz gut sein könnte» (Hug Interview FG 1.4: Absatz 456).
Offenes Ohr	«... In dieser Gaulihütte ist nachher auch Matthias gewesen und dann, ich konnte auch ganz locker sitzen und ihm sagen, alles, was im Kopf war oder im Herz oder irgendwo, und ich konnte alles rauslassen ...» Sinnvoll Interview I-3.5, Absatz 158).
Einbezug und Rückhalt der Shareholder	«... es braucht einen grossen Rückhalt vom Verwaltungsrat , von den Shareholders, ...» (Remei Interview I2.4, Absatz 69).
Überzeugen	«... dann geht es aber hinaus an die Linie und so müssen dann eigentlich die Leute, zum Teil braucht es noch etwas Überzeugungsarbeit , dass sie das auch sehen, einsehen und dann

Codes Führungsaspekte	Beispiele (Hervorhebungen vom Autor)
	so handeln, aber so frei kann es eigentlich auch nur so funktionieren» (Hug Interview I-1.1, Absatz 114).
Ressourcen bereitstellen	«... das braucht Ressourcen und Zeit » (Hug Interview I-1.1, Absatz 100).

Tabelle 17: Führungsaspekte bei nachhaltigen Handlungen (induktiv). (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Analyse ergab 14 Unterkategorien aus 193 Fundstellen. Tabelle 18 zeigt die Häufigkeiten.

Codehäufigkeiten Führungsaspekte	To- tal	HUG	Remei	Sinn- voll	Alp- nach
Total	193	74	43	63	13
(P) Vorleben	46	24	6	11	5
(P) Nachhaltigkeit als Grundhaltung der Führung – Authentisch	29	14	8	5	2
(O) Freiräume schaffen und Freiräume lassen	23	4	7	11	1
(P) Nahbar und bodenständig	14	10		2	2
(O) Gezielte Personalauswahl	13	4	4	5	
(P) Wertschätzender und respektvoller Umgang	12	2	1	8	1
(O) Ziele setzen und priorisieren	11	4	4	3	
(O) Mitarbeiter befähigen	10		5	5	
(P) Entscheiden	9	7		2	
(P) Konsequenz sein	7	1	2	4	
(P) Offenes Ohr	7	2		3	2
(O) Einbezug und Rückhalt der Shareholder	5		5		
(P) Überzeugen	4	1	1	2	
(O) Ressourcen bereitstellen	3	1		2	

Tabelle 18: Nennungen der Führungsaspekte in den Fällen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Diese Aspekte können in zwei Gruppen eingeteilt werden: Persönliche Attribute (P) der Führungspersonen und organisationale Aspekte (O) der Führung.

(P) Persönliche Aspekte der Führung: Vorleben, Nachhaltigkeit als Grundhaltung/authentisch, nahbar und bodenständig, wertschätzender und respektvoller Umgang, entschieden, konsequent sein, überzeugen.

(O) Organisationale Aspekte: Freiräume schaffen und Freiräume lassen, gezielte Personalauswahl, Ziele setzen und priorisieren, Mitarbeiter befähigen, Einbezug und Rückhalt der Shareholder und Ressourcen bereitstellen.

In allen Fällen wurde bei den Handlungslogiken die Rolle der Führung erwähnt. Dieses Resultat ist nicht überraschend, sondern bestätigt frühere Forschungen (vgl. z. B. von Au, 2016; vgl. von Alemann, 2015; vgl. Williams; Schaefer, 2013; vgl. Aguinis; Glavas, 2012; vgl. Brown, 2012; vgl. Etter, 2011). Aufschlussreich sind diese Resultate trotzdem, weil konkrete Führungsaspekte eruiert werden konnten.

Die Unterkategorie «**Vorleben**» wurde über alle Fälle am häufigsten und in den einzelnen Fällen ebenfalls auffallend häufig genannt. Folgendes Zitat unterstreicht, wie sich Mitarbeitende am Verhalten der Vorgesetzten orientieren: «Eben vielleicht durch das Vorleben von gewissen Werten durch die Inhaber. Also wie sagt man, die Werte, welche sie selber haben» (Hug Interview FG-1.3, Absatz 129).

Auch die Unterkategorie «**Nachhaltigkeit als Grundhaltung der Führung**» wurde oft in Bezug auf die Handlungsorientierung genannt. Auch das ist ein Aspekt, der stark mit dem Verhalten der Führung zusammenhängt: «Also, weil unsere Vorgesetzten sehr dazu neigen, den Healthy-Lifestyle und happy, nachhaltig, offen, freudig, das ist so unsere, unsere, das sind sie (Sinnvoll Interview I-3.1, Absatz 48).

Ein weiterer häufig genannter Aspekt für nachhaltiges Handeln war «**Freiräume**», das heisst die Möglichkeit, selbstständig zu handeln als Voraussetzung für das Handeln, wie folgendes Beispiel zeigt:

Man hat da in der Firma Remei eigentlich sehr viele Freiheiten. Man muss diese ja auch nutzen. Also eines ist jetzt auch, wo ich jetzt vorwärtstreiben möchte, ist das ganze Recycling, Closing the Loop, habe ich auch, jetzt nicht getrieben von der Geschäftsleitung, aber ich habe das an vielen Vorträgen gehört und so weiter. Es macht für mich Sinn. Ja, und ich probiere das auch intern vorwärtszutreiben, dass man da was machen kann (Remei Interview I-2.2, Absatz 42).

«**Wertschätzung und respektvoller Umgang**» wurde ebenfalls in allen Fällen genannt. Bei diesem Aspekt zeigt sich die Wirkung einer wertschätzenden und respektvollen Führung auf das nachhaltige Handeln der Mitarbeitenden: «Es ist der tägliche Kontakt, wo du hast mit dem Andreas Hug zum Beispiel. Der ist so normal, so nahe, der fragt dich wie es dir geht, meint es dann auch noch ernst» (Hug Interview FG-1.3, Absatz 245).

Über die Fälle gesehen sind die häufigsten Aspekte in allen Fällen mehr oder weniger genannt worden. Auffallend ist, dass es sich ausschliesslich um Aspekte handelt, die mit der persönlichen Einstellung der Führungskräfte zusammenhängen. Die organisationalen Aspekte sind weniger häufig und auch ungleicher über die Fälle erwähnt worden.

Generell ist zu bemerken, dass bei Hug, Remei und Sinnvoll sehr oft die Rolle der Führung angesprochen wurde, während sich bei Alpnach dieser Aspekt nur wenig zeigte. Das hängt damit zusammen, dass bei Alpnach wenige nachhaltige Handlungen erkannt wurden und damit das Datenmaterial im Verhältnis zu den anderen Fällen geringer ist.

Innerhalb der Fälle gibt es ebenfalls gewisse Auffälligkeiten. Bei Hug finden sich z. B. häufige Verweise auf die **Vorbildfunktion** der Führung, insbesondere wird das **Vorleben** verschiedentlich erwähnt.

... mit seinem persönlichen Leben, also mit seiner Vorbildfunktion. Das fängt an, mit dem Elektroauto zum Schaffen zu kommen, zu Bescheidenheit bei den Ansprüchen von Klamotten zu sonstigen Gadgets im Leben. Es ist recht glaubwürdig auch ... (HUG Interview I-1.4, Absatz 44).

Ebenso wird diese Vorbildfunktion der Führung im Fall Sinnvoll häufig erwähnt. Auch hier orientieren sich die Mitarbeitenden bei ihren Handlungen an den Haltungen der Vorgesetzten: «... also für mich ist es ganz wichtig, ist Matthias, er ist, ja, für so was. Ja, er ist für mich der erste, wo das macht» (Sinnvoll Interview I-3.5, Absatz 140).

Nur bei Remei wurde explizit der **Einbezug und der Rückhalt der Shareholder** als ein wichtiges Element für nachhaltige Handlungen erwähnt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Rolle der Führung in allen Fällen eine grosse Bedeutung zukommt. Das Führungsverhalten und -handeln wird von den Mitarbeitenden aufmerksam wahrgenommen und kommt durch verschiedene Verhaltensdimensionen zum Tragen. In der Literatur wird die Rolle der Führung für nachhaltigere Unternehmensführung intensiv diskutiert (vgl. z. B. Stewart; Gapp, 2017; vgl. Müller-Christ; Nikisch, 2013; vgl. Brown,

2012; vgl. Quinn; Dalton, 2009; vgl. Künkel; Fricke, 2008; vgl. Waldman; Siegel, 2008). Die Konzepte reichen von allgemeinen Führungsmerkmalen (vgl. Stewart; Gapp, 2017; vgl. Müller-Christ; Nikisch, 2013) bis zu konkreten Handlungsfeldern und Handlungskompetenzen (vgl. Brown, 2012; vgl. Quinn; Dalton, 2009). Ziel dieser Arbeit ist aber nicht die systematische Untersuchung der Rolle der Führung für nachhaltiges Handeln. Vielmehr liegt der Fokus auf **besonderen Merkmalen der Führung**, die in den untersuchten KMU nachhaltige Handlungen fördern. Die Resultate sind deshalb keine ganzheitliche Sicht auf das generelle Führungsverhalten für mehr Nachhaltigkeit. Dazu finden sich in der Literatur viele und umfassendere Konzepte (z. B. die oben erwähnten). In dieser Untersuchung zeigten sich die folgenden, zentralen Merkmale bei der Führung:

- **Vorbildfunktion**
- **Positive Grundhaltung zu Nachhaltigkeit**
- **Wertschätzender und respektvoller Umgang**
- **Einbezug der Stakeholder**

8.3.3. Erkenntnisse zu den Handlungslogiken

Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse aus den oben dargelegten Ergebnissen der Analyse der Handlungslogiken abgeleitet. Diese Erkenntnisse basieren einerseits auf vorhandenen Merkmalen, andererseits auf einer defensiven Interpretation der Häufigkeiten. Zusammenhänge werden als Erkenntnisse formuliert und kommentiert.

Erkenntnis I: Die Handlungslogiken werden aus allen Ebenen (normativ/strategisch/operativ) der Unternehmensstruktur beeinflusst.

Die Analyse zeigt, dass die Handlungen durch die verschiedenen Gestaltungsebenen der Unternehmensstruktur beeinflusst werden. Diese Erkenntnis ist wenig überraschend und mit dem systemischen Unternehmensverständnis gut erklärbar (u. a. St. Galler Managementmodell und Managementkonzept; vgl. Rüegg-Stürm; Grand, 2015; vgl. Rüegg-Stürm, 2003; vgl. Bleicher, 1991). Laut dem systemischen Ansatz werden Handlungen in einem Unternehmen durch die verschiedensten Systemelemente beeinflusst. Bemerkenswert ist jedoch, dass sich diese Einflussfaktoren **in allen Fällen** und auf **allen Ebenen der Unternehmensstruktur** gezeigt haben.

Bereits in der Analyse ist weiter ersichtlich, dass die handlungsleitenden Elemente aus der normativen Ebene dominant in Erscheinung traten. Innerhalb dieser Ebene fällt auf, dass häufig ein Verweis auf die Werte und Normen in der Unternehmung erfolgte. Daraus ergibt sich eine weitere Erkenntnis:

Erkenntnis II: Die normative Ebene des Unternehmens hat einen bedeutenden Einfluss auf die Handlungsmuster. Insbesondere spielen die Werte und Normen (Kultur) eine zentrale (Niveau und Stärke) Rolle als handlungsleitende Elemente.

Die Analysen zeigen, dass die **Werte und Normen** (Untergruppe der normativen Ebene) in einem Unternehmen einen starken Einfluss auf die Handlungen haben. Sie sind Teil der Unternehmenskultur²⁵ und auf der normativen Ebene der Unternehmung anzusiedeln. Die zentrale Bedeutung der Unternehmenskultur für erfolgreiches Handeln ist in der Managementliteratur bekannt und gut untersucht. Eine Darstellung verschiedener Studien dazu findet sich in Baetge et al. (vgl. 2007, S. 192 f.). Die Autoren kommen in ihrer Arbeit zum Schluss, dass ein Zusammenhang zwischen «Niveau» und «Stärke» einer Unternehmenskultur und der «Höhe» des Erfolgs besteht. Jedoch fehlt es nach den Autoren an Klarheit und einem einheitlichen Verständnis der Unternehmenskulturdimensionen (vgl. S. 215). Insofern liefern die vorliegenden Ergebnisse hilfreiche Hinweise, dass für nachhaltige Handlungen die «starken Werte und Normen» eine zentrale und bedeutende Rolle spielen.

Den starken Zusammenhang der Unternehmenskultur auf das Verhalten in Unternehmen zeigte bereits Bleicher in seinen Ausführungen zum integrierten Management auf (vgl. 1991, S. 57 ff.). Er verwies insbesondere auf die Bedeutung der Unternehmenskultur auf die Verhaltensbegründung: «... Unternehmenskulturen bestimmen in der normativen Dimension das Zukunftsverhalten der Mitarbeiter einer Unternehmung im strategischen und operativen Handeln» (S. 57).

²⁵ Die **Unternehmenskultur** umfasst die allgemein kognitiv entwickelten **Fähigkeiten** der Unternehmung sowie die affektiv geprägten **Einstellungen** der Mitarbeiter zu den Aufgaben, zur Leistungserstellung (Produkt) und zu den internen und externen Beziehungen (z. B. Kolleginnen und Kollegen, Kunden oder Lieferanten) sowie zur Führung. Sie manifestiert sich in der Formung der Perzeption (**Wahrnehmung**) und den Präferenzen (**Verhalten**) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen (vgl. Bleicher, 1991)

Interessant ist diese Erkenntnis auch, weil sich hier zeigt, dass bei den untersuchten Fällen mehr die Kultur als Treiber für mehr Nachhaltigkeit zum Vorschein kommt als die Strategie. Damit relativieren diese Ergebnisse die Bedeutung der Strategie oder des Reportings auf die Nachhaltigkeit (vgl. Shields et al., 2018; vgl. Shields; Shelleman, 2015). Diese Erkenntnis wird in den Handlungsempfehlungen (Forschungsfrage F (4)) aufgenommen.

Erkenntnis III: Die persönlichen Werte haben einen bedeutenden Einfluss, damit nachhaltige Handlungen entstehen können (insbesondere: Mitarbeiterorientierung, Respekt und Genügsamkeit).

Die Details der Untergruppe «Normen und Werte» zeigen, dass der Stellenwert der **persönlichen Werte** eine Unternehmenskultur schafft, die einen positiven Einfluss auf nachhaltige Handlungen hat. Buchholtz et al. (vgl. 1999) haben den Zusammenhang von persönlichen Werten auf das philanthropische Verhalten von Führungskräften nachgewiesen. Auch eine Untersuchung über das Umweltverhalten von KMU-Führungskräften in England kam zu einem ähnlichen Schluss:

While economic arguments and external pressure played a role in their pro-environmental engagement, perhaps the most notable motivation for managers in this study to engage with environmental and climate change issues was personal values and belief (Williams; Schaefer, 2013, S. 173).

Beide Arbeiten bezogen sich auf die Motive für philanthropische oder umweltorientierte Handlungen aus der Sicht der Führungskräfte. Sie zeigten weniger, welche Werte nachhaltiges Handeln in Unternehmen fördern können.

In der vorliegenden Analyse wurden diese Aspekte denn auch nicht als Handlungsmotiv untersucht respektive identifiziert. Vielmehr können im Kontext von nachhaltigen Handlungen persönliche Werte gefunden werden, die eine Kultur schaffen, welche generell nachhaltiges Handeln in einem Unternehmen begünstigt. In dieser Untergruppe «persönliche Werte» wurden die Hinweise gemäss Tabelle 19 gefunden.

Untergruppe: Persönliche Werte	Codes
Mitarbeiterorientiert (Mitarbeiter einbeziehen und befähigen)	40
Respektvoller Umgang (persönlich, herzlich, sympathisch)	33
Genügsam (genügsames Gewinnziel)	23
Sinnstiftend	15

Untergruppe: Persönliche Werte	Codes
Geduld und Kontinuität	14
Vertrauen	8
Mut (Verlassen der Komfortzone)	8
Hartnäckig / Durchhaltewille	8
Gesteigertes Bewusstsein über die Konsequenzen des Handelns	2
Gesunder Menschenverstand	2
Menschenorientiert	1

Tabelle 19: Werte, die mit nachhaltigen Handlungen verbunden werden. (Quelle: Eigene Darstellung).

Nachfolgend wird auf einige ausgewählte Werte mit den häufigsten Nennungen eingegangen.

Merkmale einer hohen **Mitarbeiterorientierung** beziehen sich nicht nur auf menschengerechte Arbeitsbedingungen, sondern umfassen eine ganzheitliche menschengerechte Gestaltung und Konzeption der sozialen Beziehungen (Kooperation) (vgl. Badura et al., 2008). Diese Ganzheitlichkeit zeigt sich zum Beispiel durch folgende Äusserungen:

Entscheidungen werden in der Remei nicht isoliert getroffen, also das ist bei Patrick Hohmann nicht so gewesen und das wird bei Simon und mir nicht so sein. Wir brauchen unser Team, um Entscheidungen sorgfältig zu treffen und ich glaube durch diese transparente Entscheidungsfindung und dieses Einbeziehen der Mitarbeiter in die Schwierigkeiten und in die Lösungen ermöglicht es den Mitarbeitern, da reinwachsen zu können (Remei Interview I-2.4, Absatz 47).

Auch die folgende kurze Aussage zeigt, dass Mitarbeitende als Menschen wahrgenommen werden: «Ich habe das Gefühl, dass wir uns selber sein können, dass wir lockerer sein können» (Sinnvoll, Interview I-3.4, Absatz: 70). Ebenso finden sich diese Muster bei Hug: «Die Zahl ist nicht wichtiger als der Mensch, sondern ich habe das Gefühl, der Mensch ist immer noch wichtiger als die Zahl ...» (Hug, Interview I-1.2, Absatz 49).

Bei einem **respektvollen Umgang** geht man wertschätzend und achtungsvoller miteinander um. Man anerkennt den «Wert» einer Person, aber auch der Natur. Dieser respektvolle Umgang zeigt sich nicht nur im Umgang mit den Mitarbeitenden, sondern generell im Umgang mit Menschen – hier ein Beispiel bezüglich der Kunden:

Das ist wie, der Gast ist nicht nur eine Person, welche zu uns kommt und uns Geld gibt, weil wir eine Leistung erbringen, sondern er soll wie so das Gefühl haben, dass er ein Freund ist und in unsere Stube reinkommt, und wenn ein Kollege bei dir essen geht, dann bist du mit allen per du und dann gehst du auch an die Türe und hältst die Hand auf und sagst: «Hey ciao, bis zum nächsten Mal, auf Wiedersehen, tschüss». Und das,

dieses Gefühl so ein wenig dem Gast unterschwellig mitgeben: «Hey, du bist bei uns nicht nur ein Gast, sondern du bist wie mehr» (Sinnvoll, Interview FG-3.1, Absatz 62).

Ebenso zeigt sich Respekt im Umgang mit Lieferanten:

... das, was du vorher gesagt hast, den respektvollen Umgang. Wer hat schon die Möglichkeit, eigentlich mit einem Baumwollbauer in einer Textilproduktion überhaupt die Möglichkeit, mit jemandem, welcher der Ursprung hat in dem, auch darüber zu sprechen, das Ganze auch zu verstehen, was heisst das für ihn, was er macht, die gesamte Kette, wo dann entsteht, ob das dann in einer Spinnerei, ob das in einer Färberei, was heisst denn das für dich, was machst du? Und auch dort den Respekt dieser Person gegenüber zu haben, um sagen zu können: «Schau, der Endkunde bekommt ein Produkt, welches über so viele Hände durch ist, sei dir bewusst, was das heisst, das heisst nicht, dass du in einen Laden gehst und deinen Preis bezahlst, am liebsten noch irgendwie Sale oder so günstig wie möglich, es hat jemand gemacht, es sind Leute dahinter, man hatte das versucht mit Liebe zu machen ... (Remei, Interview FG-2.2, Absatz 163).

Ebenso gehört dazu der Respekt im Umgang mit der Natur:

Vor allem der Umgang mit Menschen, mit Natur, also dieses, doch ich glaube es hat wirklich mit Menschen und Natur zu tun und nicht, dass nur das Produkt im Mittelpunkt stehen muss (Remei, Interview FG 2.2, Absatz 164).

Die beiden Aspekte Mitarbeiterorientierung und respektvoller Umgang finden sich in der Literatur häufig in Bezug auf die Grundlagen für Nachhaltigkeit. Suchanek (2019) zählt diese Aspekte zum «Ethischen Kompass für Nachhaltigkeitsmanagement» (vgl. S. 45 ff.). Bei Badura et al. (2008) ist die Mitarbeiterorientierung in der Einführung seines Buches ein zentrales Element (vgl. S. 1) und Respekt ein Element der menschengerechten Organisationsgestaltung (vgl. S. 135). Ulrich (1990) sieht in diesem Punkt einen wesentlichen Handlungsbedarf in der modernen Ökonomie. Er spricht von einer enthemmten ökonomischen Rationalisierung auf Kosten der Menschlichkeit (vgl. Kuttner (2015), S. 165).

Bemerkenswert sind weiter die Aussagen bezüglich (finanzieller) **Genügsamkeit**. Dieser Aspekt liegt auch häufig nachhaltigen Handlungen zugrunde: «... es geht nicht darum, «schnell viel Geld zu machen»» (Hug, Interview I-1.2, Absatz 47). Auch die Remei will profitabel sein, aber «die Frage ist nur, wie viel Profit müssen wir machen, ...» (Remei, Interview I-2.4, Absatz 29). Und Sinnvoll ist laut einer Interviewaussage «... eher getrieben von der Menschlichkeit als vom finanziellen Aspekt» (Sinnvoll Interview I-3.3, Absatz 12).

Weiter ist Folgendes zu bemerken: Während Williams und Schaefer (vgl. 2013), Etter (vgl. 2011) oder Buchholtz et al. (vgl. 1999) bei ihren Untersuchungen die Führungskräfte im Fokus hatten (Top-down-Sicht), zeigen die Erkenntnisse dieser Arbeit die Bedeutung aus einer generellen Organisationssicht (Bottom-up-Sicht). Die in der Tabelle 19 erwähnten Werte beziehen sich auf ein allgemeines Vorhandensein dieser Werte in einer Kultur, die nachhaltiges Handeln begünstigt. Somit ergänzen sie diese Studien und unterstreichen durch Übereinstimmungen die beschriebenen Merkmale.

Erkenntnis IV: Ein gemeinsames Verständnis von (sozialen) Normen fördert nachhaltige Handlungen (insbesondere Offenheit für Neues, Bedeutung der und Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Teamdenken).

Die gemeinsamen (sozialen) **Normen** spielen eine wichtige Rolle bei nachhaltigen Handlungen. So werden Normen an verschiedensten Stellen in den Interviews als handlungsleitend erwähnt (siehe auch Tabelle 20). Nachfolgend wird auf einige ausgewählte Werte mit den häufigsten Nennungen eingegangen.

Untergruppe: gemeinsame Normen	Codes
Offenheit für Neues – Ausprobieren können	40
Verständnis der Wichtigkeit von Nachhaltigkeit	31
Starkes «Wir-Gefühl» – Teamdenken	31
Konsequente Orientierung an Nachhaltigkeit	24
Verhandlungsbereit / Reibung zulassen	14
Authentizität – es wird in der Organisation gelebt	13
Ganzheitliches Verständnis – interdisziplinäres Denken	12
Faire Partnerschaften – Fairness	5
Nachhaltigkeit als Weg der ständigen Verbesserung	4
Transparenz – Wille zur Transparenz	4

Tabelle 20: Gemeinsame, nachhaltigkeitsfördernde (sozialen) Normen

Ein zentraler Aspekt und ein Merkmal, das nachhaltige Handlungen fördert, ist die **Offenheit für Neues**, also die Möglichkeit zu haben, Neues auszuprobieren. Dieser «Freiraum» (siehe auch den Hinweis dazu bei den Erkenntnissen aus den Aspekten der Führung) macht nachhaltiges Handeln möglich. Hierzu finden sich viele Beispiele und Aussagen:

Schön ist ja oder bei uns, dass wenn du an etwas glaubst, dann kannst du versuchen, das umzusetzen (Remei, Interview FG-2.1, Absatz 125).

... also lieber mal etwas wagen und am Schluss Entschuldigung sagen, wenn es verreckt ist, auf Deutsch gesagt, als immer wieder fragen gehen zu müssen, darf ich das und das? (Hug, Interview, I-1.3, Absatz 17).

Wir machen einfach. Und ich weiss am Ende des Tages, ob es gut ist oder ob es nicht gut ist. ... wir tun das nicht zuerst planen, sondern wir machen. Das meine ich, ist so die Einfachheit, welche das zulässt (Sinnvoll, Interview I-3.3, Absatz: 48).

Das **Verständnis der Wichtigkeit von Nachhaltigkeit** ist weiter bemerkenswert, da es nur in drei Fällen zum Ausdruck kommt: bei Hug, Remei und Sinnvoll. Das unterstreicht die Einordnung der Fälle in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsbemühungen (vgl. unten Kapitel 8.5). Dieser Aspekt zeigt auch, dass bei Unternehmen, die über ein gewisses Verständnis bezüglich Nachhaltigkeit verfügen, nachhaltige Handlungen verstärkt auftreten. Dies ist zwar keine überraschende Erkenntnis, sie lässt jedoch auch den Umkehrschluss zu, dass nachhaltige Handlungen einen schwereren Stand haben respektive sich weniger zeigen, wenn in einem Unternehmen kein Verständnis für Nachhaltigkeit besteht.

Ein sehr interessantes Merkmal ist ein **starkes Wir-Gefühl – Teamdenken**, das verbindend für viele nachhaltige Handlungen ist. Der Zusammenhalt, z. B. durch gemeinsame Erlebnisse oder gegenseitigen Respekt und Unterstützung, schafft ein Klima, in dem sich nachhaltige Handlungen besser entwickeln können. Bei Hug wurde dies z. B. durch Bewegungstage gefördert: «... war einmal das Jahresziel wir bewegen uns, wir machen die Gespräche unterwegs» (Hug, Interview FG-1. 1. Absatz 194). Aber auch Sinnvoll unterstützt gemeinsame Anlässe:

... und es auch vom Team her cool gewesen war, wenn man sich so ein wenig blind verstanden hatte. Ja, und noch zusammgehockt ist und ein Gläslein Wein getrunken hatte. [...] Ein guter Abend ist für mich eigentlich so gewesen, oder ein guter Tag, wenn der Spirit gestimmt hatte, wenn das Team zusammengearbeitet hatte ... (Sinnvoll Interview FG 3.1, Absatz 104 bis 106).

Bei Alpnach wird dieser Aspekt auch betont:

... aber man schaut wirklich zueinander. Man redet miteinander. Man hockt im Znüni zusammen, mal die, mal die, mal die. Ich hocke im Znüni auch mal bei denen und einmal

bei diesen und man fördert durch das auch so ein wenig dieses Abteilungsübergreifende. Man hat nicht mehr so diese Gärtchen: «Ich arbeite nur an dieser Maschine und ich mache nur das.» Und das ist irgendwie noch wichtig, dass man einander hilft und dass man füreinander da ist (Alpnach Interview I-4.5, Absatz 62).

Auf die Bedeutung dieses Wir-Gefühls in Bezug auf nachhaltiges Handeln hat auch Verfürth in ihren Falluntersuchungen zu CSR hingewiesen:

Das gelebte «Wir-Gefühl» wird immer wieder genannt, die Mitarbeiter bringen zum Ausdruck, dass sie sich wohl fühlen und den Umgang im Unternehmen als sozial, kollegial und oftmals gar als freundschaftlich empfinden, auch aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten, sich untereinander auszutauschen (Verfürth, 2016, S. 230).

Erkenntnis V: Die persönliche Haltung der Führung (Vorleben, Nachhaltigkeit als Grundhaltung/authentisch, nahbar und bodenständig sein, wertschätzender und respektvoller Umgang, entschieden, konsequent sein, überzeugen) fördert nachhaltiges Handeln

Die auffallend häufigen Verweise auf das «Vorleben» und die «Authentizität» der Führung können über alle Fälle beobachtet werden. Die besondere Rolle der Führung für nachhaltige Handlung ist in der Literatur grundsätzlich bekannt (vgl. Huppenbauer, 2017; vgl. Buchenau et al., 2016; vgl. Müller-Christ; Nikisch, 2013; vgl. Brown, 2012; vgl. Quinn; Dalton, 2009; vgl. Künkel; Fricke, 2008). Die Rolle der Führung wird jedoch in den meisten Fällen aus einer theoretischen Ableitung aus der (Unternehmens-)Ethik begründet. Die hier vorliegende Erkenntnis bezieht sich hingegen auf die besondere Rolle der Führung aus einer Betrachtung der praktischen Handlungen. In den untersuchten Fällen zeigte sich nicht nur die aktive Rolle der Führung in der Gestaltung und Einflussnahme auf die Entscheidungen als zentrales Merkmal, sondern auch die passive Wirkung der persönlichen Haltung der Führung auf die «Initiativlust» für nachhaltige Handlungen bei den Mitarbeitenden, so zum Beispiel bei Hug: «Also, es beginnt oben und wälzt sich nach unten» (Hug Interview FG-1.3, Absatz 239), oder bei Sinnvoll: «... sie sind vielleicht nicht Initiatoren, aber sie ziehen voll mit ...» (Sinnvoll Interview I-3.6, Absatz 66), bei Remei: «Aber auf die Dauer konnte man so irgendwie die Handlungsmuster erkennen, auf deren Basis ich denke, dass man da einen eigenen Weg suchen kann» (Remei Interview FG-1.1, Absatz 152), und schliesslich bei Alpnach:

Es ist persönlich verankert, bei der Brigitte zum Beispiel, sie lebt das. Und nicht, weil es jetzt aus einem Kurs gesagt wird: «Wenn du dich um die Mitarbeiter kümmern willst, du willst attraktiv sein oder wie auch immer, dann musst du das und das und das machen.» Das kann mich sich ja antrainieren, man kann es sich antrainieren, oder man ist von Natur aus so, und das ist einfach von Natur aus, es wird einfach automatisch gelebt, in jeder Situation. Das kommt rüber (Alpnach Interview I-4.4, Absatz 42).

Die vielen Fundstellen zum Thema «Vorleben» unterstreichen die Wichtigkeit, dass die Führung mit ihrer Haltung einen wesentlichen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens nimmt.

Ein zweiter, starker Aspekt bezieht sich auf die Möglichkeit, den Mitarbeitenden Handlungsfreiheiten zu lassen. Es finden sich in allen Unternehmen Hinweise, wie durch Freiräume nachhaltige Handlungen ermöglicht werden.

Erkenntnis VI: Freiräume sind wichtige Voraussetzungen, dass nachhaltige Handlungen entstehen können.

Welche Rolle diesen Freiräumen zukommt, zeigen folgende Beispiele:

Eines, was ich sehr an ihm geschätzt habe oder auch gelernt habe über die Jahre ist, dass er eigentlich immer gesagt hat: «Man muss Raum lassen, damit etwas entstehen kann.» Und ich denke, so hat er auch viel angehört und viel auch umgesetzt. Das finde ich eigentlich eine schöne Praxis, ja. Dass man Raum lässt, dass man etwas entstehen lassen kann (Remei Interview I-1.2, Absatz 158).

Es hat auch meine Meinung gezählt, ich habe vorgeschlagen, es wäre vielleicht mal schön, ein romantisches Zimmer, nicht immer das rot dekoriert, vielleicht auch mal das ganze Zimmer, das habe ich mit meiner Chefin von der Etage habe ich das vorgeschlagen, und ihr hat es gefallen. Dann hat sie gesagt, ja probieren wir mal, und sie hat mir die Chance gegeben, das zu machen (Sinnvoll Interview I-3.5, Absatz 22).

Gerade das zweite Beispiel einer Etagenangestellten, die als Hauptaufgabe Zimmerreinigung hat, zeigt, wie Freiräume Menschen dazu bewegen, Initiative zu zeigen, und sie sich dadurch mehr in ihre Arbeit einbringen. In diesem Fall ging das soweit, dass die Angestellte aus Eigeninitiative und privat passende Kissen und Vorhänge für die Hotelzimmer genäht hat, da Nähen

ihr Hobby ist. In diesem Zusammenhang gehört auch der positive Umgang mit Fehlern. Freiräume schaffen Raum, um Neues auszuprobieren. Das ist mit einem gewissen Risiko verbunden, dass etwas schiefgeht. Diese Offenheit für Neues ist verbunden mit einer **Fehlerkultur**. Dies zeigt sich an folgendem Beispiel:

... also lieber mal etwas wagen und am Schluss Entschuldigung sagen, wenn es verreckt ist, auf Deutsch gesagt, als immer wieder fragen gehen zu müssen, darf ich das und das? (Hug Interview I-1.3, Absatz 17).

Der Aspekt und der Einfluss von Freiräumen auf die Initiative und Kreativität von Mitarbeitern ist aus der Innovationsforschung bekannt (vgl. Adams et al., 2016; vgl. Kaudela-Baum et al., 2014). Freiräume sind wichtige Voraussetzungen, damit Neues geschehen kann. In Bezug auf nachhaltige Handlungen geht es auch um Handlungen, die oft neue Wege oder Abläufe eröffnen, also Innovationscharakter haben.

8.3.4. Zusammenfassung zu den Handlungslogiken – Antwort auf die Forschungsfrage (2) und (3)

Bei den Handlungslogiken zeigte sich, dass organisationale und führungskulturelle Logiken in Bezug auf nachhaltige Entscheidungen und Handlungen eng zusammenhängen. Dies darum, weil die Führung in aller Regel die organisationalen Voraussetzungen gestaltet.

Die Erkenntnisse aus dem Kapitel 8.3 führen demnach zur Beantwortung der Forschungsfrage (2), die handlungspraktische Sicht und (3), die führungsrechtliche Sicht auf die Organisation. Zur Forschungsfrage (2):

F (2): Welchen Handlungslogiken folgt die Entscheidungsfindung in Deutschschweizer KMU bei Nachhaltigkeitsaktivitäten (Praktiken).

Die Ergebnisse zeigen, dass **auf allen Gestaltungsebenen** (normativ, strategisch und operativ) eine Nachhaltigkeitsorientierung vorhanden sein muss, die nachhaltiges Handeln unterstützt. Insbesondere die gemeinsam geteilten **Werte und Normen** haben einen grossen Einfluss. Mit Bezug auf die Forschungsfrage (1) bezüglich den persönlichen Motiven zeigen die Erkenntnisse bezüglich organisationalen Handlungslogiken, dass es bedeutend ist, dass es eine gewisse Übereinstimmung der Werte zwischen den Menschen und der Organisation gibt. Oder anders

formuliert: Das Wertesystem der Mitarbeitenden und Führungskräfte wird durch die Unternehmenswerte gestützt, oder zumindest nicht «gestützt». Gute Voraussetzungen für nachhaltige Entscheidungen und Handlungen sind:

Eine hohe **Mitarbeiterorientierung**, die durch **Respekt** und **Wertschätzung** geprägt ist. Eigenschaften, welche analog zu den Feststellungen bei den Motiven, mit **Menschenfreundlichkeit** zusammengefasst werden können. Eine gewisse **Genügsamkeit** hat ebenso eine positive Auswirkung auf nachhaltige Handlungen. Die Kombination von Genügsamkeit und Menschlichkeit kann als Gegenrezept der von Ulrich dargelegten «entfesselten und enthemmten ökonomischen Rationalität» gesehen werden (vgl. 1990, S. 2). Unternehmenswerte welche auf ökonomische Genügsamkeit fördern nachhaltige Handlungen in Unternehmen. Oder negativ formuliert: Der Drang nach Wachstum und Gewinnmaximierung, respektive eine rein ökonomische Wertorientierung, verhindern nachhaltige Entscheide und Handlungen.

Die oben dargelegten Erkenntnisse zeigen bereits die Bedeutung und die Rolle der Führung. Entsprechend finden sich bereits Hinweise für die Forschungsfrage (3):

F (3): Welche führungskulturellen Aspekte fördern nachhaltiges Handeln in Deutschschweizer KMU?

Es zeigten sich noch weitere, und vor allem führungskulturelle Handlungslogiken welche nachhaltigen Handlungen fördern: **Freiräume** und eine **positive Fehlerkultur** sowie ein **gemeinsames Verständnis für die Nachhaltigkeitsanliegen**. Dieses gemeinsame Verständnis ist ein wichtiger Punkt, das sich auch in dieser Arbeit zeigte, dass in der Praxis eine grosse Unsicherheit und Unklarheit herrscht, was Nachhaltigkeit bedeutet. Und nicht zuletzt zeigte sich die Bedeutung der Rolle der Führung. Die **persönliche Haltung der Führung** zu Nachhaltigkeit unterstützen diese Handlungen. Nachhaltige Handlungen in Unternehmen erfolgen, je mehr die Führung Nachhaltigkeit als wichtiges Anliegen versteht und unterstützt. Daneben müssen Führungskräfte für Freiräume sorgen und eine positive Fehlerkultur leben. Diese Freiräume und Fehlerkultur sind wichtige Katalysatoren²⁶ für nachhaltiges Handeln.

²⁶ In Anlehnung an Chemie: Ein Katalysator ist ein Stoff, der Reaktionsgeschwindigkeiten oder Wirkungsgrade erhöht; im vorliegenden Fall die positive Wirkung auf nachhaltiges Handeln in Unternehmen.

8.4. Zusammenfassung der Erkenntnisse und möglicher Konsequenzen

Nachfolgend werden die Erkenntnisse aus den einzelnen Kapiteln zu Motiven und Handlungslogiken zusammengefasst und mögliche Konsequenzen daraus abgeleitet. Die Konsequenzen beziehen sich auf die Forschungsfrage F (4): **Welche Gestaltungsempfehlungen können daraus für nachhaltigeres Managementverhalten in Deutschschweizer KMU gezogen werden?**

In einem ersten Schritt werden mögliche Konsequenzen aus den Erkenntnissen herauskristallisiert. Darauf aufbauend werden im Kapitel 9 Gestaltungsempfehlungen für nachhaltigeres Handeln in Unternehmen ausführlicher dargelegt und formuliert.

Tabelle 21 fasst die Erkenntnisse und möglichen Konsequenzen bezüglich der **Motive** in einer Übersicht zusammen

Erkenntnisse Motive	Konsequenz für Gestaltungsempfehlung zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen
I. Die Motive sind vielfältig.	Es gibt nicht die eine Empfehlung für mehr Nachhaltigkeit. Es braucht eine differenzierte Sicht auf Gestaltungsempfehlungen.
II. Individuelle/altruistische Motive (wertegetrieben) sind zentral sowie vielschichtig und tiefgründig.	Nachhaltiges Handeln in Unternehmen wird durch altruistisches Denken und/oder wertorientiertes Handeln der Mitarbeitenden gefördert.
III. Die wertegetriebenen Motive haben ihren Ursprung in einer individuellen Vorstellung von Ethik (immanente Werte: aus der Gesellschaft kommend) oder in einem persönlichen, philosophischen Weltbild (transzendente Werte: aus der Vorstellung über die Welt kommend).	Mitarbeitende handeln aus einer inneren Überzeugung nachhaltig. Konkrete ethische Vorstellungen oder persönliche Weltanschauungen fördern nachhaltige Handlungen in Unternehmen.
IV. Innerhalb der Fälle können dominante Motivklassen erkannt werden	Handlungen in Unternehmen richten sich an kollektiven Motiven aus.

Erkenntnisse Motive	Konsequenz für Gestaltungsempfehlung zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen
V. Die Motivlage lässt Rückschlüsse auf die Nachhaltigkeitsorientierung einzelner Unternehmen zu.	Durch diese kollektiven Motive kann Einfluss auf nachhaltiges Handeln in Unternehmen genommen werden.

Tabelle 21: Motive: Erkenntnisse und Konsequenzen

Tabelle 22 fasst die Erkenntnisse und möglichen Konsequenzen bezüglich der **Handlungslogiken** in einer Übersicht zusammen.

Erkenntnisse Handlungslogiken	Konsequenz für Gestaltungsempfehlung zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen
I. Die Handlungslogiken werden aus allen Ebenen (normativ/strategisch/operativ) der Unternehmensstruktur beeinflusst.	Die Ordnungselemente der Unternehmen – Normen und Werte, Strategie und Prozesse – müssen so ausgestaltet und abgestimmt werden, dass sie Nachhaltigkeit fördern oder mindestens zulassen .
II. Die normative Ebene des Unternehmens hat einen bedeutenden Einfluss auf die Handlungsmuster. Insbesondere spielen die Werte und Normen (Kultur) eine zentrale (Niveau und Stärke) Rolle als handlungsleitende Elemente.	Für nachhaltige Handlungen braucht es vor allem eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur .
	Nachhaltigkeit muss in den Werten und Normen der Unternehmung zum Ausdruck kommen .
III. Die persönlichen Werte haben einen bedeutenden Einfluss, damit nachhaltige Handlungen entstehen können (insbesondere Mitarbeiterorientierung, Respekt und Genügsamkeit).	Um nachhaltige Handlungen zu fördern, müssen sich Unternehmen mit den persönlichen Werten der Führungskräfte und Mitarbeitenden auseinandersetzen.
	Insbesondere wirken eine hohe Mitarbeiterorientierung , ein respektvoller Umgang und eine gewisse Genügsamkeit positiv auf nachhaltiges Handeln.

Erkenntnisse Handlungslogiken	Konsequenz für Gestaltungsempfehlung zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen
<p>IV. Ein gemeinsames Verständnis von (sozialen) Normen fördert nachhaltige Handlungen (insbesondere Offenheit für Neues, Bedeutung der und Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Teamdenken).</p>	<p>Unternehmen, die Nachhaltigkeit fördern wollen, müssen sich mit den sozialen Normen aktiv auseinandersetzen und sie gemeinsam gestalten (aushandeln).</p>
	<p>Dabei sollte eine generell offene Grundhaltung für Neues eingenommen und entwickelt werden.</p>
	<p>Eine gewisse Ausrichtung auf Nachhaltigkeit ist eine notwendige Voraussetzung für nachhaltiges Handeln.</p>
	<p>Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und damit die Förderung von nachhaltigem Handeln in Unternehmen erfordert ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit bei allen Mitarbeitenden.</p>
	<p>Unternehmen sollten das Wir-Gefühl (Teamdenken) fördern, zum Beispiel, indem sie gemeinsame Anlässe und Erlebnisse schaffen.</p>
<p>V. Die persönliche Haltung der Führung (Vorleben, Nachhaltigkeit als Grundhaltung/authentisch, nahbar und bodenständig sein, wertschätzender und respektvoller Umgang, entscheiden, konsequent sein, überzeugen) fördert nachhaltiges Handeln.</p>	<p>Unternehmen, die sich nachhaltig entwickeln wollen, brauchen Führungskräfte, welche diese Haltung vorleben.</p>
	<p>Führungskräfte müssen über eine überzeugte Grundhaltung zur Nachhaltigkeit verfügen.</p>
	<p>Durch eine natürliche «Nähe» zu den Mitarbeitenden (kein Elitedenken), werden nachhaltige Handlungen gefördert.</p>

Erkenntnisse Handlungslogiken	Konsequenz für Gestaltungsempfehlung zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen
	Wertschätzung und Respekt sind ein Nährboden für nachhaltige Handlungen.
	Führungskräfte müssen bei Zielkonflikten entscheiden .
	Führungskräfte fördern nachhaltiges Handeln durch eine konsequente Überzeugung .
VI. Freiräume sind wichtige Voraussetzungen, dass nachhaltige Handlungen entstehen können.	Das Unternehmen muss Mitarbeitenden Freiheiten und Freiräume zum nachhaltigen Handeln lassen.
	Eine positive Fehlerkultur fördert individuelles Handeln (produktives Nutzen der Freiräume).

Tabelle 22: Handlungslogiken: Erkenntnisse und Konsequenzen

Aus diesen Zusammenfassungen lassen sich folgende wichtigen Grundlagen für nachhaltiges Handeln in Unternehmen formulieren:

Intrapersonale Merkmale (Motive): Nachhaltige Handlungen werden durch folgende intrapersonale und motivationale Treiber gefördert:

- **Altruistisches Denken** und eine **hohe Wertorientierung** bei Mitarbeitenden und Führungskräften
- Eine hohe persönliche Überzeugung eines **ethisch geprägten Weltbildes**
- Ein **kollektives Verständnis** für nachhaltige Anliegen (Mitarbeitende und Führung)
- Die **Stärke des kollektiven Verständnisses** beeinflusst die Ausprägung zu nachhaltigen Handlungen

Organisationale Aspekte (aus Handlungslogiken): Die folgenden organisatorischen Aspekte fördern nachhaltige Handlungen in Unternehmen:

- Die Bedeutung der Nachhaltigkeit (**Ausrichtung**) kommt in allen Gestaltungselementen des Unternehmens zum Ausdruck: **Kultur** (Werte und Normen), **Strategie und Prozesse**
- Eine **nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur** (Werte und Normen) ist dabei zentral; die strukturellen Elemente sind untergeordnet
- Fördern eines gemeinsamen Verständnisses für **nachhaltige Anliegen** und **gemeinsame Gestaltung der Normen**
- Eine hohe **Mitarbeiterorientierung** (Nähe, Wertschätzung und Respekt)
- und **Einbezug der persönlichen Werte** der Menschen
- Ausgeprägter **Teamgedanke**
- Eine **genügsame Haltung** des Unternehmens statt Mass- und Grenzenlosigkeit
- **Schaffen von Freiräumen** und **Offenheit für Neues** (Fehlerkultur, Kultur des Probierens)
- **Eine Führung, die Nachhaltigkeitsanliegen vertritt und vorlebt**

8.5. Einordnung der Fälle in Bezug auf ihr Nachhaltigkeitsverhalten

Aufgrund der Ergebnisse aus den Analysen werden im Folgenden die untersuchten Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeitsverhalten resp. -orientierung aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Dabei werden drei aktuelle Modelle der Nachhaltigkeitsorientierung vorgestellt und an den Fällen angewendet. Zusätzlich wird ein neues Klassifizierungsmodell präsentiert, das aus den Anwendungserkenntnissen entwickelt wurde und eine differenzierte Sicht sowie bessere Rückschlüsse aufgrund der unterschiedlichen Positionierung (Kontrastierung) erlaubt. Gleichzeitig wird aufgezeigt, dass Handlungsempfehlungen für KMU abhängig sind von unterschiedlichen Ausrichtungen (intendiert oder zufällig). Damit können die Handlungsempfehlungen differenzierter ausformuliert werden.

Eine erste Perspektive gilt den Entwicklungsansätzen respektive **Typologien von Dyllick** (vgl. 2015). Zweitens folgt die **Perspektive von Kleine und von Hauff** (vgl. 2009). Diese beiden Perspektiven vermögen die effektive Ausrichtung der untersuchten Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeitsverhalten allerdings nicht genügend abzudecken. Während die Typologien von Dyllick die Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsverständnisses zeigen, kommen bei Kleine und von Hauff die Ausprägungen bezüglich der drei Nachhaltigkeitsdimensionen besser zum Ausdruck. Eine dritte Perspektive basiert auf der nachhaltigkeitsorientierten Innovation nach Adams et al. (vgl. 2016).

Die Ergebnisse und die Interpretation aus den drei Modellen ermöglichen eine kombinierte Betrachtung, weshalb viertens die präzisierte Einordnung in ein **neu entwickeltes, ganzheitliches Klassifizierungssystem** erfolgt. Damit wird gleichzeitig die Zweckmässigkeit dieses neuen Ansatzes validiert. Die Erläuterungen in diesem Teil zeigen, dass diese neue Betrachtung der Ausrichtung von Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeit besser entspricht als bei den bisher in der Literatur verwendeten Modellen.

8.5.1. Einordnung in Entwicklungsstufen (vgl. Dyllick, 2015)

Dyllick (vgl. 2015) unterscheidet vier Business-Typologien in Bezug auf Nachhaltigkeit (siehe Abbildung 32; vgl. Kapitel 5.4.2). Analog dieser Einteilung können die Fälle den einzelnen Typologien (mehr oder weniger) zugeordnet werden:

Die BST Typologie	Anliegen (Was?)	Geschaffene Werte (Für wen?)	Perspektive (Wie?)
 Business-as-Usual	Ökonomische Anliegen ↓	Shareholder Value	Von innen nach aussen
 Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	↓ Verfeinerter Shareholder Value	Von innen nach aussen
 Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Dreidimensionale Wertschöpfung	Von innen nach aussen
 Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Schaffen gesellschaftlichen Nutzens	↓ Von aussen nach innen
Drei zentrale Entwicklungsschritte	Schritt 1: Verbreiterung der relevanten Anliegen	Schritt 2: Ausweitung der Wertschöpfung	Schritt 3: Veränderung der Perspektive

Abbildung 32: Business-Typologien der Fälle (In Anlehnung an: Dyllick, 2015).

Kern dieser Typologisierung ist, dass sich Unternehmen von einem Business-as-usual-Status zu einer unternehmerischen Nachhaltigkeit 3.0 entwickeln sollten. Damit verbunden ist eine Veränderung der Perspektive (von aussen nach innen). Schaut man sich nun die Fallbeispiele aus dieser Dissertation einzeln an, zeigt sich, dass diese Unternehmen verschiedenen Typologien entsprechen.

Alpnach Norm (Business-as-usual --> Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0)

Die Auswertungen der Daten von Alpnach Norm zeigten ein wenig entwickeltes Verständnis bezüglich der Nachhaltigkeitsanliegen im Unternehmen. Sowohl die Führung wie auch die befragten Mitarbeitenden bemerkten, dass die Nachhaltigkeit im Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielt. Alpnach Norm zeigt sich gegenüber den Mitarbeitenden sehr fürsorglich

und sozial. Die gesellschaftlich-soziale Verantwortung des Unternehmens ist vor allem in der familiennahen, sozialen Breisacher Stiftung ersichtlich. Hier kommt eine erweiterte Stakeholder-Sicht (Mitarbeitende und deren Familie) zur Geltung. Im Grundsatz befindet sich das Unternehmen jedoch noch im Business-as-usual-Modus. Es versucht mittels traditioneller Werte, seinen wirtschaftlich erfolgreichen Fortbestand zu sichern. Die ökonomischen Anliegen dominieren im Verhalten, wie folgende Aussage exemplarisch untermauert:

Das ist auch ein Kostenpunkt. Das eine ist sicher auch ein wenig der Umweltgedanke und der andere ist der Kostenpunkt. Wenn ich alles in die Drittklassmulde reinwerfe, dann bezahle ich für alles, weil den Sagex, das Karton und das Papier kann ich alles gratis entsorgen. Zum Teil bekomme ich noch Geld, Aluminium zum Beispiel und Metall, wenn ich das sauber sortiere, dann bekomme ich Geld über dafür. Und das lohnt sich schon (Alpnach, Interview I-4.5, Absatz 26).

Anhand dieser Aussage zeigt sich, dass die ökologischen Anliegen wenig ausgeprägt sind, und wenn, dann sind sie mit ökonomischen Zielen vereinbar. Die in den Interviews ausgeführten Beispiele und Begründungen bezüglich Schnitzelheizung oder Solaranlage unterstreichen diese Sicht:

... dass wir auf dem Silo Solarpanels montieren würden, dann wäre das wieder eine andere Frage. Weil das sind monetäre Investitionen, wo sicher einen anderen Hintergrund haben, wo wahrscheinlich dann, behaupte ich, ohne dass ich das weiss, Maschinen, wo im heutigen Produktionsfluss von Losgrösse 1 gerechter wird, wichtiger ist, damit man die Wirtschaftlichkeit hochhalten können, als dass wir auf Solarzellen setzen würden (Alpnach Interview I4.2, Absatz 50).

HUG AG (Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0 --> 2.0)

Bei Hug sind die Nachhaltigkeitsaspekte bereits im Firmenslogan enthalten: **Herzlich – Unternehmerisch – Gewissenhaft**. Eine Stabsstelle für Corporate Social Responsibility unterstreicht die glaubwürdigen Bemühungen einer nachhaltigeren Unternehmensentwicklung. Die Datenanalysen zeigen eine hohe Sensibilität der Führung zu diesem Thema und auch ein breit abgestütztes Bewusstsein der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeitsanliegen, vor allem im ökologischen Bereich bezüglich der Rohmaterialien (Rohstoff-Charta), aber auch im sozialen Engagement. Viele Initiativen und Aktivitäten zeugen von echten Bemühungen und hoher Glaubwürdigkeit. Hug befindet sich solide in der unternehmerischen Nachhaltigkeit 1.0 und entwickelt

sich in Richtung unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0. Das Unternehmen orientiert sich bereits an einem **verfeinerten Shareholder-Value** (langfristig) und berücksichtigt **soziale wie ökologische** Aspekte in den unternehmerischen Entscheidungen, auch wenn dies ökonomische Nachteile bedeutet. Das Beispiel Naturstrom²⁷ unterstreicht diese Haltung:

... haben wir beispielsweise das ganze Wasser auf Schweizer Wasserkraft umgestellt, wo wir gesehen haben, dass wir den Energieast mehr als halbieren können, indem man den Wechsel macht von Strommix auf Wasserkraft (Hug Interview FG-1.2, Absatz 100 ff.).

Dieser Wechsel bedeutete höhere Kosten ohne direkten Nutzen gegenüber den Kunden. Indirekt hat HUG damit den ökologischen Fussabdruck der Firma deutlich reduziert. Die Entwicklung von Hug ist immer von «innen nach aussen» gerichtet.

Sinnvoll Gastro GmbH (Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0 --> 3.0):

Die Sinnvoll Gastro verfolgt ein Betriebskonzept, das die Sinnhaftigkeit der Gastronomie als Leitgedanken hat. Diese Art, das Gastro-Geschäft zu betreiben, ist stark auf frische, natürliche, saisonale und regional verfügbare Produkte ausgerichtet. Sinnvoll verzichtet möglichst auf ökologisch kritische Importe. Durch eine hohe Lieferkettentransparenz respektive ein strategisches Netzwerk von lokalen Produktionspartnern sorgt das Unternehmen für eine hohe Qualität und legt grossen Wert auf faire Partnerschaften. Der Umgang mit den Lebensmitteln ist konsequent haushälterisch (Abfallvermeidung und Ein-Menü-Politik). Die Sinnvoll Gastro legt grossen Wert auf einen herzlichen und familiären Umgang mit den Menschen, ob Kunden oder Mitarbeitende. Die Firma ist somit bei der unternehmerischen Nachhaltigkeit 2.0 bis hin zu 3.0 einzuordnen. Insbesondere die Ausrichtung auf den gesellschaftlichen Nutzen zeigt, dass sich das Unternehmen ehrlich bemüht, mit dem Geschäftsmodell einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu leisten. Die folgende Aussage eines der Geschäftsführer bringt die Haltung auf den Punkt: «Wir wollen anders sein und also müssen wir auch anders sein in den Sachen, wo halt nicht nur uns etwas bringen» (Sinnvoll, Interview I-3.6, Absatz 24). Diese Andersartigkeit und die konsequente Ausrichtung auf «sinnvolle» Gastronomie prägen das Betriebskonzept. Das Unternehmen sieht die Kunden als Menschen und die Mitarbeitenden vermitteln gesellschaftliche Wärme und zeigen Interesse am Menschen:

²⁷ Naturstrom ist ein Produkt der Centralschweizer-Kraft-Werke (CKW) und besteht zu 100 % aus erneuerbaren Energien.

Ich bin besonders zufrieden, wenn ich, oder wenn die Gäste einem noch wie so ein Geschichtlein, weshalb sie da sind, erzählen können. Oder wenn sie einem wirklich sagen: «Also das ist jetzt wirklich ganz schön gewesen.» Man merkt es einfach schnell, ob es jetzt den Gästen wirklich gefallen hat oder nicht. Und wenn sie dir am Schluss wirklich noch sagen so «Merci vielmals», dann gehe ich wirklich zufrieden nach Hause, also das ist schon schön, ja (Sinnvoll, Interview I3.4. Absatz 84).

In diesem Sinne nimmt die Sinnvoll Gastro GmbH einen Outside-in-Blick ein, das heißt sie orientiert sich an den Bedürfnissen der Menschen und will diese möglichst in Einklang mit Natur (saisonale Produkte, kein Foodwaste) und Mensch (regionale Beschaffung und kameradschaftliche Arbeitsbedingungen) befriedigen. Sinnvoll übernimmt so Verantwortung für eine erweiterte und nachhaltige Wertschöpfungsgestaltung.

Remei AG (Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0)

Aufgrund der konsequenten Ausrichtung der Remei auf ein nachhaltiges Geschäftsmodell (Bio-Baumwolle, keine Pestizide und fairer Umgang mit den Produzenten) orientiert sich das Unternehmen nicht nur an einem erweiterten Shareholder-Value, sondern setzt sich für eine dreidimensionale Wertschöpfung ein, indem die Firma soziale und ökologische Aspekte oft den ökonomischen Aspekten hintanstellt. Remei schafft indirekt mit ihrer BioRe Stiftung ebenso einen gesellschaftlichen Nutzen. Bemerkenswert ist, dass die Remei in internen Vorgaben die Nachhaltigkeitsziele nicht explizit pflegt oder strategisch thematisiert. Diese Outside-in-Orientierung kommt in folgendem Zitat besonders gut zum Ausdruck:

...war ich in Indien gewesen und dann war ich auch in dem Projekt drin und wir sind mit dem Auto herumgefahren und haben angefangen, über diese Traktoren zu sprechen. Überall fahren rote Traktörchen herum, welche sie da irgendwo gemietet haben vorne im Dorf diese Bauern. Also man sieht da die Industrialisierung, welche kommt. Und dann fahren wir weiter und plötzlich sind wir auf so einer Kiesstrasse, sage ich jetzt mal, fahren hinter die Hügel und sind dann plötzlich bei Bauern, welche einen zu steinigen Boden haben, es ist hügelig und sandiger Boden, und dann beginnen wir zu reden und eigentlich genau da kommt die Industrialisierung genau nie an. Da wird das nicht funktionieren. Und dann haben wir begonnen, darüber begonnen zu sprechen, Boden, Schädlinge, einfach alle diese Sachen. Es interessiert mich halt noch. Und da habe ich plötzlich, dass genau diese Bauern wieder die letzten in der Kette wieder sind. Die anderen können auf den Zug aufspringen, ich sage mal, sich organisieren können um ein Dorf herum oder wie auch immer. Aber diese können sich wahrscheinlich nicht organisieren können in den nächsten 10 Jahren. Und dann hat man mir erklärt, dass eigentlich

genau auf diesen Böden das Namaskar-Gold das Beste ist, was wächst. Und da habe ich gedacht: «Hey, das wollen wir haben.» Klar, jetzt haben wir einen Haufen Probleme, aber das müssen wir haben. Das ist so das Warum gewesen bei mir, dass es mir den Ärmel hineingenommen hat (Remei, Interview FG-1.1, Absatz 116).

Diese Schilderung zeigt, dass das Unternehmen ein hohes gesellschaftliches und menschliches Interesse zeigt und willens ist, Probleme anzugehen. Remei verfügt über ein dreidimensionales Verständnis und ist redlich bemüht, soziale, gesellschaftliche und ökologische Probleme zu lösen. Der Profit steht nicht im Zentrum des Denkens. Profit ist bei Remei eine notwendige Bedingung für die ökonomische Nachhaltigkeit. Doch diese ökonomische Rationalität ist nicht Treiber des Verhaltens. Remei ist somit bereits im Übergang zur unternehmerischen Nachhaltigkeit 3.0.

8.5.2. Positionierung in Zieldimensionen der Nachhaltigkeit (vgl. Kleine; von Hauff, 2009)

Nachfolgend findet sich die Einordnung der vier Fälle bezüglich deren Ausprägung im Modell von Kleine und von Hauff (vgl. 2009; vgl. Kapitel 5.4.2). Sie entwickelten ein Modell, das die drei **Zieldimensionen der Nachhaltigkeit enthält: Ökologie, Soziales und Ökonomie**. Eine Einordnung der Fälle zeigt Abbildung 33.

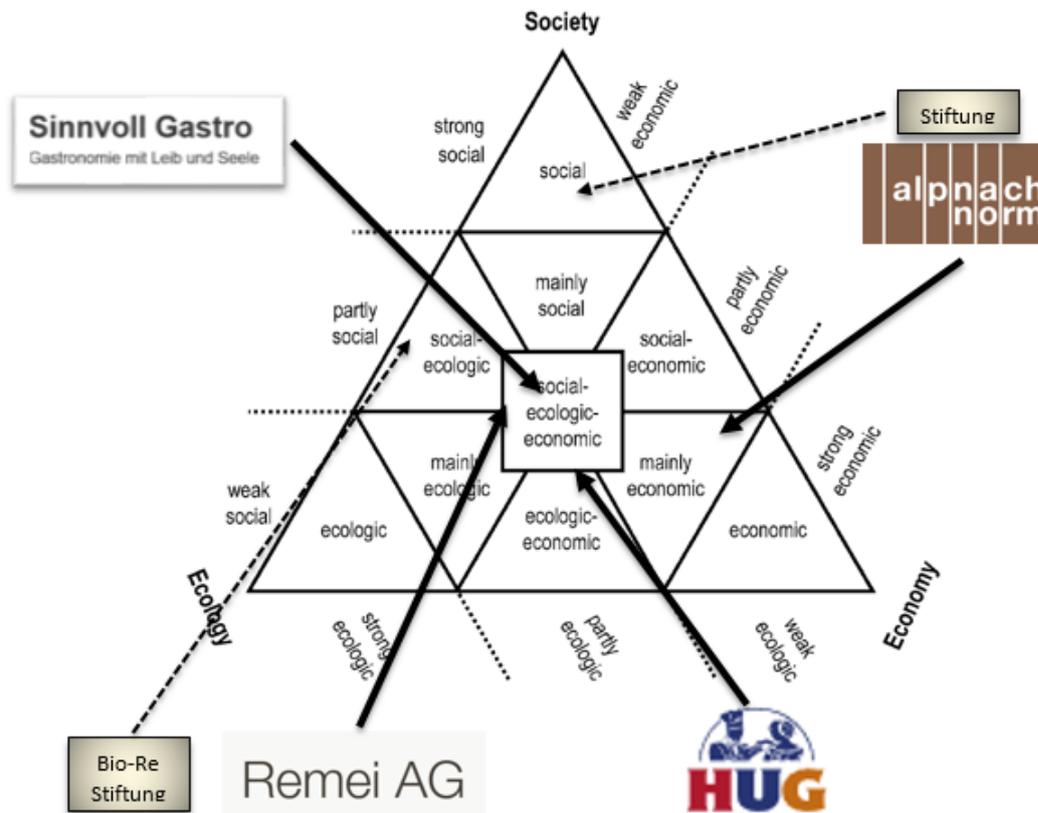


Abbildung 33: Dreidimensionale Nachhaltigkeitspositionierung der Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung nach Kleine; von Hauff, 2009).

Die **Alpnach Norm AG** ist, wie schon in den Ausführungen in Kapitel 8.5.1 dargelegt, in ihren täglichen Handlungen vor allem ökonomisch getrieben. Nachhaltigkeitsfördernde Aspekte wie Abfallvermeidung resp. ressourcenschonende Produktion werden oft in Kombination mit einem wirtschaftlichen Vorteil betrachtet. Sozial gesehen übernimmt das Unternehmen Verantwortung für seine Mitarbeitenden und fördert ein familiäres Klima. Die (wirtschaftliche) Leistungsorientierung ist jedoch sehr präsent. Das soziale Engagement manifestiert sich hauptsächlich in den Aktivitäten der Familie (Stiftung). Deshalb kann das Unternehmen im Bereich «mainly economic» positioniert werden. Es orientiert sich wenig an den gesellschaftlichen Herausforderungen. Ökologische Anliegen haben ebenfalls eine geringe Bedeutung bei den Handlungen und sind insgesamt in der Wahrnehmung im Unternehmen wenig ausgeprägt.

Die **HUG AG** bemüht sich um eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsausrichtung. Obwohl die ökonomischen Ziele nach wie vor eine wichtige Rolle spielen, übernimmt das Unternehmen erweiterte ökologische und soziale Verantwortung. Im Umgang mit Rohstoffen werden ökologische und soziale Aspekte zunehmend mitberücksichtigt – auch aber nicht nur aus Risiko- und

Reputationsgründen. Neben den Umweltsanierungen ist dem Unternehmen ebenfalls ein familiärer und offener Umgang mit den Mitarbeitenden wichtig (soziale Aspekte). Gesellschaftliche Anliegen sind im Unternehmen auch Thema, wirken aber im Vergleich zu den anderen Dimensionen weniger handlungsleitend.

Die **Remei AG** hat aufgrund ihres Geschäftsmodells eine hohe ökologische und soziale Ausrichtung. Das Unternehmen sorgt mit seinen Handlungen für sozialen und ökologischen Mehrwert. Der ökonomische Mehrwert (Gewinn) spielt bei den Entscheidungen und Handlungen oft eine untergeordnete Rolle.

Die **Sinnvoll Gastro GmbH** trägt mit ihren Handlungen zu allen drei Zieldimensionen der Nachhaltigkeit bei: einerseits durch den konsequent sinnvollen Umgang mit Lebensmitteln (frisch, lokal und saisonal), andererseits durch ihre ausgeprägte Menschenorientierung. Bei der Sinnvoll Gastro werden Kunden kollegial und auf Augenhöhe begrüßt und der Umgang untereinander ist familiär.

8.5.3. Einordnung bezüglich nachhaltigkeitsorientierter Innovation (vgl. Adams et al., 2016)

Mit dem SOI-Modell, «Sustainable-oriented Innovation», offerieren Adams et al. (vgl. 2016) einen Rahmen für nachhaltigkeitsorientierte Innovationspraktiken. Sie verstehen unter SOI das Folgende:

Sustainability-oriented innovation involves making intentional changes to an organization's philosophy and values, as well as to its products, processes or practices to serve the specific purpose of creating and realizing social and environmental value in addition to economic returns (vgl. Adams et al., 2016, S. 1).

Ihr Modell entwickelten die Autoren aus einer Literaturliste von über 4000 wissenschaftlichen Artikeln zu Nachhaltigkeit und Innovation. Aus dieser selektierten sie 100 relevante Journalbeiträge und ergänzten diese zusätzlich mit relevanter grauer Literatur und Blogbeiträgen (vgl. S. 7). Sie stellten fest, dass die Bedeutung von SOI nicht erkannt, aber auch die Art und Weise, wie Unternehmen konzeptuell das Thema angehen, unvollständig ist. Sie meinen, es fehle an zeitgenössischen Praktiken. Aber sie sehen es auch als Versagen, Nachhaltigkeit als dichotomes Phänomen zu sehen (nachhaltig vs. nicht nachhaltig). Damit meinen Sie, dass es nicht um entweder nachhaltig oder nicht nachhaltig geht, sondern darum sich in Richtung Nachhaltigkeit zu entwickeln. Als Synthese offerieren die Autoren einen Rahmen, der aufzeigt, wie nachhaltige Unternehmen entstehen können (vgl. Abbildung 34).

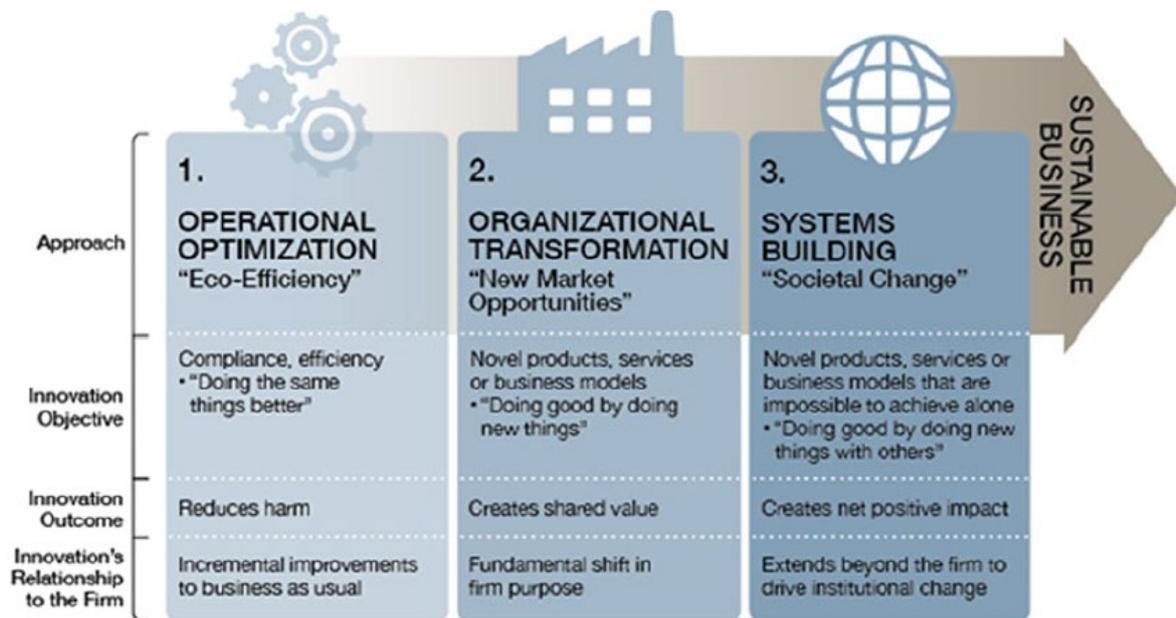


Abbildung 34: Modell nachhaltigkeitsorientierte Innovation (SOI). (Quelle: Adams et al. 2016, S. 6).

Durch die Betrachtungsebenen Approach (Ansatz), Innovation Objective (Veränderungsfokus), Innovation Outcome (Veränderungswirkung) und Innovation's Relationship to the Firm (Auswirkung auf die Beziehungen der Firmen) bietet dieser Rahmen Handlungs- und Orientierungshilfen für eine Entwicklung zu nachhaltigen Geschäftsmodellen. Die Autoren betonen, dass echte nachhaltigkeitsorientierte Innovation die Änderung der Philosophie und der Werte einer Organisation voraussetzt. Ebenso ist der Wille notwendig, die Produkte, Prozesse oder Praktiken nicht nur auf die Wirtschaftlichkeit, sondern auch auf die Schaffung und Realisierung von sozialen und ökologischen Werten auszurichten. Damit ist eine «soziale Veränderung» verbunden. Im Fokus der Innovation stehen neuartige Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle, die allein nicht realisierbar sind: Gutes tun, indem man neue Dinge mit anderen macht.

Dieses Modell von Adams et al. (vgl. 2016) hat Ähnlichkeiten mit jenem von Dyllick (vgl. Kapitel 8.5.1). Während Dyllick einen Perspektivenwechsel von «inside out» zu «outside in» proklamiert, fordert das Modell von Adams et al. eine (soziale) Systemveränderung. Aus dieser Sicht enthält dieses Modell die stärkste Innovationskraft und erfordert einen gesellschaftlichen Umbruch. In dieser Hinsicht übertreffen Adams et al. den Ansatz von Dyllick in seiner Deutlichkeit. Die Anwendung des Modells auf die Fälle zeigt jedoch, dass nuancierte Unterschiede möglich sind: Alpnach und Hug befinden sich auf der Ebene der Operational Optimization oder «Eco Efficiency», während Sinnvoll bereits Zeichen der Organizational Transformation zeigt (Ein-

Menü-Strategie, Zusammenarbeitsform, Sinnstiftung usw.). Am weitesten entwickelt ist Remei. Den Anspruch auf «Systemveränderung» unterstreicht die folgende Aussage der Geschäftsführerin von Remei:

Ich glaube, in der Branche selber gibt es einen grossen Systemfehler, dieser ganze Hyperkonsum und Überproduktion, das ist eine Begleiterscheinung, die speziell in der Textilindustrie ausgelöst und kultiviert wurde (Remei Interview 4, Pos. 23).

Der Modellansatz von Adams et al. (vgl. 2016) ist weniger in der Anwendung auf die Fälle interessant, sondern vor allem in Bezug auf die Handlungsempfehlungen. Denn dieses Modell gibt durch die vier Betrachtungsebenen und die entsprechenden Konsequenzen in der Entwicklung zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell eine gewisse Handlungs- oder mindestens Haltungsorientierung. Durch die Forderung nach «Social Change» wohnt dem Modell auch Sprengkraft inne. Diese Kraft soll in einem ersten Schritt in einem neuen Modell aufgenommen werden. Und weiter soll diese radikale Veränderungskraft in die Handlungsempfehlungen einfließen.

8.5.4. Einordnung in das Modell der ganzheitlichen Klassifizierung (neues Modell)

Die Einordnungen der Fälle in die Modelle von Dyllick (vgl. 2015), Kleine und von Hauff (vgl. 2009) sowie Adams et al. (vgl. 2016) zeigten, dass diese der Praxis nicht ganz gerecht werden. Die aus den Motiven und Handlungsmustern erkennbaren Nachhaltigkeitsbemühungen der vier Unternehmungen können differenzierter betrachtet werden als dies in den Modellen erfolgt. Das Modell von Dyllick (vgl. 2015) zielt auf einen ganzheitlichen Paradigmenwechsel im unternehmerischen Handeln ab. Anzustreben ist eine Nachhaltigkeit 3.0., die eine Veränderung der Perspektive verlangt. Dieses Ziel ist insofern wünschenswert, als sich dadurch ausschliesslich Geschäftsmodelle entwickeln sollen, die sich an einem gesellschaftlichen Nutzen orientieren. Allerdings ist unklar, woran sich dieser Nutzen orientieren soll. Dyllick (vgl. 2015) versteht darunter ein echtes Nachhaltigkeitsmanagement, das nicht nur auf die Verminderung negativer Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten ausgerichtet ist, sondern positive Lösungsbeiträge für die gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsprobleme schafft. Die vorliegenden Fälle zeigen, dass jedes Unternehmen zwar einerseits einen mehr oder weniger bedeutenden Beitrag zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen leistet, andererseits aber keines den gesellschaftlichen Nutzen als Unternehmenszweck sieht. Alle untersuchten Unternehmen befriedigen mit

ihren Geschäftsmodellen einen Kundennutzen, der mehr oder weniger nützlich für die Gesellschaft ist. Dyllick erwähnt das positive Beispiel Carsharing (vgl. 2015). Nach seiner Typologisierung entspricht dieses Geschäftsmodell seinen Vorstellungen der Nachhaltigkeit 3.0. Doch gilt es zu bedenken, dass durch das Sharing zwar Effekte gemindert werden, Autofahren an sich jedoch die Umwelt belastet, abhängig vom Antrieb des Autos einfach mehr oder weniger (z. B. Diesel, Benzin, Elektro). Diese Typologisierung von Dyllick (vgl. 2015) vernachlässigt somit einen wichtigen Aspekt: Jedes Unternehmen sollte sich in seinen Handlungen an den Anforderungen einer nachhaltigeren Wirtschaft orientieren – vorerst auch unabhängig vom Geschäftszweck.

Das zweite Modell von Kleine und von Hauff ermöglicht eine differenziertere Sicht auf die Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen. Mit seinen drei Säulen der Nachhaltigkeit eröffnet es eine ganzheitliche Sicht. Die Autoren bezeichnen ihr Modell auch als IST-Modell (Integrative Sustainable Triangle) (vgl. 2009, S. 522 ff.). Bei der Einordnung der Fälle zeigte sich die Herausforderung, dass die Positionierung umso schwieriger wird, je mehr sich alle drei Aspekte in den Handlungen der Unternehmen wiederfinden. Je mehr die drei Dimensionen in den Handlungen berücksichtigt wurden, desto näher an der Mitte des Dreiecks positioniert sich das Unternehmen. Kleine und von Hauff entwickelten dieses Modell mit dem Gedanken eines Assessment-Tools und sehen in ihm auch einen Reflexionsprozess als positiven Nebeneffekt, der aufzeigen kann, in welchen Dimensionen ein Unternehmen wichtige Fortschritte zu einer nachhaltigeren Positionierung machen kann (vgl. 2009, S. 530). In dem Sinn ist weniger die Positionierung das Ziel, sondern mehr die multiperspektivische Sicht zu einer ganzheitlichen Ausrichtung des Unternehmens auf die Aspekte der Nachhaltigkeit verbunden mit möglichen Entwicklungspotenzialen. Der Effekt, dass mit zunehmender Nachhaltigkeitsorientierung die Unternehmen in das kleine Feld im Zentrum rutschen, kommentieren die Autoren wie folgt:

From a pragmatic point of view, it is necessary not to move every issue into the center. You will most probably agree to the common perception that sustainability issues are somewhat connected with everything. This assumption usually arises to the simple consequence putting all issues into or round the central field (Kleine; von Hauff, 2009, S. 531).

Daraus lässt sich die Problematik erkennen, dass diese Pragmatik, wie es die Autoren nennen, eher ein «Strecken nach der Decke» ist. Denn diese multiperspektivische Sicht wäre nur dann

eine klare Positionierung, wenn die Ausrichtung auf die drei Dimensionen rational messbar wäre, was jedoch nicht praktikabel ist. Insofern bietet das Modell von Kleine und von Hauff (vgl. 2009) eine wertvolle Perspektive auf die Anforderungen an nachhaltige Unternehmensführung, es eignet sich jedoch nicht optimal für eine Klassifizierung der Unternehmen.

Das dritte Modell von Adams et al. (vgl. 2016) führt von einer grundlegenden Veränderung der Ausrichtung und Handlung von Unternehmen hin zu einer gesellschaftlichen Veränderung (Societal Change). Die Radikalität des Modells, die dichotome Sicht, wie die Autoren es selbst nennen, ist prägend. Sie geht davon aus, dass ein Geschäftsmodell entweder nachhaltig oder nicht nachhaltig ist. Unbeantwortet bleibt, was effektiv unter dem «net positive impact» zu verstehen ist. Die Autoren bleiben in ihren Ausführungen diffus. Dadurch lassen sie den Unternehmen, die per se über ein wenig nachhaltiges Geschäftsmodell verfügen – z. B. alle Firmen, die von fossilen Brennstoffen abhängig sind – kurz- und mittelfristig keine Anreize, um ihr insgesamt Handeln nachhaltiger zu gestalten, beispielsweise durch Verminderungsbemühungen in Sekundärprozessen.

Diese Überlegungen zu den einzelnen Modellen haben den Autor dieser Dissertation dazu geführt, die Modelle zu verschmelzen und ein neues Modell der Klassifizierung für unternehmerische Nachhaltigkeit zu entwickeln, das sich in Anlehnung an das Modell von Kleine und von Hauff (vgl. 2009) als ein ganzheitliches Modell versteht. Ergänzt wird es mit den Anforderungen einer konsequenten Nachhaltigkeit 3.0 von Dyllick (vgl. 2015) und dem Systemveränderungsansatz von Adams et al. (vgl. 2016).

Entstanden ist ein zweidimensionales Modell (siehe Abbildung 35) mit folgenden Entwicklungsdimensionen: nachhaltiges Management und nachhaltiges Geschäftsmodell.

Auf der **Entwicklungsdimension «nachhaltiges Management»** geht es um die Frage, inwieweit Nachhaltigkeitsanforderungen als ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement vorhanden sind und in die strategische Planung einfließen. Auf dieser Dimension stehen die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen im Vordergrund, weniger die Frage, inwiefern das Geschäftsmodell nachhaltig ist.

Auf der **Dimension «nachhaltiges Geschäftsmodell»** wird das Geschäftsmodell anhand der Anforderungen an «echte» Nachhaltigkeit eingeordnet. Im Kern steht die Frage, ob und inwiefern das Geschäftsmodell gesellschaftlichen Nutzen schafft, ohne die Kapitalbestände negativ zu beeinflussen.

In einer weiteren Betrachtung unterstützt dieses Modell die Sicht von Müller-Christ und Giesenbauer (2019), die darauf hinweisen, dass Unternehmen in der Regel nicht den grossen

Wurf in Richtung Nachhaltigkeit machen und auch nicht machen müssen. Sie entwickeln sich vielmehr evolutionär und über verschiedene Stufen in diese Richtung. Dieses Modell zeigt, wie dieser Entwicklungsprozess schrittweise erfolgen kann.

Die Einordnung der Fälle in der Abbildung 35 in dieses neu entwickelte Modell der ganzheitlichen Klassifizierung ist zugleich eine Validierung, denn sie erweist sich als gut machbar und in dieser Ausprägung zweckmässig und aufschlussreich. Die einzelnen Fälle unterscheiden sich und die Differenzierung wird gut sichtbar.

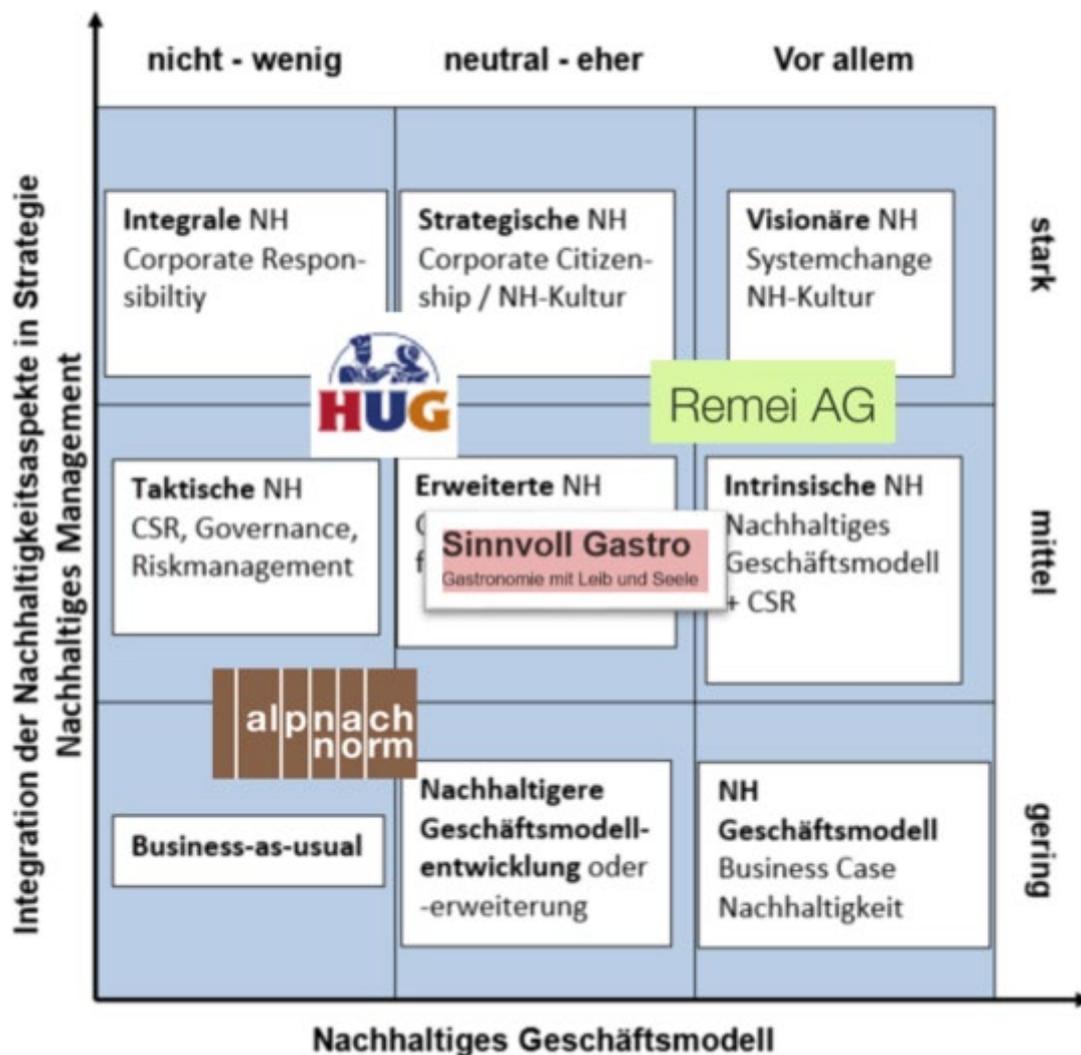


Abbildung 35: Ganzheitliche Nachhaltigkeitsklassifizierung der Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Alpnach Norm AG befindet sich im unteren Quadranten. Sie liegt im Bereich «Business-as-usual», die Nachhaltigkeitsaspekte sind wenig integriert und haben aus unternehmensstrate-

gischer Sicht wenig Bedeutung. Das Unternehmen ist auch mit keinem Geschäftsmodell unterwegs, das Nachhaltigkeitsanliegen unterstützen würde. Hier wird klar, dass dieses Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeit das grösste Potenzial hat.

HUG AG befindet sich im oberen Quadranten bezüglich Integration der Nachhaltigkeitsanliegen, da Nachhaltigkeitswerte im Leitbild und in der Strategie verankert sind. Die konkreten, strukturellen Aktivitäten bei HUG (CSR-Projektverantwortliche) unterstützen die Bemühungen einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Sinnvoll Gastro GmbH ist in der Mitte des Modells, was verdeutlicht, dass dieses Unternehmen sowohl hinsichtlich des Geschäftsmodells als auch der Integration der Nachhaltigkeitsaspekte im unternehmerischen Handeln ausgewogen handelt. Sorge zur Umwelt und ein werteorientierter Umgang mit den Menschen tragen zu dieser Position bei. Diese Positionierung unterstreicht das Wort «Sinnvoll» im Unternehmensnamen.

Bei Remei AG wird deutlich, dass dieses Unternehmen mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell unterwegs ist. Das Unternehmen überzeugt durch die konsequente Umsetzung der Vision. Ebenso wird durch diese Einordnung deutlich, dass das Unternehmen intern bezüglich einer integralen Orientierung noch Potenzial hat. Trotzdem kann herausgelesen werden, dass Remei vermutlich den höchsten Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet.

8.6. Zwischenfazit

Das Erkenntnisinteresse dieser Forschungsarbeit wurde in Kapitel 3.1 dargelegt. Ausgehend von diesen Vorgaben werden folgend die Zwischenergebnisse der Arbeit beurteilt.

Das Ergebnis dieser Arbeit soll ein besseres Verständnis schaffen, was in den untersuchten Unternehmen Mitarbeiter und Führungskräfte motiviert, nachhaltig zu handeln. Die Ergebnisse im Kapitel 8.2 zeigen auf, welche Motive nachhaltigem Handeln in den Unternehmen zugrunde liegen. Insbesondere die Erkenntnisse in Kapitel 8.2.3, welche die bisherigen Forschungsergebnisse erweiterten, haben zu einem besseren Verständnis der Motive geführt. Bisher wurden die Motive top-down abgeleitet. Die Forschungsarbeit konnte durch den Bottom-up-Ansatz respektive die induktive Analyse eine verfeinerte Sicht auf die Motive aufzeigen. Herausgearbeitet wurde die Bedeutung der individuellen Vorstellung von Ethik und des persönlichen, philosophischen Weltbilds. Dies ist eine Differenzierung, wie sie in der Nachhaltigkeitsforschung bisher nicht diskutiert wurde. Zudem lässt diese Arbeit erkennen, dass es in der KMU-Praxis unternehmensspezifisch dominante Ausprägungen der Motive gibt, z. B. aus den persönlichen Werten oder dem Weltbild der Mitarbeitenden und/oder Führungskräfte

kommend. Weiter konnte die Bedeutung von individuellen Weltbildern auf nachhaltiges Handeln erkannt werden. Dies unterstreicht die Theorien von Seidel (vgl. 2012) und Graves (vgl. 1974), die auf die Bedeutung dieser Aspekte (Selbst- und Werteverständnis, Weltbilder) in Bezug auf das Verhalten von Mitarbeitern hingewiesen haben.

Mit der Arbeit soll weiter geklärt werden, welchen Handlungslogiken Nachhaltigkeitspraktiken in diesen Unternehmen folgen. Diese Aspekte wurden in Kapitel 8.3 dargelegt. Die Ergebnisse und Erkenntnisse zeigen auf, WIE nachhaltiges Handeln in Unternehmen geschehen kann und WAS nachhaltiges Handeln ermöglicht. Diese Handlungslogiken sind organisationale Merkmale. Es wurden folgende fördernde Aspekte gefunden: Eine gewisse Nachhaltigkeitsorientierung auf allen Gestaltungsebenen (normativ, strategisch und operativ) unterstützt nachhaltiges Handeln. Insbesondere hat die Haltung zur Nachhaltigkeit in den Werten und Normen einer Unternehmung einen grossen Einfluss. Hier kann von einer Nachhaltigkeitskultur gesprochen werden. Zusätzlich fördern eine hohe Mitarbeiterorientierung, geprägt durch Respekt und Wertschätzung, und ein gemeinsames Verständnis für die Nachhaltigkeitsanliegen nachhaltige Handlungen. Bemerkenswert ist, dass eine gewisse Genügsamkeit (genügsame Einstellung) eine positive Auswirkung auf nachhaltige Handlungen hat.

Weiter soll mit dieser Arbeit erkannt werden, ob und inwiefern spezifische Führungspraktiken integrative Nachhaltigkeitsaktivitäten in KMU fördern könnten. Die Ergebnisse zeigen, dass die persönliche Haltung der Führung zu Nachhaltigkeit einen grossen Einfluss hat. Es zeigt sich, dass je mehr Nachhaltigkeitsanliegen in der Führung verankert sind, desto nachhaltigere Handlungen sind in Unternehmen möglich. Ein markantes, positives Muster ist eine respektvolle, wertschätzende und fehlertolerante Führung. Ebenso fördern Freiräume bei den Mitarbeitenden nachhaltige Handlungen.

Der letzte Punkt, die Ableitung, wie Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis gefördert werden könnte, wird im folgenden Kapitel 9 vertieft erörtert. In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage (4) beantwortet.

9. Gestaltungsempfehlung für nachhaltigeres Handeln in Schweizer KMU – Antwort auf Forschungsfrage (4)

In diesem Kapitel werden aus den Erkenntnissen dieser Forschungsarbeit Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen zur Förderung von nachhaltigen Handlungen in Schweizer KMU abgeleitet. Damit findet sich in der Folge die ausführliche Antwort auf die Forschungsfrage (4):

F (4): Welche Gestaltungsempfehlungen können daraus für nachhaltigeres Managementverhalten in Deutschschweizer KMU gezogen werden?

Ziel ist es, kleinen und mittleren Unternehmen Orientierung und Hinweise zu geben, wie sie ihr Unternehmen nachhaltiger ausrichten können. Dabei orientieren sich die Handlungsempfehlungen an den ausgearbeiteten Konsequenzen aus den gesammelten Erkenntnissen aus Kapitel 8.4²⁸. Die Aufarbeitung folgt dem gedanklichen Modell aus Kapitel 5.7 (vgl. Abbildung 15, S. 64) und unterscheidet **personale** (Motive), **organisationale** (handlungsfördernde Ordnungselemente und Situationseffekte) sowie **Führungsaspekte**, die nachhaltige Handlungen beeinflussen (vgl. Abbildung 36).

²⁸ Vgl. Tabelle 21: Motive: Erkenntnisse und Konsequenzen und Tabelle 22: Handlungslogiken: Erkenntnisse und Konsequenzen.

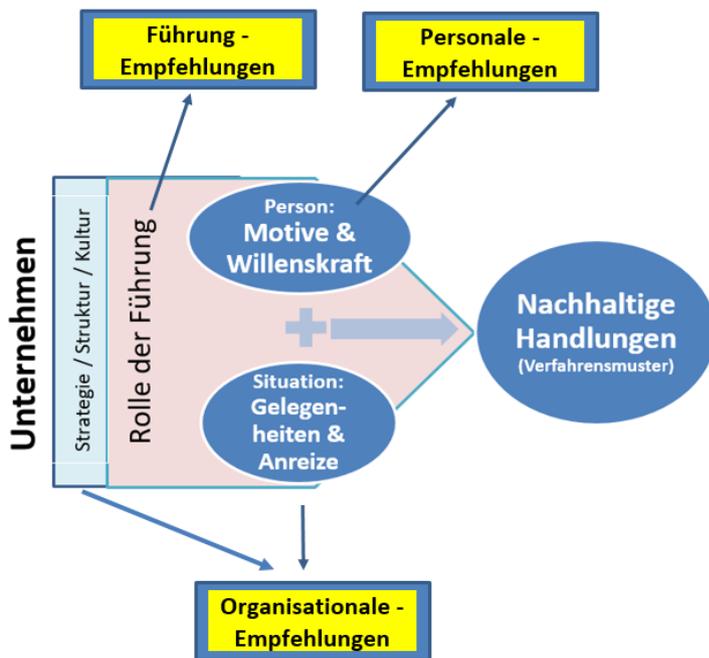


Abbildung 36: Ableitung der personalen, organisationalen und führungsbezogenen Gestaltungsempfehlungen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Dabei wird dargelegt, welches Organisations- und Nachhaltigkeitsverständnis diesen Empfehlungen zugrunde liegt. Das ist insofern wichtig, als im Grundsatz eine gewisse Übereinstimmung darüber herrschen muss, was in diesem Kontext unter Nachhaltigkeit verstanden wird und wie Handlungen in Unternehmen beeinflusst werden. Als Orientierung für dieses Verständnis dienen die Darlegungen aus Kapitel 5.2 (Nachhaltiges Handeln in Unternehmen). Die Aufarbeitung führt zu einem normativen Modell für nachhaltige Unternehmensführung.

9.1. Personale Empfehlungen

Als Erstes folgen Empfehlungen, die sich auf die persönlichen Einstellungen und Haltungen der Mitarbeitenden (inkl. Führungskräfte²⁹) beziehen.

Es gibt nicht «die eine» Empfehlung für mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen. Und trotzdem lassen die Erkenntnisse aus der Untersuchung der Motive erkennen, dass die Nachhaltigkeitsorientierung eng mit der Werthaltung der Menschen in den Unternehmen zusammenhängt.

²⁹ In diesem Teil wird aber nicht auf die Rolle der Führungskräfte eingegangen; gemeint ist, dass sich diese Empfehlungen auf alle Menschen im Unternehmen beziehen.

Die Erkenntnisse zu den Motiven für nachhaltiges Handeln von Mitarbeitenden in den untersuchten Unternehmen lassen folgende Kurzfassung zu:

Nachhaltigkeit und Wertorientierung (Ethik) sind zwei Seiten der gleichen Medaille.

Entsprechend ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden und Führungskräfte in einem Unternehmen über ein **Grundverständnis von Nachhaltigkeit** verfügen und eine innere Überzeugung für nachhaltiges Handeln haben oder entwickeln. Wie die Erkenntnisse aus Kapitel 8.2.3 zeigen, entspringt diese innere Überzeugung für nachhaltiges Handeln einem ethischen Weltbild und zeigt sich an einer entsprechenden **hohen Werteorientierung**³⁰. Daraus entstehen ein hoher Eigenantrieb und eine gewisse Grunddisposition³¹ für nachhaltiges Handeln in Unternehmen. Ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit sowie die geteilten Werte in einem Unternehmen sind denn auch die Grundlage, auf welcher sich eine nachhaltigkeitsfördernde Unternehmenskultur erst entwickeln kann.

Die zwei Elemente (1) **Grundverständnis von Nachhaltigkeit** und (2) eine **innere Überzeugung aufgrund ihrer Werthaltung** (ethisches Weltbild) sind die personalen Treiber von nachhaltigen Handlungen in Unternehmen.

9.1.1. Basis schaffen: Ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitenden (inklusive Führungskräfte) entwickeln und fördern

Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und damit die Förderung von nachhaltigem Handeln in Unternehmen erfordert ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit bei allen Mitarbeitenden.

Ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit schaffen und eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit fördern.

³⁰ Ethik und Wertorientierung sind eng miteinander verbunden. Während Ethik als moralphilosophischer Begriff eher allgemeiner gesehen werden kann, sind Werte als gesellschaftliche und individuell geprägte Normen konkreter und fassbarer. Sie nehmen direkteren Einfluss auf das Verhalten (vgl. Petersen, 2017, S. 81 ff.).

³¹ Eine Grunddisposition deshalb, weil diese Elemente zwar gute Voraussetzungen für nachhaltiges Handeln sind, jedoch alleine nicht ausreichen, damit nachhaltige Handlungen in Unternehmen entstehen. Deshalb wird von einer Grunddisposition gesprochen, aus welcher nachhaltige Handlungen entspringen *können*.

Somit ist es notwendig, dass Mitarbeitende (inkl. Führungskräfte) ein Verständnis von Nachhaltigkeit entwickeln. Dieses Grundverständnis kann aus Eigeninitiative oder als Teil einer institutionellen Weiterbildung entwickelt werden. Wichtig ist, dass Nachhaltigkeit überhaupt als Thema von den Mitarbeitenden aufgenommen und diskutiert wird. Unternehmen sollten die Auseinandersetzung mit und den Austausch zu Nachhaltigkeit aktiv fördern. Das können sie tun, indem sie Mitarbeitende befähigen (Weiterbildung) und ermutigen (fördern), sich zu Nachhaltigkeitsthemen Gedanken zu machen, zum Beispiel mit folgenden Massnahmen:

- Externe und interne Weiterbildungen
- Workshops (mit oder ohne externen Moderator)
- Interne Round Tables
- Fixer Punkt in den Team- und Abteilungssitzungen
- Beiträge in internen Kommunikationskanälen (Hauspost, Newsletter, Mitarbeiterportal)
- Einbezug in Mitarbeiterqualifikation / Fördermassnahmen (insbesondere bei Führungskräften)

9.1.2. Mitarbeitende mit hoher Wertorientierung gewinnen und eine Werterhaltung zweiten Grades entwickeln

Mitarbeitende handeln aus einer inneren Überzeugung nachhaltig. Konkrete ethische Vorstellungen oder persönliche Weltanschauungen fördern nachhaltige Handlungen in Unternehmen. Die Weltbilder und Wertesysteme der Menschen beeinflussen ihr Handeln (vgl. Seidel, 2012, S. 112). Entsprechend können durch eine gezielte und bewusste Auswahl der Mitarbeitenden die Voraussetzungen für nachhaltiges Handeln gefördert werden. Persönlichkeitsmerkmale wie altruistisches oder selbstloses Denken und eine hohe Wertorientierung fördern nicht nur die Nachhaltigkeit, sondern auch ein kollektives Verständnis. Solche Menschen tun mehr für die Gemeinschaft und handeln weniger eigennützig.

Mitarbeitende mit einer hohen Wert- und Gemeinschaftsorientierung gewinnen und eine gemeinsame Werteentwicklung fördern.

Bei der Personalentwicklung sollte diesen positiven Persönlichkeitsmerkmalen eine hohe Beachtung geschenkt werden. Wertediskussionen respektive die Auseinandersetzung mit den

(eigenen) Werten bilden einen Nährboden für nachhaltiges Handeln. Unternehmen können diese Auseinandersetzung wie folgt fördern:

- Altruistisches oder selbstloses Denken anerkennen und würdigen
- Wertorientierte Personalpolitik³²: Werte und Wertorientierung in die Anstellungs- und Qualifikationsgespräche integrieren; Wertediskussionen führen und/oder zulassen; Werthaltungen und -erwartungen kommunizieren
- Durch permanenten Austausch diese kollektive Werthaltung (weiter-)entwickeln und eine Werthaltung zweiten Grades pflegen

Folgende (Persönlichkeits-)Merkmale von Menschen motivieren zu nachhaltigkeitsorientiertem Handeln (vgl. Kapitel 8.2.3): ausgeprägter Teamgeist, egalitäres Denken, Beziehungsorientierung, Offenheit, Vertrauen, Wertschätzung, Kooperationswille, Wille zur Persönlichkeitsentwicklung, Wissen erweitern und Lernen wollen, Überblicksdenken, Zusammenhänge und Wohl des Ganzen erkennen können, ganzheitliches und globales Zugehörigkeitsgefühl zum Planeten Erde, Integrationswille und -fähigkeit sowie transzendenzaffin. Menschen, die solche Werte vertreten, können in Organisationen wertvolle Impulse für mehr Nachhaltigkeit geben und zu effektiveren Handlungen für mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen beitragen. Zusammengefasst heisst dies: **Der Mensch ist zentral!** Nachhaltige Handlungen in Unternehmen werden von Menschen initiiert und umgesetzt. Eine nachhaltige Grundhaltung (Motive) dieser Menschen bildet das Fundament oder den Nährboden für nachhaltige Handlungen. Jedoch gilt es zu beachten, dass die Menschen ihre Werthaltungen mehr oder weniger in die Unternehmen einbringen können. Dieser Aspekt, nachhaltiges Handeln zuzulassen, wird in den organisationalen Empfehlungen vertiefter dargelegt. Menschen haben zwar ein Selbstverständnis, richten ihre Handlungen jedoch auch an **den kollektiven Motiven** aus (vgl. Tabelle 21: Motive: Erkenntnisse und Konsequenzen). Konkret bedeutet dies, dass die Persönlichkeitsmerkmale, wie sie von Graves (vgl. 1978) oder Seidel (vgl. 2012) proklamiert wurden, nur beschränkt in der Organisation zum Tragen kommen. Trotzdem kann festgehalten werden, dass es wichtig und zentral ist, dass Unternehmen Menschen anstellen und fördern, welchen Nachhaltigkeit wichtig ist und welche diese Werthaltung vertreten können.

³² An dieser Stelle kann auf das Wertemanagement einer Unternehmung verwiesen werden: Das Wertemanagement bildet eine Orientierungshilfe für die Mitarbeitenden. Dieses Instrument gehört jedoch nicht zu den personalen Empfehlungen, sondern wird den organisationalen Aspekten zugeordnet.

9.2. Organisationale Empfehlungen

9.2.1. Ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmung

Die Untersuchung der Fälle zeigt, dass die Ausrichtung der Unternehmung eine bedeutende Rolle spielt. Mit Ausrichtung sind die Ziele gemeint, an denen sich das Unternehmen orientiert. Diese können explizit schriftlich ausformuliert oder implizit aus den Entscheidungs- und Verhaltensmustern ableitbar sein. In den untersuchten Unternehmen mit einer hohen Nachhaltigkeitsorientierung sind Nachhaltigkeitsziele explizit und implizit vorhanden (vgl. Remei). Daraus folgt, dass Nachhaltigkeit in die Strategie sowie Kultur eines Unternehmens einfließen soll und dadurch eine Orientierungsfunktion erhält. Es konnte festgestellt werden, dass es massgebend ist, die Bedeutung der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erkennen, um sie in die strategischen und operativen Steuerungselemente einfließen zu lassen. Die Ordnungselemente der Unternehmen, Normen und Werte, Strategie und untergeordnet auch die Prozesse, müssen so ausgestaltet und abgestimmt sein, dass sie Nachhaltigkeit fördern – oder mindestens zulassen. Für diese Ausgestaltung hilft eine ganzheitliche und übergeordnete Sicht.

9.2.2. Orientierung am Modell «Nachhaltiges Management»

Ein mentales Modell, das die Ansprüche der Nachhaltigkeit aus verschiedenen Perspektiven umfasst, kann Denk- und Handlungsorientierung bieten. Eine breite Recherche und ein Vergleich der Managementmodelle zeigte, dass ein ganzheitliches Modell fehlt, das die Ansprüche der Nachhaltigkeit gebührend berücksichtigt. Die Ergebnisse dieser Arbeit unterstützen die Erkenntnis, dass ein angepasstes Modell Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitenden eine gute Orientierung geben könnte. Englert (2019) unterstützt diesen Ansatz und meint: «Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips kann in Unternehmen mithilfe von integrierten Managementsystemen erfolgen» (S. 5).

Angelehnt und inspiriert vom Modell von Kleine und von Hauff (vgl. 2009), dem integrierten Managementkonzept von Bleicher (vgl. 1991) sowie den Gestaltungs- und Ordnungselementen aus dem St. Galler Managementmodell von Rüegg-Stürm (vgl. 2003) ist ein holistisches (integriertes) Modell für nachhaltiges Management entstanden (siehe Abbildung 37).

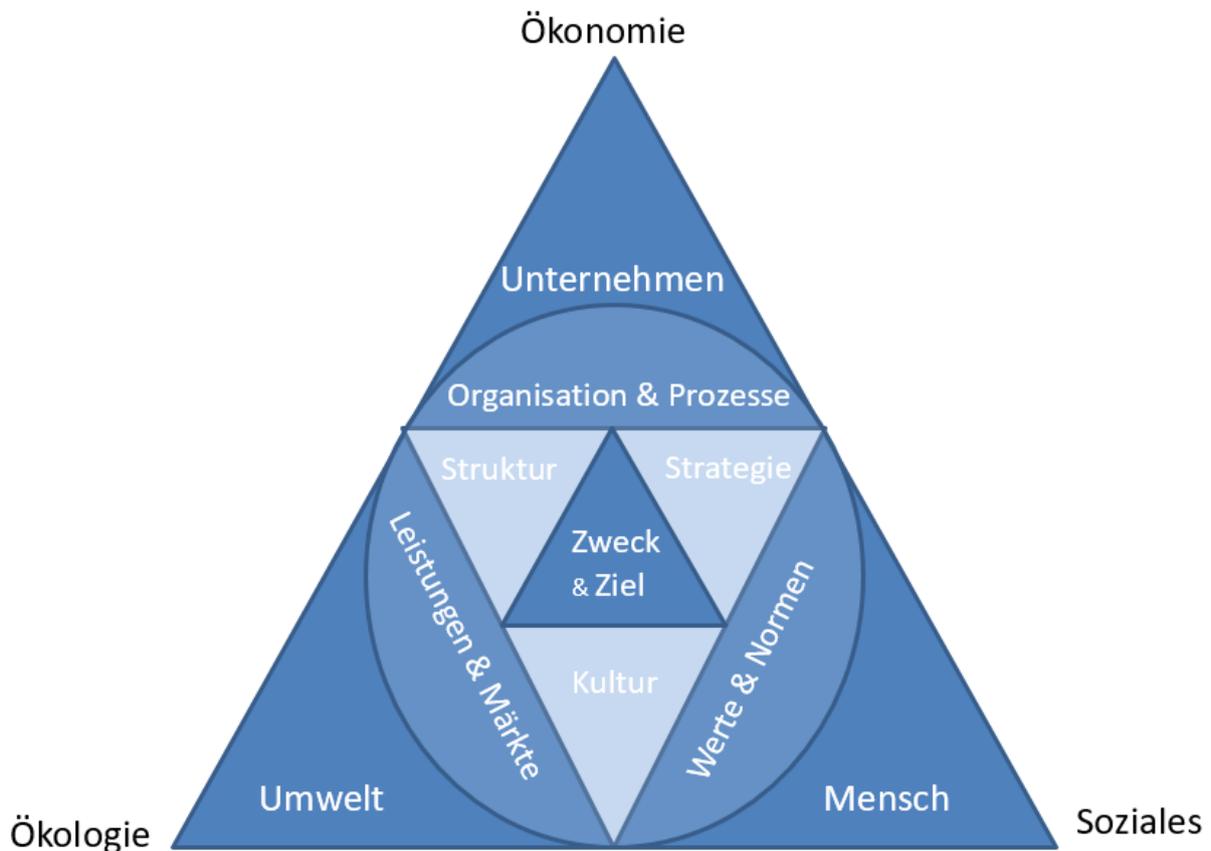


Abbildung 37: Holistisches Modell für nachhaltiges Management.³³ (Quelle: Eigene Darstellung).

Dieses Modell zeigt das Spannungsfeld auf, in dem sich ein Unternehmen befindet (Ökonomie, Soziales und Ökologie). Entscheidungen und Handlungen orientieren sich an den Kernelementen **Zweck und Ziel**. Diese wiederum sind im Kontext der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu definieren. Dies bedeutet, dass sich Zweck und Ziele einer nachhaltig handelnden Unternehmung auf alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit ausrichten sollen. Damit muss sich ein Unternehmen bereits auf dieser obersten Orientierungsstufe mit der Frage auseinandersetzen, inwiefern die Anforderungen der drei Perspektiven berücksichtigt werden. Die Orientierung auf reine Rendite- oder Gewinnmaximierung ist nicht nachhaltig (vgl. Ortmanns, 2016, S. 29). Klar ist: **Gewinn ist eine notwendige Bedingung für wirtschaftliches Handeln – aber nicht ausreichend für nachhaltiges Handeln.**³⁴

³³ Dieses Modell basiert auf Überlegungen und Entwürfen, die vom Autor im Verlauf der Auseinandersetzung mit diesem Forschungsthema entstanden sind. Dieses angepasste Modell basiert auf einem früheren Arbeitsmodell.

³⁴ Exemplarisch dafür ist die Aussage des VRP von Remei. Remei ist im Kontext der vier Fälle jenes Unternehmens, das den höchsten Reifegrad einer nachhaltigen Unternehmung hat (vgl. Abbildung 35, S. 161). Er sagt: «Die Remei muss profitabel sein, die Frage ist nur, wieviel Profit müssen wir machen» (Remei, I-4, Abs. 29).

Für eine nachhaltige Unternehmensführung braucht es weitere Zielorientierungen, die sich auf alle drei Dimensionen beziehen. Selbstredend bewirken diese Dimensionen gewisse Zielkonflikte und Dilemmata. Dieses Modell löst diese Konflikte nicht, sondern zeigt lediglich auf, dass es sie zu beachten gilt. Entscheidend für die Handlungen sind die Werte und Normen, an welchen sich ein Unternehmen ausrichten will. Und diese sind im Modell als Schnittstelle zum Menschen sichtbar.

In Bezug auf nachhaltiges Handeln bietet das holistische Modell für nachhaltiges Management eine mögliche Antwort, indem es die Anforderungen der drei Säulen der Nachhaltigkeit mit dem Kapitalstockmodell der Weltbank (vgl. Kapitel 0) verbindet und sie in ein **mentales Modell** integriert. Es ist in diesem Sinne die **integrierte Repräsentation der Prämissen, aus welchen eine logisch gültige Konklusion abgelesen werden kann** (vgl. Müsseler; Rieger, 2017). Im vorliegenden Fall sind es die Prämissen für nachhaltiges Handeln. Gegenstand dieser Arbeit ist allerdings nicht die Modellerläuterung. Deshalb werden im Folgenden nur die aus der Forschungsarbeit herausgearbeiteten **zentralen Prämissen**³⁵ für nachhaltige Unternehmensführung dargelegt:

Prämisse 1: Orientierung am Zweck und Berücksichtigung von nachhaltigen Zielen

Eine starke Nachhaltigkeit erfordert ein Handeln, das alle Kapitalarten der drei Dimensionen angemessen berücksichtigt. Angemessen bedeutet, dass eine Handlung den Wert eines Kapitalstocks mindestens nicht vermindert und idealerweise das Gesamtkapital erhöht. Diese Orientierung bedeutet eine Abkehr vom Primat der Ökonomie und distanziert sich vom eindimensionalen Verantwortungsverständnis von Milton Friedman, der das Streben nach Gewinn als einzige Verantwortung des Unternehmers sieht (vgl. Friedman, 1970). Stattdessen sollen die Ziele und Handlungen der Unternehmen folgendem **Imperativ** folgen:

Entscheide und handle so, dass die Ziele der Handlung die Kapitalwerte der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit nicht mindern.

³⁵ Als Prämisse werden in diesem Zusammenhang die besonderen und grundsätzlichen normativen und organisatorischen Voraussetzungen verstanden, die nachhaltigem Handeln in Unternehmen zugrunde liegen.

Gewinn ist eine ökonomische Grundbedingung für das Überleben einer Unternehmung. Doch Gewinn ist keine ausreichende Zielsetzung für eine nachhaltige Unternehmensführung. Entscheidender ist der Unternehmenszweck (engl. purpose), wobei sich diese beiden Aspekte, Zweck des Unternehmens und Gewinnstreben, durch nachhaltiges Handeln nicht gegenseitig wegbedingen, sondern gar verstärken können (vgl. Bonini; Swartz, 2014). Ebenso mag ein einseitiges Gewinnstreben zwar die Shareholder befriedigen, für Mitarbeitende ist der Unternehmensgewinn aber kein ausreichendes Motiv und kein sinnvolles Ziel. Menschen wollen einen Sinn sehen, in dem, was sie tun. Deshalb ist der Unternehmenszweck in der Managementliteratur in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus gerückt (vgl. z. B. Rey et al., 2019; vgl. Chevreux et al., 2017; vgl. Henderson; van den Steen, 2015; vgl. Wilson; Post, 2013). Wie in dieser Forschungsarbeit auch festgestellt, hat eine hohe Nachhaltigkeitsorientierung eine positive Wirkung auf die Motivation der Mitarbeitenden. Das Unternehmen sollte sich also über einen Zweck (Daseinsberechtigung) definieren, der über das Gewinnstreben hinausgeht und damit einen (tieferen) Sinn im Handeln der Mitarbeitenden geben kann. Aus diesem Zweck heraus sind die Ziele für alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu definieren. Diese übergeordneten strategischen Ziele dienen als Referenz und Ausrichtung für die Organisation und die weitere Operationalisierung. Dies ermöglicht eine Ableitung von nachhaltigen Unterzielen für die verschiedenen Handlungsbereiche im Unternehmen (Funktionen). Mehr Nachhaltigkeit erhöht die Sinnhaftigkeit des Unternehmens. Ahrend vertritt die Meinung, dass jeder nachhaltige Unternehmer auf ein möglichst sinnstiftendes Angebot abzielt (vgl. 2016, S. 5). Dabei geht es nicht ausschliesslich um nachhaltige Geschäftsmodelle. Die gezielte Operationalisierung der Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit bietet allen Unternehmen eine **gute Möglichkeit zu mehr Sinnstiftung** (vgl. Bolsinger, 2017). Jedes Unternehmen kann sich zum Beispiel damit auseinandersetzen, wie sich die Sustainable Development Goals aus der Agenda 2030 im Unternehmen umsetzen lassen (vgl. Herlyn et al., 2020). Geschieht dies ganzheitlich und unter Einbezug der Mitarbeitenden, so entstehen daraus nachhaltige Handlungen, die dem Unternehmen mehr Sinn verleihen. Bolsinger nennt dies einen «belastbaren Sinn der geschäftlichen Tätigkeit jenseits der Anhäufung von Gewinn» (2017, S. 11).

Gestalte Zweck und die Ziele des unternehmerischen Handelns so, dass ein tieferer Sinn entstehen kann.

Prämisse 2: Eine Kultur, die sich an nachhaltigen Werten und Normen orientiert

Nachhaltige Handlungen benötigen eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur: Nachhaltigkeit muss in den Werten und Normen der Unternehmung zum Ausdruck kommen. Daraus ergibt sich die Empfehlung, dass sich Unternehmen, die sich nachhaltig(er) ausrichten wollen, aktiv mit ihrem Wertesystem auseinandersetzen. Die Bedeutung des Wertemanagements für Nachhaltigkeit ist auch für die UN grundlegend:

Corporate sustainability starts with a company's value system and a principles-based approach to doing business. [...] Responsible businesses enact the same values and principles wherever they have a presence, and know that good practices in one area do not offset harm in another (United Nations Global Compact, 2020).

Damit wird betont, dass es sich um eine «starke» Nachhaltigkeit handelt (vgl. Kapitel 4.3). Generell betonen viele Autoren die Bedeutung der Werte in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit (vgl. z. B. Tokarski et al., 2019; vgl. Ortmanns, 2016; vgl. Williams; Schaefer, 2013; vgl. Aguinis; Glavas, 2012; vgl. Seidel, 2012; vgl. Rasche; Escudero, 2010; vgl. Buchholtz et al., 1999). Das «Arbeiten» an einer gemeinsamen und «starken» Kultur ist ein Merkmal erfolgreicher Firmen (vgl. Baetge et al., 2007). Kulturarbeit in Verbindung mit nachhaltigen Werten und Normen ermöglicht eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmenshandelns zu mehr Nachhaltigkeit. Baumann Montecinos spricht in diesem Zusammenhang von Kulturkapital und sieht darin eine Ressource (vgl. 2019, S. 181 ff.). Eine **nachhaltigkeitsorientierte Kultur** ist eine wichtige **Ressource** für mehr Nachhaltigkeit.

Schaffe eine starke Unternehmenskultur und verankere Werte und Normen für Nachhaltigkeit und nachhaltiges Handeln.

Prämisse 3: Mitarbeiterorientierung und Respekt – (Mit-)Menschlichkeit³⁶

Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen sollten auf einen menschlichen und respektvollen Umgang achten. Neben dem Verweis auf die Normen und Werte in einem Unternehmen verdient dieser Aspekt eine besondere Beachtung. Je mehr sich ein Unternehmen als Teil des Systems erkennt und Verantwortung für mehr Nachhaltigkeit übernehmen will, umso mehr wird es auf systemübergreifende Effekte stossen. So wird sich das Unternehmen genauso als Teil der Gesellschaft erkennen, wie die Mitarbeitenden als Menschen Teil dieser Gesellschaft sind. Sowohl das Unternehmen als produktives, soziales System wie auch die Mitarbeitenden als Teil dieses System gestalten die Gesellschaft mit. Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit führt über die Kultivierung der Mitmenschlichkeit – und zwar über die Systemgrenze des Unternehmens hinaus. Unternehmerische Entscheide und Handlungen müssen die Eigenlogik der ökonomischen Rationalisierung überwinden und sich mehr an der Menschlichkeit orientieren. Innerhalb des Unternehmens könnte man es Mitarbeiterorientierung nennen. Badura spricht von einer **Mitarbeiterorientierung durch menschengerechte Kooperation** (vgl. 2008, S. 1 ff.). Respekt und Sorge um das Wohl aller Mitarbeitender unterstützen nachhaltige Handlungen. Erweitert sich dieser Anspruch der menschengerechten Kooperation über die Unternehmensgrenzen hinweg, wird Menschlichkeit zum Massstab nachhaltiger Handlungen. Badura et al. zählen diese Werte zum **Sozialkapital** (vgl. Badura et al., 2008). So gelingt es, aus dieser wirtschaftlichen Sackgasse, wie es Ulrich nennt (vgl. Ulrich (1990) S. 2), auszubrechen.

Pflege ein respektvolles Miteinander und achte auf menschengerechte Kooperationen.

Prämisse 4: Teamorientierung und Schaffen eines Wir-Gefühls

Die Erkenntnisse dieser Arbeit offenbaren auch die Wichtigkeit einer menschlichen und teamorientierten Arbeitskultur. Ein starkes Wir-Gefühl fördert die Zusammenarbeit und Freude an der Arbeit. Nachhaltige oder nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen sollten diesem Aspekt daher besondere Beachtung schenken. Teamorientierung und ein Gemeinsamkeitsgefühl fördern generell das Engagement der Mitarbeitenden. Gepaart mit den anderen Empfehlungen

³⁶ Menschlichkeit in hier verwendeten Sinne umfasst ein Wertesystem, welches bestrebt ist die Handlungen von Menschen oder Gruppen auf ein gutes Überleben und Befinden des Menschen auszurichten (vgl. wertesyteme.de (2020))

wirkt dieser Aspekt als «Brandbeschleuniger». Die Menschen zählen und verlassen sich aufeinander. Das schafft Raum für Initiativen und selbstorganisierte Handlungen.

Schaffe ein kollektives Bewusstsein und fördere die Teamarbeit.

Gestützt wird dieses kollektive Bewusstsein zum Beispiel durch eine für alle Mitarbeitenden attraktive Vision und/oder einen sinnvollen Unternehmenszweck (vgl. Prämisse 1). Teamorientiertes Arbeiten und gemeinsames Feiern von Erfolgen und Meilensteinen begünstigen das Wir-Gefühl.

Prämisse 5: Freiräume schaffen – Freiräume lassen – Fehler akzeptieren

Freiräume sind eine wichtige Voraussetzung, damit Neues entstehen kann. Diese Freiräume bewirken, dass sich Menschen in Unternehmen nachhaltigen Themen annehmen können. Dies kann auf normativ-strategischer Ebene sein, aber vor allem sind hier die Freiräume der Mitarbeitenden im jeweiligen Jobumfeld gemeint. Die Mitarbeitenden sollten die Freiheit haben, Sinnloses im Unternehmen aufzuzeigen und eine Verbesserung der Situation zu initiieren. Ist ein Unternehmen ernsthaft um mehr Nachhaltigkeit bemüht, sollten solche Initiativen durch angemessenen Freiraum bei den Mitarbeitenden gefördert werden.

Angemessene Freiräume schaffen, damit die Mitarbeitenden Ideen und Initiativen für mehr Nachhaltigkeit einbringen, entwickeln und testen können.

Eine positive Fehlerkultur fördert die Initiativlust. Die Mitarbeitenden sollen Lösungen ohne Angst vor dem Scheitern ausprobieren dürfen. In diesem Suchraum für mehr Nachhaltigkeit sind die Lösungen oft nicht eindeutig. Aus den Fällen zeigte sich, dass nachhaltiger handelnde Unternehmen einen positiven Umgang mit Fehlern pflegen und die Mitarbeitenden sich dadurch aktiver in nachhaltigeren Projekten engagieren.

Zusammenfassung

Eine ganzheitliche Sicht auf Nachhaltigkeit und nachhaltige Unternehmensführung ist eine wichtige Grundvoraussetzung für eine nachhaltige(re) Entwicklung des Unternehmens. Das vorgestellte Modell «Nachhaltiges Management» bietet eine holistische Perspektive. Die dargestellten Prämissen, abgeleitet aus den Erkenntnissen dieser Dissertation, lassen sich in dieses

Modell einordnen. Neben diesen Gestaltungsempfehlungen ermöglicht eine ganzheitliche Sicht eine systematische Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit. Da jedes Unternehmen anders ist, erlaubt dieses Modell kontextuelle Anpassungen und bietet zugleich Orientierung für nachhaltiges Management. Die aus den Fällen abgeleiteten 5 Prämissen sind zentrale Erkenntnisse und die Beachtung dieser (einfachen) Empfehlungen fördern nachhaltiges Handeln in Unternehmen.

9.3. Besondere Führungsaspekte

Der Führungsaspekt hat sich in den untersuchten Fällen als ein zentrales Element gezeigt. Damit bestätigt diese Dissertation die Erkenntnisse von Stewart und Gapp (vgl. 2017) sowie Müller-Christ und Nikisch (vgl. 2013), was nicht überrascht, denn in der Unternehmensführung generell und speziell in der Nachhaltigkeitsforschung wird der Führung diese wichtige Rolle zugeschrieben. Weiter versteht sich von selbst, dass die erwähnten organisatorischen und personalen Empfehlungen ein Führungsverständnis voraussetzen, das solche Gestaltungselemente zulässt. Weiter soll hier keine Grundsatzdiskussion bezüglich Führungsstilen geführt werden. In den untersuchten Fällen zeigte sich aber, dass die identifizierten Merkmale in Richtung transformationalem Führungsstil gehen. Ergänzt mit dem Ansatz des «Purpose» (Ziel- und Zweckbestimmung, vgl. Prämisse 1) unterstützen diese Führungskonzepte die Nachhaltigkeitsausrichtung (vgl. Kempster et al., 2011). Dieses Feld der nachhaltigkeitsfördernden Führungstheorien wird hier nicht weiter vertieft. Die nachfolgenden Gestaltungsempfehlungen sind deshalb keine ganzheitliche und umfassende Führungsempfehlung für nachhaltiges Handeln in Unternehmen – umfassende Konzepte findet man in der Literatur genug (vgl. z. B. Müller-Christ; Nikisch, 2013; vgl. Quinn; Dalton, 2009; vgl. Künkel; Fricke, 2008). Vielmehr verstehen sich die folgenden Empfehlungen als Katalysatoren³⁷ für nachhaltigeres Handeln. Aus den Ergebnissen dieser und anderer Studien ergibt sich somit für nachhaltige Unternehmensführung als wohl wichtigste Empfehlung:

Die oberste Führung hat eine Vorbildrolle – Nachhaltigkeit muss ein echtes Anliegen sein.

³⁷ In Anlehnung an Chemie: Ein Katalysator ist ein Stoff, der Reaktionsgeschwindigkeiten oder Wirkungsgrade erhöht; im vorliegenden Fall die positive Wirkung auf nachhaltiges Handeln in Unternehmen.

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen braucht Vorbilder. Persönliches Engagement und Begeisterung für das Thema sind wichtige Triebfedern. Mit Impulsen kann die Führung das Thema triggern, auch kleine Initiativen fördern und Mitarbeitende bei Nachhaltigkeitsbemühungen unterstützen.

Diese Vorbildfunktion gepaart mit einer positiven Grundhaltung zu Nachhaltigkeit ist der Nährboden für nachhaltige Handlungen. Ist dies nicht vorhanden, haben es nachhaltige Initiativen schwer. Die Glaubwürdigkeit ist enorm wichtig. Ist es der Führung nicht ernst, werden nachhaltige Initiativen in der Organisation ein Randthema bleiben.

Ein wertschätzender und respektvoller Umgang mit allen Mitarbeitenden motiviert zu Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative.

Gepaart mit den Freiräumen entstehen eigeninitiativ nachhaltige Handlungen. Neben den Top-down-Ansätzen entstehen Bottom-up-Initiativen für nachhaltigeres Handeln.

Eine weitere Empfehlung ist der Einbezug der Stakeholder in die Nachhaltigkeitsbemühungen. Die aktive Gestaltung der Beziehungen und Zusammenarbeit mit den Stakeholdern zu diesem Thema fördert nachhaltige Handlungen.

Einbeziehen der Stakeholder in die Nachhaltigkeitsgestaltung.

Nachhaltigkeitsbemühungen enden oft nicht an der «Grenze» des Unternehmens. Einerseits gilt es, die Shareholder für diese Ausrichtung zu gewinnen, andererseits geht es um den Einbezug der Lieferanten oder Kunden in die Überlegungen zu nachhaltigeren Handlungen. Dabei eröffnen der Netzwerkgedanke und eine positive Kooperationskultur neue Ansätze. Verbündete und gemeinsame Bemühungen zu mehr Nachhaltigkeit schaffen offene Systemgrenzen und eröffnen neue Handlungsspielräume. Die Möglichkeit und die Fähigkeit, gemeinsam mit Partnern an nachhaltigeren Lösungen zu arbeiten, ergeben vielfältigere Chancen. Dabei helfen Offenheit, Vertrauen und Kreativität.

Zusammenfassend bestätigen die untersuchten Fälle, dass die Führung in Bezug auf Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle einnimmt. Nachhaltigkeit wird dann glaubwürdig und wirksam, wenn die oberste Führung das Thema als wichtig anerkennt. Nur so kann sie eine authentische Vorbildrolle übernehmen. Die Organisation schaut genau, was «oben» passiert, und erkennt

sofort, ob es die Führung ernst meint oder nicht. Deshalb steht an erster Stelle eine Führung, die der Nachhaltigkeit eine entsprechende Wichtigkeit zuspricht und willens ist, ihre Handlungen nachhaltiger zu gestalten. Dieser Aspekt könnte am Anfang der Gestaltungsempfehlungen sein. An dieser Stelle ist es der doppelte Strich unter dem Resultat. Das Wichtigste zum Schluss – so wichtig, dass es in drei Wörtern zusammengefasst werden kann:

NACHHALTIGKEIT IST CHEFSACHE!

9.4. Abschliessende Betrachtung der Gestaltungsempfehlungen

Die Empfehlungen aus diesem Kapitel eröffnen verantwortlichen oder interessierten Menschen aus KMU eine breite Palette an Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten, wie sie ihr Unternehmen nachhaltiger gestalten können: angefangen von einer bewussten und gezielten Personalauswahl auf Basis gemeinsamer Werte bis hin zur Führungsempfehlung, dass die Führungsbeziehung durch Vertrauen und Freiräume geprägt sein soll. In den organisationalen Empfehlungen wurde ein ganzheitliches Modell vorgestellt, das Unternehmen in der Ausgestaltung eines nachhaltigen Managements unterstützen kann. Dieses Modell dient als normativer Orientierungsrahmen und hat einen direkten Bezug zu den Erkenntnissen dieser Arbeit. Es stellt die Vision und die Ziele des unternehmerischen Handelns ins Zentrum des dreidimensionalen Spannungsfeldes einer nachhaltigen Unternehmensführung. Auch wenn einige Empfehlungen einfach formuliert und wenig spektakulär anmuten, sollte man beachten, dass oft die einfachsten Dinge nicht umgesetzt werden. Frei nach Kästners «Es gibt nichts Gutes – ausser man tut es», fehlt es oft an diesem Tun. Die Untersuchungen der Fälle haben aber gezeigt, dass es dieses Tun ist, das die nachhaltigen Aktivitäten ausmacht. Die Gestaltungsempfehlungen bieten einen Rahmen, in dem das Tun in Unternehmen zu einem nachhaltigeren Handeln führt.

Fasst man die dargelegten Empfehlungen zusammen, zeigt sich eine Verdichtung oder ein Muster: Der **Faktor Mensch** respektive eine hohe **Menschenorientierung** zeigt sich immer wieder. Nachhaltiges Handeln bedeutet offensichtlich menschenorientiertes Handeln. Deshalb stellt sich die Frage, warum diese Einsicht ein bemerkenswertes Resultat aus einer Auseinandersetzung mit der Realwirtschaft sein soll. In dieser Arbeit wird deutlich, dass die Realwirtschaft respektive das wirtschaftliche Handeln in Unternehmen eine ökonomische Eigenlogik entwickelt hat und nachhaltige Handlungen oft diese Eigenlogik durchbrechen. In der

ökonomischen Logik hat sich die Menschenorientierung zu einem Mittel zum Zweck entwickelt; und der ökonomische Zweck hat sich mehr und mehr von der Menschlichkeit losgelöst. Ulrich (vgl. 1997) spricht in diesem Zusammenhang von einer lebenspraktischen Sackgasse und fordert seit Jahrzehnten eine integrative Wirtschaftsethik. Auch in dieser Dissertation zeigt sich die **zentrale Rolle der Ethik** und des **ethischen Handelns** auf die Nachhaltigkeitsbemühungen. Neben diesem menschenorientierten Denken und Handeln sind heute zunehmend auch ökologisch begründete Forderungen zur Korrektur des rein ökonomischen Denkens zu beobachten. Auf dieser Metaebene können die Gestaltungsempfehlungen für nachhaltigeres Handeln auch auf die Formel «**Nachhaltiges Handeln orientiert sich an der Menschlichkeit**³⁸» zusammengefasst werden.

³⁸ Menschlichkeit zielt auf ein gutes Überleben und Befinden aller Menschen.

10. Erkenntnisse für Managementweiterbildungen

Ein Aspekt bei den Ausführungen zum Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bezog sich auf die Forderungen der UN, das Thema Nachhaltigkeit in den Führungsaus- und -weiterbildungen deutlicher zu verankern. Basierend auf den 2007 entwickelten und nach wie vor gültigen «Principles of Responsible Management Education (PRME)» (vgl. Global Compact, 2020), wurden im Kapitel 3.1 sechs Prinzipien für eine verantwortungsvolle Managementausbildung vorgestellt. Im Folgenden werden diese sechs Prinzipien mit den Ergebnissen und Erkenntnissen dieser Arbeit verglichen und reflektiert. Damit sollen zu den Kernerkenntnissen und den Gestaltungsempfehlungen aus den vorangegangenen Kapiteln zusätzlich Hinweise und Empfehlungen für verantwortungsvolle Managementweiterbildungen ausgearbeitet werden. Diese Hinweise und Empfehlungen sind weder als umfassend noch als abschliessend zu verstehen, weil die Rolle der Weiterbildungen nicht im Zentrum der Forschungsarbeit stand. In diesem Sinne sind die Hinweise und Empfehlungen ein Nebennutzen.

Einleitend werden die zentralen Elemente aus den Gestaltungsempfehlungen in Kurzform aufgelistet. Anschliessend erfolgen allgemeine Gedanken zur Rolle der Managementweiterbildung zur Förderung nachhaltiger Unternehmensführung. Danach werden zu jedem der sechs Prinzipien Erkenntnisse aus der Arbeit angeführt, die mit Empfehlungen verbunden werden.

Persönliche Wertehaltung und Ethik: Hohe Wert- und Gemeinschaftsorientierung, gemeinsame Werteentwicklung der Werte fördern, Schaffen eines kollektiven Bewusstseins und Fördern der Teamarbeit, Pflege eines wertschätzenden und respektvollen Miteinanders sowie menschengerechte Kooperationen, oberste Führung übernimmt eine Vorbildrolle und Nachhaltigkeit als echtes Anliegen.

Organisationsgestaltung und Modelle: Orientierung an einem ganzheitlichen Modell, das die drei Kapitalwerte der Nachhaltigkeit beachtet, Zweck und Ziele des unternehmerischen Handelns so gestalten, dass ein tieferer Sinn entstehen kann, starke Unternehmenskultur und verankerte Werte und Normen für Nachhaltigkeit und nachhaltiges Handeln, angemessene Freiräume, damit die Mitarbeitenden Ideen und Initiativen für mehr Nachhaltigkeit einbringen, entwickeln und testen können, Einbezug der Stakeholder in die Nachhaltigkeitsgestaltung.

Die zentrale Rolle von Bildungsinstitutionen bei der Schaffung eines Nachhaltigkeitsverständnisses und damit der Förderung einer zukunftsfähigen Gesellschaft und Wirtschaft ist in breiten Kreisen anerkannt (vgl. u. a. Holzbaur 2020, Global Compact 2020, Schweizerischer Bundesrat 2020, Buchenau 2019, Englert 2019 oder Schulz 2017). Einige Autoren setzten sich fokussiert mit dem Thema Nachhaltigkeit in der Managementaus- und -weiterbildung auseinander (vgl. u. a. Raueiser; Kolb 2018, Dameron; Durand 2017, Dyllick 2013, Theis; Klein 2010). Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit unterstreichen nicht nur die Bedeutung eines **guten Grundverständnisses für Nachhaltigkeit**, sondern lenken den Fokus auf konkrete Themen, die für nachhaltiges Handeln zentral sind. So zeigte sich die hohe Bedeutung der **Werte und Wertorientierung** deutlich in den Ergebnissen. Diese Arbeit unterstreicht damit die zentrale Rolle der Ethik und des Verständnisses von ethischem Handeln in der Nachhaltigkeitsausrichtung. Es zeigte sich, dass die Gestaltungsempfehlungen für nachhaltiges Handeln oft auf die Formel **«nachhaltiges Handeln orientiert sich an der Menschlichkeit»** zurückgeführt werden können – oder wie Franz (2014) es formuliert: «Nachhaltigkeit ist Menschenrechte leben» (S. 289). Damit erweitert sich der Denkraum «nachhaltige Unternehmensführung» von einer betriebswirtschaftlichen zu einem sozialemischen Thema. Entsprechend zentral ist für die Managementweiterbildung eine vertiefte Auseinandersetzung mit ethischen Themen wie Gerechtigkeit (vgl. de Haan et al., 2008) oder Menschlichkeit (Franz, 2014). Der Einbezug der Werte und der Wertorientierung in eine verantwortungsvolle Managementweiterbildung ist folglich entscheidend (vgl. Vogt; Bose, 2020). Und gleichzeitig kommen Zielkonflikte und Dilemmata zum Vorschein (vgl. Dusseldorp, 2017; Juretzek, 2016; Aleman 2015; Müller-Christ 2007). Einem produktiven Umgang damit muss in der Managementweiterbildung eine hohe Aufmerksamkeit zukommen.

Allgemein lässt sich festhalten, dass in einer verantwortungsvollen Managementweiterbildung den Themen Nachhaltigkeit und nachhaltiges Management genügend Raum gegeben werden muss. Insbesondere ist zu beachten, dass Nachhaltigkeit nicht als isoliertes Thema (z. B. im Rahmen eines CSR-Projektes), sondern integral, d. h. in sämtlichen Disziplinen, aufgenommen werden sollte. Die Grundprinzipien der Nachhaltigkeit (z. B. auf Basis der SDG) sollten einen integrativen Teil in jedem Studiengang bilden.

Aufbauend auf diesen Ausführungen und den eingangs aufgelisteten Schwerpunkten werden diese Ansätze nun mit den *sechs Prinzipien* verbunden und Erkenntnisse für die Managementweiterbildung formuliert:

1. *Wir werden Studierende dazu befähigen, in der Zukunft dauerhafte **Werte** für Wirtschaft und Gesellschaft in ihrer Gesamtheit zu schaffen und für eine integrative und nachhaltige Weltwirtschaft zu arbeiten.*
 - a. Die Wertediskussionen sind ein zentrales Element für nachhaltiges Handeln in Unternehmen. Die Managementweiterbildung muss diesem Thema eine entsprechende Bedeutung beimessen. Insbesondere müssen Führungskräfte fähig sein, Wertediskussionen im Unternehmen zu führen. Dies setzt voraus, dass sich die Führungskraft bereits mit seinen persönlichen Werten auseinandergesetzt hat. Selbstreflexion und Selbstbewusstsein für eine eigene, klare Haltung zu Werten ist wesentlich.
 - b. Mit Bezug auf die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit bieten sich folgende Fokusthemen an:
 - Auseinandersetzung mit den persönlichen Werten (persönlicher Wertekompass)
 - Grundlagen der allgemeinen Ethik
 - Diskurs über die Frage der Verantwortung von Unternehmen (Wirtschaftsethik)
 - Entwicklung eines unternehmerischen Wertekompasses
 - Entwicklung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmenskultur
 - Nachhaltigkeit in Zweck und Ziele des Unternehmens integrieren
 - Bedeutung und Entwicklung sinnstiftender Visionen/Missionen
2. *Wir werden die Werte einer globalen sozialen Verantwortung, die internationale Initiativen wie der Global Compact der Vereinten Nationen verkörpern, in unsere wissenschaftlichen Aktivitäten und Lehrpläne integrieren.*
 - a. Die Kenntnisse und die Auseinandersetzung mit den Sustainable Development Goals (SDG) der UN gehören fix in die Lehrpläne sämtlicher Managementstudiengänge. Verantwortungsvolle Managementweiterbildung stellt sich aktiv der Frage nach der globalen sozialen Verantwortung. Diese Themen müssen

in den Weiterbildungen regelmässig aufgenommen und diskutiert werden.

Dazu geben die SDG einen guten Rahmen.

b. Mit Bezug auf die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit bieten sich folgende Fokusthemen an:

- Fördern eines umfassenden Verständnisses für die (globalen) Lieferketten und mögliche Missstände (soziale Effekte)
- Auseinandersetzung mit den aktuellen Wirtschaftssystemen und den Alternativen

3. *Wir werden pädagogische Rahmenbedingungen, Materialien, Methoden und Umfelder schaffen, mit denen verantwortungsvolle Unternehmensführung wirksam erlernt werden kann.*

a. Wie die Ergebnisse dieser Arbeit auch aufzeigen, lernen die Menschen voneinander und orientieren sich an Vorbildern. Nachhaltige Handlungen materialisieren sich in konkreten operativen Handlungen. Deshalb sollten die pädagogischen Konzepte und Methoden auf praxisorientierte Handlungen ausgerichtet werden. Simulationen und Rollenspiele tragen dieser Anforderung mehr Rechnung als theoretische Auseinandersetzungen. Diskussionen und Diskurse als didaktische Elemente sollen gefördert werden. Mit geeigneten (auch eigenen) Managementmodellen, die auf nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtet sind, ist das Verständnis von nachhaltigem Management zu fördern. Aufgrund der Erkenntnis, dass Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen oft dilemmatisch sind und kontrovers diskutiert werden müssen/können, gibt es keine Lösungskonzepte. Der Diskurs ist die Annäherung. Dabei soll der Lehrperson vermehrt eine moderierende und weniger eine dozierende Rolle zukommen. Die Managementweiterbildung muss auf Theorie und Praxis achten. Damit Diskussionen, auch über Wertehaltungen, fruchtbar sein können, braucht es eine vertrauensvolle und entspannte Lernatmosphäre.

b. Mit Bezug auf die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit bieten sich folgende Fokusthemen an:

- Schaffen einer vertrauensvollen und toleranten Lernatmosphäre
- Praxisproblemstellungen mit multiperspektivischen Diskussionen erörtern
- Einbezug von Managementmodellen, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind

- Positiven Umgang mit Widersprüchen und Dilemmata fördern
 - Bedeutung des kollektiven Bewusstseins fördern und Teamorientierung stärken
4. *Wir werden konzeptionelle und empirische Forschung betreiben, die uns die Rolle, Dynamik und Wirkung von Unternehmen im Hinblick auf die Schaffung nachhaltiger sozialer, ökologischer und ökonomischer Werte besser verstehen lässt.*
- a. Weil die Nachhaltigkeitsforschung nicht ausgereift ist, stellen sich viele (praxisrelevante) Fragen, die in Forschungsarbeiten untersucht werden sollen. Seminar-, Abschluss- und Masterarbeiten bieten sich dazu an. In der Managementweiterbildung sollte deshalb die wissenschaftliche Forschung ebenso gepflegt werden wie die systematische Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand der Nachhaltigkeit.
 - b. Mit Bezug auf die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit bieten sich folgende Fokusthemen an:
 - Einbezug des aktuellen Forschungsstands zu nachhaltiger Unternehmensführung
 - Problemlösungskompetenz mit empirischer Forschungsmethodik und aktuellen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Modelle fördern
 - Problemstellungen in Bezug auf Nachhaltigkeit in Unternehmen systematisch und mit wissenschaftlichen Arbeitsmethoden bearbeiten
5. *Wir werden uns mit Führungskräften in Unternehmen austauschen, um mehr über die Herausforderungen zu lernen, die mit der Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung verbunden sind, und gemeinsam wirksame Ansätze suchen, wie wir diese Herausforderungen bewältigen können.*
- a. Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer unter Weiterbildungsstudierenden müssen gefördert werden. Fallbeispiele und Praxisinputs sollen die Wahrnehmung der sozialen und ökologischen Problemstellungen und möglicher Lösungsansätze fördern. Dozenten und Lehrpersonen müssen aus eigener Erfahrung einen Praxisbezug schaffen und die Perspektivenvielfalt erkennen und thematisieren können.

- b. Mit Bezug auf die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit bieten sich folgende Fokusthemen an:
- Praxisaustausch mit Nachhaltigkeitschampions fördern und praktische Fallstudien einbeziehen
 - Best Practices suchen, analysieren und auf Transfermöglichkeit ausleuchten

6. *Wir werden den Diskurs unter Pädagogen, Unternehmen, Regierungen, Verbrauchern, Medien, zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen Anspruchsgruppen und Akteuren über wichtige Fragen einer globalen sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit moderieren und fördern.*

- a. Neben dem Erfahrungsaustausch zwischen Studierenden ist ein aktiver und regelmässiger Dialog zum Thema Nachhaltigkeit mit den Anspruchsgruppen anzustreben.
- b. Mit Bezug auf die Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit bieten sich folgende Fokusthemen an:
- Einbezug möglicher Stakeholder in die Curricula-Planung
 - Teilnahme von Studierenden und Dozierenden an Nachhaltigkeitssymposien
 - Organisieren von Gesprächszirkeln zum Thema nachhaltige Unternehmensführung

Diese Ausführungen stellen den Bezug zu den sechs Prinzipien verantwortungsvoller Managementweiterbildung her, auf welche im Erkenntnisinteresse hingewiesen wurde.

11. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die Motive und Handlungslogiken für nachhaltiges Handeln in kleineren und mittleren Schweizer Unternehmen zu erforschen und aus den Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für nachhaltigeres Handeln in Unternehmen abzuleiten. Mit einem qualitativen Forschungsansatz und Daten aus vier verschiedenen Praxisfällen wurden nachhaltige Handlungen in Unternehmen untersucht und die Motive und Handlungsmuster dahinter analysiert. In einem gemischten deduktiven/induktiven Vorgehen wurden die Ergebnisse mit den bestehenden Theorien in Bezug gesetzt und mit dem bisherigen Wissen verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich nachhaltiges Handeln aus den folgenden drei verschiedenen Aspekten herausbilden kann:

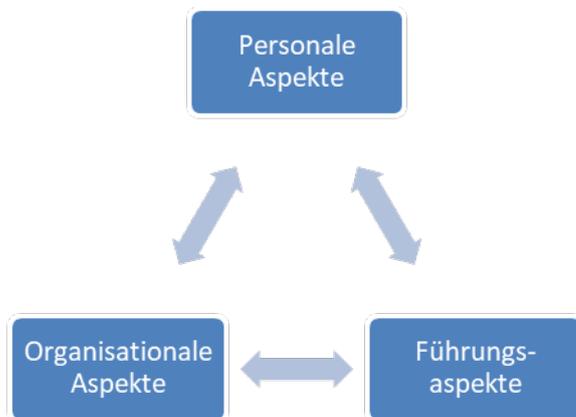


Abbildung 38: Die drei zentralen Aspekte für nachhaltiges Handeln

Aus den Fallstudien hat es sich gezeigt, dass sich bei jedem dieser Aspekte Ansätze finden konnten, welche nachhaltige Handlungen in Unternehmen fördern.

Konkret konnten folgende neue oder erweiterte Erkenntnisse und Empfehlungen zu personalen, organisationalen und Führungsaspekten gezogen werden:

Personale Aspekte

- Nachhaltigkeit und Wertorientierung (Ethik) sind die zwei Seiten der gleichen Medaille.
- Ein Grundverständnis von Nachhaltigkeit ist zu schaffen und eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit zu fördern.
- Mitarbeitende mit einer hohen Wert- und Gemeinschaftsorientierung müssen gewonnen und eine gemeinsame Werteentwicklung muss gefördert werden.

Organisationale Aspekte

- Gestalte Zweck und die Ziele des unternehmerischen Handelns so, dass ein tieferer Sinn entstehen kann.
- Schaffe eine starke Unternehmenskultur und verankere Werte und Normen für Nachhaltigkeit und nachhaltiges Handeln.
- Pflege ein respektvolles Miteinander und achte auf menschengerechte Kooperationen.
- Schaffe ein kollektives Bewusstsein und fördere die Teamarbeit.
- Schaffe angemessen Freiräume, damit die Mitarbeitenden Ideen und Initiativen für mehr Nachhaltigkeit einbringen, entwickeln und testen können.

Führungsaspekte

- Die oberste Führung hat eine Vorbildrolle – Nachhaltigkeit muss ein echtes Anliegen sein.
- Ein wertschätzender und respektvoller Umgang mit allen Mitarbeitenden motiviert zu Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative.
- Stakeholder müssen in die Nachhaltigkeitsgestaltung einbezogen werden.
- Nachhaltigkeit ist Chefsache.

Die Erkenntnisse sind in ein ganzheitliches Modell für nachhaltiges Management eingeflossen. Der Nutzen dieses Modells liegt in der praktischen Anwendbarkeit. Nimmt man in der Gestaltung und Ausrichtung des Unternehmens dieses ganzheitliche Modell als Denkrahmen, dann liefern die oben erwähnten zentralen Erkenntnisse die Orientierung. Nachhaltiges Handeln zeigt sich aus diesem Blickwinkel als innere Haltung eines Unternehmens. Neben den richtigen Menschen (personale Voraussetzungen) braucht es organisatorische Rahmenbedingungen (Organisationale Aspekte) und eine Führung, welche Nachhaltigkeit als echtes Anliegen vorlebt.

Treiber und Motive für nachhaltiges Handeln in Unternehmen sind vielfältig. Aber es gibt offensichtlich zentrale Merkmale, welche nachhaltiges Handeln fördern. Auffällig ist, dass diese Merkmale sehr eng mit den Menschen verbunden sind. Weder Strukturen noch Prozesse sind es, welche sich als zentral erwiesen haben. Echte Nachhaltigkeitsbemühungen

kommen aus einer intrinsischen Motivation heraus und werden kollektiv getragen. Zusammenfassend wird das in den folgenden Kernerkenntnissen deutlich:

Nachhaltigkeit als persönliches und unternehmerisches Anliegen

Es zeigte sich, dass nachhaltige Handlungen in Unternehmen eng verbunden sind mit den persönlichen Haltungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte, aber auch mit der Kultur in den Unternehmen. Aufgrund des starken Einflusses der Kultur wurde in dieser Arbeit ein neuer Bezugsrahmen für die Einordnung von Unternehmen bezüglich ihres Nachhaltigkeitsverhaltens entwickelt. In diesem Bezugsrahmen ist die Ausrichtung auf die verschiedenen Nachhaltigkeitsziele eine Grunddisposition des Unternehmens. Diese Grunddisposition kann explizit als Vision, Strategie oder Leitbild oder implizit in der Haltung und dem Vorleben durch die Führung vorhanden sein. Die Ergebnisse zeigen, dass es nicht die formellen Vorgaben für Nachhaltigkeit sind, die nachhaltiges Handeln fördern, sondern das gemeinsame Verständnis über die wichtigen Werte im Unternehmen. Es braucht ein Zusammenspiel von individuellen nachhaltigkeits-sensitiven Werthaltungen und organisationale Anschlussfähigkeit für nachhaltiges Handeln. Je grösser die Übereinstimmung in Bezug auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit ist, desto effektiver sind die Nachhaltigkeitsbemühungen.

Nachhaltiges Handeln ist sinnstiftendes Handeln

Auch wenn die meisten Beteiligten eine diffuse Vorstellung vom Begriff Nachhaltigkeit hatten, zeigen die Analysen, dass nachhaltiges Handeln oft in Zusammenhang mit gesellschaftlichem oder Umweltnutzen gesehen wird. Diese Handlungen sind häufig durch einen tieferen Sinn motiviert. Offensichtlich stiftet nachhaltiges Handeln einen tieferen Sinn – darauf deuten die in dieser Arbeit untersuchten Motive hin. Diese Hypothese müsste in weiteren Forschungen aber untersucht werden.

Nachhaltiges Handeln entsteht durch ein kollektives (Werte-)Verständnis

Nachhaltiges Handeln in Unternehmen wird durch ein gemeinsames Verständnis der Werte und Normen gefördert. Ausdruck sind ein starkes Kollektivdenken und ein hoher Respekt untereinander. Diese Arbeit zeigt, dass es weniger die formellen Vorgaben wie Strategie oder Leitlinien sind, die nachhaltiges Handeln fördern, sondern das gemeinsame Verständnis über Wertvorstellungen und den respektvollen Umgang mit Menschen und Natur. Dieses Bewusstsein hat sich in den vorliegenden Fällen oft als Treiber von nachhaltigen Handlungen erwiesen.

Die hohe Menschenorientierung ist in vielen Fällen ein wesentliches Motiv bei nachhaltigem Handeln. Damit unterstreichen diese Ergebnisse nicht nur die grosse Bedeutung der Ethik im unternehmerischen Kontext, sondern zeigen auch auf, dass Ethik ein zentrales Element für nachhaltiges Handeln ist. Ethik respektive das Auseinandersetzen und Aushandeln der Werte, die für das Unternehmen wichtig und leitend sind, ist Kulturarbeit und ein zentraler Treiber für nachhaltiges Handeln.

Nachhaltigkeit ist Chefsache und braucht Freiräume

Die Ergebnisse verdeutlichen die Rolle der Führung: Je deutlicher die oberste Führung die Bedeutung von Nachhaltigkeit erkennt und zu einem persönlichen Anliegen macht, desto wirkungsvoller können sich nachhaltige Handlungen in Unternehmen entwickeln. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass es nicht klassische Führungsvorgaben sind (Strategie, Leitbild, Regelungen, Vorgaben usw.), welche die Handlungen ermöglichen, sondern die Tatsache, dass die oberste Führung der Nachhaltigkeit Bedeutung beimisst und Freiräume für nachhaltiges Handeln vorhanden sind.

Aus dieser Arbeit sind neben den Handlungsempfehlungen auch unterstützende Hilfsmittel für eine nachhaltigere Unternehmensführung entstanden. Ebenso finden sich Hinweise für eine verantwortungsvolle Managementweiterbildung. Zum einen zeigt ein neuer **Bezugsrahmen** den Unternehmen auf, wie integrativ und umfassend ihr unternehmerisches Handeln auf die Nachhaltigkeitsdimensionen ausgerichtet ist. Zum anderen hat der Autor ein neuartiges holistisches **Managementmodell** entwickelt und dargelegt, das Unternehmen bei einem nachhaltigen Management unterstützen soll. Dieser Bezugsrahmen und das Modell sollen in der Praxis die Nachhaltigkeitsbemühungen in einem Unternehmen unterstützen. Insbesondere das Modell eröffnet einen neuen Denkansatz für die Unternehmensführung. Es fördert eine ganzheitliche Sicht und soll den Blick auf das Grosse und Ganze fördern. Denn Nachhaltigkeit betrifft immer alle Dimensionen. Und um nachhaltiger zu werden braucht es die Fähigkeit, die Auswirkungen der Handlungen aus allen drei Perspektiven zu beurteilen und zu wissen, um was es schlussendlich geht. Insgesamt leistet diese Arbeit einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Entwicklung, indem sie aus den Forschungserkenntnissen konkrete Gestaltungsempfehlungen und Orientierungshilfen für nachhaltiges Management in KMU abgibt.

Nachhaltigkeit ist kein Trend – sondern Zukunft!

12. Kritische Würdigung

Das Unterfangen, Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext zu untersuchen, erwies sich als komplex und vielschichtig. Auch wenn diese Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität bereits bekannt war, zeigte sich im Verlauf der Arbeit, dass dies weit mehr Herausforderungen mit sich brachte als anfänglich erwartet. Es bestand die Gefahr, sich in einzelnen Teilgebieten zu verlieren, und weil das Thema interdisziplinär ist, musste immer wieder die richtige Flughöhe gesucht werden. Insbesondere die gewählte Perspektive auf nachhaltige Handlungen, die nicht gleichzeitig ökonomische Vorteile mit sich bringen müssen, vernachlässigt den oft proklamierten Ansatz, dass Nachhaltigkeit und Profitmaximierung sich nicht ausschliessen. Das ist im Grundsatz richtig, solche Handlungen wurden aus Sicht des Autors aber als weniger aufschlussreich betrachtet und sind deshalb nur am Rande aufgetaucht. Diese Arbeit fokussierte Handlungen, die nicht vor allem ökonomisch begründet wurden. Insofern ist dieser Bereich zwar ein weisser Fleck, aber es ist davon auszugehen, dass Nachhaltigkeit und Gewinnmaximierung in gewissen Handlungen Hand in Hand gehen. Dieser Aspekt wurde in der vorliegenden Arbeit vernachlässigt. Ob dies die Ergebnisse schmälert, ist zu diskutieren. Interessant ist eine solche Diskussion, weil sie auf die grundlegende Fehldisposition des aktuellen wirtschaftlichen Handelns abzielt, die in der Problemstellung dargelegt und für diese Arbeit als Grundhypothese angenommen wurde.

Der Nutzen dieser Arbeit zeigt sich denn auch nicht in einer tiefgründigen Klärung aller möglichen theoretischen Aspekte. Entstanden ist vielmehr eine generalistische Sicht auf wesentliche Aspekte und Zusammenhänge von nachhaltigem Handeln in Unternehmen anhand von praktischen Fällen aus vier Unternehmen. Ziel war es, diese bisher zu wenig erforschte Bottom-up-Sicht zu klären.

Im Nachhinein erwies sich die Wahl der vier Unternehmen als Glücksfall. Jedes dieser KMU hat sich unterschiedlich positioniert – aber alle waren kooperativ und offen. Die Bereitschaft und die Flexibilität für die Interviews waren grossartig und in den Interviews herrschte eine offene und gute Stimmung. Die geringe Anzahl von Fällen lässt die Frage offen, ob eine breitere Untersuchung die Erkenntnisse stärken würde. Eine quantitative Überprüfung wäre hier denkbar. Weiter könnte der Zusammenhang zwischen Wertehaltung und Nachhaltigkeit genauer untersucht werden.

Kritischer waren die Entscheidungen bei der Analyse der Daten, also der Interviewauswertung. Gerade im Hinblick auf die Suche der Motive war die Codierung sehr anspruchsvoll. Mehrere

Durchgänge waren nötig und trotzdem lässt sich in diesem Bereich die grösste Unschärfe ausmachen. Auch wenn eine Investigator-Triangulation erfolgte, muss anerkannt werden, dass die Auswertungen mit einer anderen Deduktion möglicherweise andere Schwerpunkte gezeigt hätten. Die Orientierung an den Arbeiten von Murillo und Lozano (vgl. 2006) war zwar hilfreich, im Nachhinein wäre aber auch ein allgemeinerer Kriterienkatalog aus der Managementlehre oder der Wirtschaftsethik vorstellbar. Der Entscheid zu einer Kombination mit einem induktiven Vorgehen sollte diese Schwachstelle entschärfen. So zeigten sich vor allem auf der Subcode-Ebene bei diesem induktiven Vorgehen aufschlussreiche Ergebnisse. Inwiefern ein rein deduktives oder rein induktives Vorgehen bessere Resultate gebracht hätte, lässt sich nicht sagen. Auf jeden Fall wäre ein Fokus auf den Zusammenhang von Ethik und Nachhaltigkeit in Unternehmen aufschlussreich.

Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema der Arbeit sind neue Ansätze entstanden. Vor allem das Modell «Nachhaltiges Management» ist in der vorgeschlagenen Form ein neuer Ansatz für einen ganzheitlichen Denkansatz für nachhaltige Unternehmensführung. Aktuell ist es noch theoretisch und abstrakt. Ob oder inwiefern sich das Modell in dieser Art bewährt, wird sich erst durch den gezielteren Einsatz in der Managementlehre (Aus- und Weiterbildung) zeigen. Der Reifegrad des Modells ist noch in einem frühen Stadium und wird sich entwickeln müssen.

Die vorliegenden Resultate sind weniger klar als erhofft. Die Interpretation der Ergebnisse lässt grossen Spielraum. Trotzdem konnten Schwerpunkte und Hebelkräfte gefunden werden, die nachhaltiges Handeln in Unternehmen fördern. Auch das holistische Modell «Nachhaltiges Management» ist ein Beitrag für nachhaltigere Unternehmensführung. Die zusätzlichen Hinweise in Bezug auf verantwortungsvolle Managementweiterbildungen erweitern das Erkenntnisfeld und geben wertvolle Impulse für die praktische Tätigkeit des Autors.

Der praktische Nutzen der Arbeit ist grösser einzustufen als die wissenschaftliche Relevanz der Ergebnisse. Und trotzdem: Die Erkenntnisse zeigen deutlich, dass nachhaltiges Handeln in Unternehmen keine ökonomische bzw. wissenschaftliche Einzeldisziplin, sondern in der Schnittstelle von Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften zu verordnen ist. Die Arbeit unterstreicht, dass Nachhaltigkeit und nachhaltiges Handeln eng mit Werten und Ethik verbunden sind. Das mag auf den ersten Blick verwundern, in der Konsequenz bedeutet dies jedoch, dass diesen Themen in Gesellschaft und Wirtschaft eine höhere Bedeutung beizumessen ist.

Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht! (Ruh, 2010)

13. Persönliches Schlusswort

Einige sagten mir im Vorfeld, die Dissertation sei wie ein Marathon. Das Wichtigste sei, «durchzuhalten». Das Durchhalten ist tatsächlich ein Knackpunkt. Für mich war diese Arbeit jedoch mehr eine lange Bergwanderung als ein Marathon. Die Strecke zwischen Start und Ziel ist voller Auf und Abs und ein Wechselbad von Erfolgsgefühlen und Einbrüchen. Manchmal ging es schnell (wie ein Marathon), aber dann waren auch wieder Phasen des Stillstandes und der (erzwungenen) Rast angesagt – oft im Zweifel, ob die Kräfte reichen und das Ziel das Leiden wert ist. Manchmal schien das Ziel auch nicht mehr klar zu sein. Motivierend waren dann oft die Begegnungen und Gespräche mit Kolleginnen oder Kollegen. Diese lösten Blockaden und gaben wertvolle Impulse. Mir wurde auf dieser Wanderung im Gebirge der Nachhaltigkeit (manchmal auch im Nebel) stetig mehr bewusst, wie wichtig mir das Thema ist, respektive wurde mir das Thema immer wichtiger, je mehr ich mich damit auseinandersetzte. Dieses wachsende Bewusstsein ist ein Geschenk und ein wesentlicher Grund für das Durchhalten. Das Thema hat sich nun fast fünf Jahre in meinen Gedanken gehalten und nichts an Spannung verloren. Im Gegenteil, gegen Ende dieser Arbeit stelle ich fest: Es hat sich gelohnt. Aufgrund dieser vertieften Auseinandersetzung mit dem Thema konnte ich mir einen Weitblick und damit auch einen besseren Überblick und ein umfassenderes Wissen dazu aneignen. Die Erkenntnisse, die ich auf diesem langen Weg gewinnen konnte, entschädigen für die Mühe. So möchte ich meinen Weg zu dieser Arbeit beschreiben.

Ich bin dankbar, dass ich diese Gelegenheit hatte und über ein Umfeld verfüge, das es mir ermöglichte, mich mit diesem Suchraum Nachhaltigkeit so intensiv zu beschäftigen. Insbesondere meinem engsten Umkreis habe ich in den letzten Jahren einige Diskussionen und «Vorträge» zum Thema Nachhaltigkeit zugemutet. Nun, gegen Ende dieser Arbeit dem Gipfel nah kommend, erkenne ich erst die Strecke, die hinter mir liegt; aber auch die vielen Gipfel, die noch vor mir liegen. Die Einarbeitung der Hinweise aus dem Panel haben mich nochmals die Reise intensiv Revue passieren lassen. Einiges hat sich weiter vertieft und mir meinen persönlichen Erkenntnisgewinn vor Augen geführt. Und eines ist klar: Mit dieser Arbeit ist bei mir das Thema nachhaltige Unternehmensführung nicht abgeschlossen. Sie markiert nicht ein Ende, sondern ein Zwischenziel auf dem Weg, Nachhaltigkeit besser zu verstehen, gezielter zu leben und wirksamer zu vermitteln.

14. Literaturverzeichnis

- Adams, R.; Jeanrenaud, S.; Bessant, J.; Denyer, D.; Overy, P.** (2016). *Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review*. In: International Journal of Management Reviews. 18 (2), S. 180–205
- Aguinis, H.; Glavas, A.** (2012). *What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility*. In: Journal of Management. 38 (4), S. 932–968
- Ahlers, F.; Butzer-Strothmann, K.** (2020). *Finale Gedanken: Integrierte nachhaltige Unternehmensführung quo vadis*, In.
- Ahrend, K.-M.** (2016). *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Alpnach Norm AG** (2019). *Portrait*. <https://www.alpnachnorm.ch/unternehmen/ueber-uns/portrait/uebersicht.html> [abgefragt am: 17.9.2019]
- Ametowobla, D.; Arnold, N.; Barth, T.; Besio, C.; Bleicher, A.; Block, K.; Brand, K.; Böschen, S.; Canzler, W.; Dickel, S.; Drews, N.; Firnenburg, L.; Groß, M.; Grundmann, M.; Görgen, B.; Henkel, A.; Huber, F.; John, J.; Köhrsen, J.; Lüdtke, N.; Manderscheid, K.; Melde, T.; Pfister, T.; Rödder, S.; Scheer, D.; Schloßberger, M.; Shove, E.; Wendt, B.** (2021). *Soziologie der Nachhaltigkeit*. Ausg. 1, Bielefeld: Transcript-Verlag
- Ametowobla, D., Arnold, N.; Besio, C.** (2021). *Nachhaltigkeit organisieren – Zur Respezifikation von Nachhaltigkeit durch verschiedene Organisationsformen*. In D. Ametowobla, N. Arnold, T. Barth, C. Besio, A. Bleicher, K. Block, . . . B. Wendt (Hrsg.), *Sozialtheorie: Ausg. 1. Soziologie der Nachhaltigkeit*, Bielefeld: Transcript-Verlag. S. 355 - 376
- Arnold, C.; Keppler, S.; Knödler, H.; Reckenfelderbäumer, M.** (Hrsg.) (2019). *Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Aszländer, F.** (2016). *Spiritualität und Führung*. In: von Au, C. (Hrsg.) (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 75–91
- Badura, B.** (2008). *Mitarbeiterorientierung durch menschengerechte Kooperation*. In: Badura, B.; Greiner, W.; Rixgens, P.; Ueberle, M.; Behr, M. (Hrsg.) (2008). *Sozialkapital*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. S. 1–6
- Badura, B.; Greiner, W.; Rixgens, P.; Ueberle, M.; Behr, M.** (Hrsg.) (2008). *Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

- Baetge, J.; Schewe, G.; Schulz, R.; Solmecke, H. (2007).** *Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes.* In: Journal für Betriebswirtschaft. 57 (3–4), S. 183–219
- Bär-Sieber, M.; Krumm, R.; Wiehle, H. (2014).** *Unternehmen verstehen, gestalten, verändern.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden
- Baumann Montecinos, J. (2019).** *Moralkapital und wirtschaftliche Performance.* Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Baumgartner, R.; Ebner, D. (2006).** *The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility.* Belfast: Queen's University Belfast
- Baumgartner, R. J. (2014).** *Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development.* In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 21 (5), S. 258–271
- Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014).** *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung.* Wiesbaden: Springer VS
- Beck, D. E.; Cowan, C. (1996).** *Spiral dynamics. Mastering values, leadership, and change.* Cambridge, Mass.: Blackwell Business
- Behringer, S. (2014).** *Konzerncontrolling.* Berlin, Heidelberg: Springer
- Berger-Grabner, D. (2016).** *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. (3., aktualisierte und erweiterte Auflage).* Wiesbaden: Springer Gabler
- Bergius, S.; Kokologiannis, G. (2016).** *Megadeal vs. Nachhaltigkeit?* Online: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/anlagestrategie/trends/megadeal-vs-nachhaltigkeit-bayer-592-punkte-monsanto-824-punkte/14556292.html?ticket=ST-7150218-XtUga7SCRlqLJsn7GZ03-ap6> [abgefragt am: 13.08.2020]
- Beschorner, T.; Hajduk, T. (2015a).** *Creating Shared Value: Eine Grundsatzkritik.* In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu). 16 (2), S. 219–230
- Beschorner, T.; Hajduk, T. (2015b).** *"Der ehrbare Kaufmann" und "Creating Value". Eine Kritik im Lichte der aktuellen CSR-Diskussion.* In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2015). *Corporate Social Responsibility.* Berlin: Springer Gabler. S. 269–283

- Beschorner, T.; Schank, C. (2012).** *CSR – zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen.* In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012). *Corporate Social Responsibility.* Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 155–165
- Binder, U. (2013).** *Nachhaltige Unternehmensführung. Radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften.* Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Bleicher, K. (1991).** *Das Konzept integriertes Management.* Frankfurt: Campus-Verl.
- Bolsinger, H. (2017).** *Mit den Sustainable Development Goals in mittelständischen Unternehmen Sinn gestalten.* In: Die Betriebswirtschaft DBW. 58 (4), S. 10–14
- Bonini, S.; Swartz, S. (2014).** *Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottem line. Becoming a sustainability leader requires big changes, but the effort is worth it— in both environmental and economic terms.* Online: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/Profits%20with%20purpose/Profits%20with%20Purpose.ashx> [abgefragt am: 15.01.2020]
- Brinkmann, T.; Merchel R. (2017).** *CSR Kompetenzen in Kleinstunternehmen vermitteln.* In: Keck, W. (Hrsg.) (2017). *CSR und Kleinstunternehmen.* Berlin. Springer Gabler. S. 99 - 110
- Brown, B. C. (2012).** *Conscious Leadership for Sustainability: How Leaders with Late-Stage Action Logic Design and Engage in Sustainability Initiatives* [Dissertation]. Santa Barbara: Fielding Graduate University
- Brouzos, J. (2019).** *Kritik am grünen Anstrich der Finanzindustrie.* Online: <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/kritik-am-gruenen-anstrich-der-finanzindustrie/story/20382055> [abgefragt am 12.08.2020]
- Bruch, H.; Ghosal, S. (2003).** *Going Beyond Motivation to The Power of Volition.* In: MITSloan Management Review. 44 (3), S. 51–57
- Brüggemann, S.; Brüssel, C.; Härthe, D. (Hrsg.) (2018).** *Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis – Impulse für Wirtschaft und Politik.* Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Brüssel, C.; Brüggemann, S. (2018).** *Einführung.* In: Brüggemann, S.; Brüssel, C.; Härthe, D. (Hrsg.) (2018). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis – Impulse für Wirtschaft und Politik.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 3-5

- Brüssel, C.**, (2018). *Kernkompetenz Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility*. In: Brüggemann, S.; Brüssel, C.; Härthe, D. (Hrsg.) (2018). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis – Impulse für Wirtschaft und Politik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 11–24
- Buchenau, P.; Geßner, M.; Geßner, C.; Kölle, A.** (Hrsg.) (2016). *Chefsache Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Buchholtz, A. K.; Amason, A. C.; Rutherford, M. A.** (1999). *Beyond Resources*. In: *Business & Society*. 38 (2). S. 167–187
- Bürgi, M.** (2018). *Glencore handelt bei Menschenrechten und Umwelt ungenügend - Handelszeitung*. Online: <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/glencore-handelt-bei-menschenrechten-und-umwelt-ungenuegend> [abgefragt am: 11.08.2020]
- Buchenau, P.** (2019). *Chefsache Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bundesamt für Statistik (BFS)** (2020). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html> [abgefragt am: 06.07.2020]
- Butzer-Strothmann, K.; Ahlers, F.** (Hrsg.) (2020). *Integrierte nachhaltige Unternehmensführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- cash** (2019). *Nestlé-CEO - «Sind auf bestem Weg im Hinblick auf die Ziele 2020»*. Online: <https://www.cash.ch/news/top-news/nestle-ceo-sind-auf-bestem-weg-im-hinblick-auf-die-ziele-2020-1315759> [abgefragt am: 06.07.2020]
- Caroll, A.B.** (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *The Academy of Management Review*. 4 (4), S. 497-505
- Chevreux, L.; Lopez, J.; Mesnard, X.** (2017). *The Best Companies Know How to Balance Strategy and Purpose*. Online: <https://hbr.org/2017/11/the-best-companies-know-how-to-balance-strategy-and-purpose> [abgefragt am: 13.08.2020]
- Christen Jakob, M.** (2012). *Corporate Social Responsibility in Schweizer KMU*. In: Wehner, T.; Gentile, G.-C. (Hrsg.) (2012). *Corporate Volunteering*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 183–202
- Corsten, H.; Roth, S.** (Hrsg.) (2012a). *Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung*. Wiesbaden: Gabler Verlag

- Corsten, H.; Roth, S.** (2012b). *Nachhaltigkeit als integriertes Konzept*. In: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.) (2012). *Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 1–13
- Crane, A.** (2008). *Managing and implementing corporate social responsibility*. (Reprint). Los Angeles, Calif.: SAGE Publ.
- Crane, A.; Matten, D.** (2016). *Business ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. (Fourth edition). Oxford: Oxford University Press
- Dameron, S. ; Durand, T.** (Hrsg.) (2017). *Future of management education: Challenges facing business schools around the world*. London: Palgrave Macmillan.
- Davim, J. P.; Machado, C.** (Hrsg.) (2021). *Innovation, entrepreneurship and management series. Sustainable Management for Managers and Engineers*. London, Hoboken: ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.
- de Haan, G.; Kamp, G.; Lerch, A.; Martignon, L.; Müller-Christ, G.; Nutzinger, (2008).** *Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit: Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen*. Ethics of science and technology assessment: Vol. 33. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Der F.A.Z.-Fachverlag.** (Hrsg.) (2015). *Corporate Responsibility 2015. Jubiläumsausgabe – Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven für Corporate Responsibility*. Frankfurt a. M.: FAZ-Institut
- Di Norcia, V.; Larkins, J. T.** (2000). *Mixed Motives and Ethical Decisions in Business*. In: Journal of Business Ethics. 25 (1), S. 1–13
- Döring, N.; Bortz, J.** (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer
- Döring, R.** (2004). *Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit?* Online: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/22095/1/08_2004.pdf [abgefragt am: 04.11.2019]
- Dusseldorp, M.** (2017). *Zielkonflikte der Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Dyllick, T.** (2015). *Auf der Suche nach echter unternehmerischer Nachhaltigkeit*. In: Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 16.12.2015
- Dyllick, T.** (2013). *Responsible management education for a sustainable world*. Journal of Management Development, 34 (1), S. 16–33.

- Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002).** *Beyond the business case for corporate sustainability.* In: Business Strategy and the Environment. 11 (2), S. 130–141
- Dyllick, T.; Muff, K. (2016).** *Clarifying the Meaning of Sustainable Business.* In: Organization & Environment. 29 (2), S. 156–174
- Eggers, B.; Hollmann, S. (2018).** *Digital Leadership. Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der "Arbeitswelt 4.0".* In: Keuper, F.; Schomann, M.; Sikora, L. I.; Wassef, R. (Hrsg.) (2018). Disruption und Transformation Management. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 43–68
- Eichholz, V. (2007).** *Die Rolle von CSR im Mittelstand – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung.* Online: http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf [abgefragt am: 21.06.2017]
- Elkington, J. (2004a).** *Enter the Triple Bottom Line.* In: Henriques, A.; Richardson, J. (Hrsg.) (2004). The Triple Bottom Line: Does It All Add up? London: Earthscan. S. 1–16
- Elkington, J. (2004b).** *Towards the sustainable corporation. Win-win-win business strategies for sustainable development.* In: Sinclair-Desgagné, B. (Hrsg.) (2004). Corporate strategies for managing environmental risk. Aldershot: Ashgate. S. 90–100
- Enderle, G. (2004).** *Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises.* In: Business Ethics (Business Ethics: A European Review). 13 (1), S. 50–63
- Enderle, G. (1987).** *Ethik als unternehmerische Herausforderung.* In: Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice. Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB). 41 (6), S. 433–450
- Englert, M.; Ternès, A. (Hrsg.) (2019).** *Nachhaltiges Management.* Berlin, Heidelberg: Springer
- Englert, M. (2019).** *Road to Excellence: Potenzial des Sustainable Management im 21. Jahrhundert.* In: Englert M. Ternès A. (Hrsg.) Nachhaltiges Management. Berlin, Heidelberg: Springer, S 3–22
- Ernst & Young (2017).** *Transparenz im Visier.* Online: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transparenz-im-visier-2017/\\$FILE/ey-transparenz-im-visier-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transparenz-im-visier-2017/$FILE/ey-transparenz-im-visier-2017.pdf) [abgefragt am: 8.9.2020]

Ernst & Young (2014). *Transparenz im Visier*. Online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_2014_-_Transparenz_im_Visier/\\$FILE/EY-Transparenz%20im-Visier-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_2014_-_Transparenz_im_Visier/$FILE/EY-Transparenz%20im-Visier-2014.pdf) [abgefragt am: 12.06.2017]

Ervin, D.; Wu, J.; Khanna, M.; Jones, C.; Wirkkala, T. (2013). *Motivations and Barriers to Corporate Environmental Management*. In: *Business Strategy and the Environment*. 22 (6), S. 390–409

Etter, M. (2011). *Corporate Social Responsibility - die Management-Perspektive* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen.

Europäische Kommission (2011). *MITTEILUNG DER KOMMISSION AN DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN RAT, DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS UND DEN AUSSCHUSS DER REGIONEN*. Brüssel: Europäische Kommission

Flick, U. (2010). *Gütekriterien qualitativer Forschung*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 395–407

Flick, U. (2011). *Triangulation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (5. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag

Franz, J. H. (2014). *Nachhaltigkeit, Menschlichkeit, Scheinheiligkeit: Philosophische Reflexionen über nachhaltige Entwicklung*. München: oekom

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. In: *The New York Times Magazine*

Frommherz, C., Monnet A. (2012). *Nachhaltige Entwicklung Modelle*. In: *Beilage Bulletin umweltbildung.ch* (1)

Gatzke, M.; Buchter, H.; Schröder, T. (2018). *Lehman-Pleite: WTF ist damals eigentlich passiert?* Online: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2018-09/lehman-finanzkrise-henry-paulson-usa> [abgefragt am: 10.08.2020]

Gentile, G. C., Lorenz C., Wehner T. (2009), *Unternehmen in der Schweiz übernehmen gesellschaftliche Verantwortung*, *Schweizer Arbeitgeber* (15)

Gerring, J. (2007). *Case study research. Principles and practices*. (Reprinted). Cambridge: Cambridge University Press

Global Compact (2020), *Die zehn Prinzipien des Global Compact*. Online: <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf> [Abgerufen am 9.6.21]

Göbel, E. (2017). *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*. (5., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Gottwald, F.-T. (2018). *Nachhaltiger Konsum – Verantwortung und Chance der Verbraucher*. In: Brüggemann, S.; Brüssel, C.; Härthe, D. (Hrsg.) (2018). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis – Impulse für Wirtschaft und Politik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 155-166

Gowdy, J. (2005). *Toward a new welfare economics for sustainability*. In: *Ecological Economics*. 53 (2), S. 211–222

Graves, C. W. (1974). *Human Nature Prepares for a Momentous Leap*. In: *The Futurist*. (April), S. 72–87

Griese, G. (2020). *Treiber/innen und Hemmnisse von Nachhaltigkeit in Banken*. In S. Hiß, A. Fessler, G. Griese, S. Nagel, & D. Woschnack (Eds.), *Nachhaltigkeit und Finanzmarkt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 231–266

Gummesson, E. (2006). *Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona*. In: *Management Decision*. 44 (2), S. 167–179

Gummesson, E. (2007). *Case Study Research*. In: Gustavsson, B. (Hrsg.) (2007). *The principles of knowledge creation*. Cheltenham: Elgar. S. 87 ff.

Gustavsson, B. (Hrsg.) (2007). *The principles of knowledge creation. Research methods in the social sciences*. Cheltenham: Elgar

Habisch, A.; Neureiter, M.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2008). *Handbuch Corporate Citizenship*. Berlin, Heidelberg: Springer

Hamel, G. (2012). *What matters now. How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass

Hamel, J.; Dufour, S.; Fortin, D. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, California: Sage Publications

Handelsblatt (2019), *Der Greta-Effekt: Demos haben das Umweltbewusstsein der Firmen geschärft*, Online: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-der-greta-effekt-demos-haben-das-umweltbewusstsein-der-firmen-geschaeft/24441790.html?ticket=ST-12188844-eRwwujLAcnGjrc9yqFhh-ap6>, [Abgefragt am 5.9.20]

Hannig, U.; Tachkov, P. (2013). *Nachhaltige Unternehmensführung lohnt sich. White Paper des Forschungsschwerpunkts Nachhaltige Unternehmensführung*. Ludwigshafen: Hochschule Ludwigshafen

Hartley, J. (2006). *Case study research*. In: Cassell, C.; Gillian, S. (Hrsg.) (2006). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications. S. 323–333

Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (Hrsg.) (2010). *Motivation und Handeln*. (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer

Hediger, W. (1999). *Reconciling "weak" and "strong" sustainability*. In: *International Journal of Social Economics*. 26 (7), S. 1120–1144

Hediger, W. (2000). *Sustainable development and social welfare*. In: *Ecological Economics*. 32 (3), S. 481–492

Hemingway, C. A.; Maclagan, P. W. (2004). *Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*. In: *Journal of Business Ethics*. 50 (1), S. 33–44

Henderson, R.; van den Steen, E. (2015). *Why Do Firms Have «Purpose»? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation*. In: *American Economic Review*. 105 (5), S. 326–330

Henkel, S. (2015). *Authentisch und ästhetisch: Nachhaltigkeit 2.0*. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/nachhaltigkeit-20/> [abgefragt am: 19.03.2018]

Henkel, S. (2017). *Authentisch und ästhetisch: Nachhaltigkeit 2.0*. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/04-next-economy/01-longreads/nachhaltigkeit-20/> [abgefragt am: 12.06.2017]

Herlyn, E.; Lévy-Tödter, M. (Hrsg.) (2020). *Die Agenda 2030 als Magisches Vieleck der Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Hiß, S., Fessler, A., Griese, G., Nagel, S., Woschnack, D. (Hrsg.) (2020). *Nachhaltigkeit und Finanzmarkt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Holzbauer, U. (2020). *Nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

- Howard-Grenville, J.; Davis, J.; Dyllick, T.; Joshi, A.; Miller, C.; Thau, S.; Tsui, A. S.** (2017). *Sustainable Development for a Better World: Contributions of Leadership, Management and Organizations*. In: *Academy of Management Discoveries*. 3 (1), S. 107–110
- HUG AG** (2019). *Zahlen & Fakten*. Online: https://www.hug-familie.ch/de/unternehmen/hug_ag/zahlen_fakten/ [abgefragt am: 17.09.2019]
- Hüther, M., Bergmann, K., Enste, D. H.** (Hrsg.) (2015). *Unternehmen im öffentlichen Raum*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Huppenbauer, M.** (2017). *Leadership und Verantwortung. Grundlagen ethischer Unternehmensführung*. Zürich: Versus
- Jenkins, H.** (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. In: *Business Ethics: A European Review*. 18 (1), S. 21–36
- Jonas, H.** (1979). *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Juretzek, S.** (2016). *Die Bewältigung von Dilemmata im Rahmen der Umsetzung von Corporate Sustainability-Strategien – Eine Delphi-Studie zu Kompetenzen und Rahmenbedingungen*. In: *uwf UmweltWirtschaftsForum*. 24 (2–3), S. 277–288
- Kaudela-Baum, S.; Holzer, J.; Kocher, P.-Y.** (2014). *Innovation leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Kempster, S.; Jackson, B.; Conroy, M.** (2011). *Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice*. In: *Leadership*. 7 (3), S. 317–334
- Keck, W.** (Hrsg.) (2017). *CSR und Kleinstunternehmen*. Berlin. Springer Gabler
- King, N.** (2006). *Using Interviews in Qualitative Research*. In: Cassell, C.; Gillian, S. (Hrsg.) (2006). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications. S. 11–22
- Klawitter, N.** (2017). *H&M, Primark, Takko: Studie wirft Modeketten Kinderarbeit in Burma vor*. Online: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/h-m-primark-takko-studie-wirft-modeketten-kinderarbeit-in-burma-vor-a-1133370.html> [abgefragt am: 13.08.2020]
- Kleine, A.; von Hauff, M.** (2009). *Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle*. In: *Journal of Business Ethics*. 85 (S3), S. 517–533

- Knödler, H.** (2019). *Wechselwirkungen zwischen Nachhaltigkeit, Ethik und Ökonomie*. In: Arnold, C.; Keppler, S.; Knödler, H.; Reckenfelderbäumer, M. (Hrsg.) (2019). Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 3–20
- Kommission der europäischen Gemeinschaft** (2001). *Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen*. Brüssel: Europäische Gemeinschaft
- Krämer, C. F.** (2019). *(Keine) Nachhaltigkeit durch Managementm(eth)oden*. In: Englert, M.; Ternès, A. (Hrsg.) (2019). Nachhaltiges Management. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 153–161
- Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A.** (2009). *Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick*. In: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (Hrsg.) (2009). Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 13–27
- Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A.** (Hrsg.) (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Künkel, P.; Fricke, V.** (2008). *Nachhaltigkeit braucht Führung: bewusst – kompetent – praxisnah*. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
- Kugler, P.; Olbert-Bock, S.** (2011). *Chancen nutzen durch nachhaltiges Management in KMU*. KMU-Magazin (1). S. 18 – 21
- Kuttner, A.** (2015). *Ökonomisches Denken und Ethisches Handeln*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Langer, G.** (2011). *Unternehmen und Nachhaltigkeit. Analyse und Weiterentwicklung aus der Perspektive der wissensbasierten Theorie der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien
- Leuthard, D.** (2013). *Zur Nachhaltigkeit gibt es keine Alternative*. In: Stier, M.; Daub, C. H.; Bona, G. L.; Würth, B.; Vincenz, P. (Hrsg.) (2013). Nachhaltige Unternehmensführung. Weiningen: Wirtschaftsmagazin. S. 10
- Löhr, E.** (2019). *Der Mensch muss der Natur ihre Würde zurückgeben, um seine Würde zu bewahren: Warum es sich lohnt, Hans Jonas wieder zu lesen*. In: Neue Zürcher Zeitung (NZZ) 12.5.2019

- Lombriser, R.; Abplanalp, P. A.** (2018). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen.* (7. Auflage). Zürich: Versus
- Lozano, R.** (2015). *A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers.* In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 22 (1), S. 32–44
- Lüdeke-Freund, F.; Carroux, S.; Joyce, A.; Massa, L.; Breuer, H.** (2018). *The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation.* In: Sustainable Production and Consumption. 15, S. 145–162
- marconomy.de** (2015). *Verantwortungsvoller Handeln steigert den Umsatz.* Online: https://www.wiso-net.de/document/MARC__29813799F5916B594F40D9E884942227 [abgefragt am: 21.06.2017]
- Margolis, J. D.; Elfenbein, H. A.; Walsh, J. P.** (2009). *Does it Pay to Be Good ... And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance* [Discussing Paper]. Boston, Mass.: Harvard University
- May, G.; Mruck, K.** (2010). *Grounded-Theory-Methode.* In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 614–626
- Mayer, K.** (2017). *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten.* Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Mayring, P.** (2007). *Generalisierung in qualitativer Forschung.* In: Forum Qualitative Sozialforschung. 8 (3)
- Mayring, P.** (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse.* In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien. S. 601–613
- Mayring, P.; Fenzl, T.** (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse.* In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung.* Wiesbaden: Springer VS. S. 543–556
- Meadows, D. H.** (1972). *The limits to growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind.* London: Earth Island
- Meadows, D. L.** (2000). *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit.* (17. Auflage). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt

- Mey, G.; Mruck, K.** (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien
- Meynhardt, T.** (2014). *Nachhaltigkeit - Kein Thema! Fallstudien aus der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Springer Gabler
- moneycab** (2020). *Novartis will die Schlagzahl 2020 weiter hochhalten*. Online: <https://www.moneycab.com/schweiz/novartis-erhoeht-nach-starkem-geschaeftsjahr-die-dividende/> [abgefragt am: 06.07.2020]
- Müller-Christ, G.; Giesenbauer, B.** (2019). *Konturen eines integralen Nachhaltigkeitsmanagements*. In: Englert, M.; Ternès, A. (Hrsg.) (2019). *Nachhaltiges Management*. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 231–248
- Müller-Christ, G.; Nikisch, G.** (2013). *Sustainable Leadership – Ressourcenkompetenz zur Strukturierung von Entscheidungsprämissen*. In: *Die Unternehmung*. 67 (2), S. 89–108
- Müller-Christ, G.; Sohn, S.** (2019). *Sustainable Business Development Space – Skizze eines integralen Erfahrungsraumes*. In: Arnold, C.; Keppler, S.; Knödler, H.; Reckenfelderbäumer, M. (Hrsg.) (2019). *Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 98–122
- Müller-Christ, G.** (2007). *Nachhaltigkeit und Management: Eine Managementperspektive*. Münster: LIT-Verlag
- Murillo, D.; Lozano, J. M.** (2006). *SMEs and CSR*. In: *Journal of Business Ethics*. 67 (3), S. 227–240
- Müsseler, J.; Rieger, M.** (Hrsg.) (2017). *Allgemeine Psychologie*. (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer
- Mysen, T.** (2012). *Sustainability as corporate mission and strategy*. In: *European Business Review*. 24 (6), S. 496–509
- NZZ**, (2020), *Nachhaltigkeit ist kein Trend, sondern die Zukunft*. Online: <https://abo.nzz.ch/kampagne/?trco=19002075-05-14-0063-0000-004413-00000004&vcode=1&target=https%3A%2F%2Fwww.nzz.ch%2Fmeinung%2Fnachhaltigkeit-ist-kein-trend-sondern-die-zukunft-ld.1537690#> [Abgerufen am 5.9.20]
- Oesterdiekhoff, G. W.** (2013). *Unternehmerisches Handeln und gesellschaftliche Entwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

- Ortmanns, W.** (2016). *Wirtschaftsethik – Ethik in der Marktwirtschaft*. In: Gestring, I.; Gonschorek, T.; Haubold, A.-K.; Sonntag, R.; von der Weth, R. (Hrsg.) (2016). *Ethik im Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 17–30
- Osranek, R.** (2017). *Nachhaltigkeit in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Ott, K.** (2006). *Friendly Fire. Bemerkungen zum integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung*. In: Kopfmüller, J. (Hrsg.) (2006). *Ein Konzept auf dem Prüfstand*. Berlin: Ed. Sigma. S. 63–95
- Petersen, T.** (2017). *Wertorientierte Unternehmensführung – Zwischen Preis und Würde*. In: Petersen, T.; Quandt, J. H.; Schmidt, M. (Hrsg.) (2017). *Führung in Verantwortung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 81–94
- Petersen, T.; Quandt, J. H.; Schmidt, M.** (Hrsg.) (2017). *Führung in Verantwortung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Pluder, V.; Spahn, A.** (2006). *Grosses Wörterbuch Philosophie. Grundwissen von A–Z*. München: Compact-Verl.
- Porter, M.; Kramer, M. R.** (2011). *Creating Shared Value*. In: Harvard Business Review. 89 (1/2)
- Porter, M. E.; Kramer, M. R.** (2012). *Shared Value. Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy*. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012). *Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 137–153
- Pretzel, K.** (2019). *Nachhaltig zum Erfolg: Der Babynahrungshersteller Hipp*. In M. Englert & A. Ternès (Hrsg.), *Nachhaltiges Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. S. 709 - 730
- Przyborski, A.; Riegler, J.** (2010). *Gruppendiskussionen und Fokusgruppe*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien. S. 436–448
- Puca, R. M.; Schüler, J.** (2017). *Motivation*. In: Müsseler, J.; Rieger, M. (Hrsg.) (2017). *Allgemeine Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 223–246
- Quinn, L.; Dalton, M.** (2009). *Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership*. In: *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 9 (1), S. 21–38

- Rasche, A.; Escudero, M.** (2010). *Leading Change - The Role of the Principles of Responsible Management Education*. In: Journal of Business and Economic Ethics (zfwu). 10 (2), S. 244–250
- Ratten, V.; Jones, P.; Braga, V.; Marques, C. S.** (2019). *Sustainable Entrepreneurship*. Cham: Springer International Publishing
- Raueiser, M.; Kolb, M.** (2018). *CSR und Hochschulmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Rauter, R.; Jonker, J.; Baumgartner, R. J.** (2017). *Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability*. In: Journal of Cleaner Production. 140, S. 144–154
- Remei AG** (2019). *Wir denken Textilherstellung neu. Unique Sustainable Solutions mit All-Holder-Value*. Online: <http://www.remei.ch/ueber-uns/> [abgefragt am: 17.9.2019]
- Rey, C.; Bastons, M.; Sotok, P.** (Hrsg.) (2019). *Purpose-driven Organizations*. Cham: Springer International Publishing
- Ruh, H.; Gröbly, T.** (2010). *Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht: Wege zu einer gelingenden Gesellschaft*. Frauenfeld: Waldgut Verlag
- Rhein, S.** (2016). *Stakeholder-Dialoge für unternehmerische Nachhaltigkeit. Eine qualitativ-empirische Studie zum Diskursverhalten von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Rüegg-Stürm, J.** (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; Der HSG-Ansatz*. (2. Auflage). Bern: Haupt
- Rüegg-Stürm, J.; Grand, S.** (2015). *Das St. Galler Management-Modell*. (2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage). Bern: Haupt
- Sandberg, B; Lederer, K.** (2011). *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen: Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Schäfers, B.** (2016). *Soziales Handeln und seine Grundlagen: Normen, Werte, Sinn*. In: Korte, H.; Schäfers, B. (Hrsg.) (2016). *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 24–45

Schaltegger, S. (2011). *Von CSR zu Corporate Sustainability*. In Sandberg B. und Lederer K. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen: Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. S. 187–199.

Schaltegger, S. (2012). *Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability*. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012). *Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 165–176

Schaltegger, S. (2017). *Lohnt sich Nachhaltigkeitsmanagement? Mindsets, «business cases» und Strategie*. In: Wunder, T. (Hrsg.) (2017). *CSR und Strategisches Management*. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 81–92

Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T.; Müller, J. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. Lüneburg: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

Scheele, B.; Groeben, N. (2010). *Dialog-Konsens-Methoden*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien. S. 506–523

Schneider, A. (2015). *Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung*. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2015). *Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer Gabler. S. 21–42

Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012). *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2015). *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. (2., ergänzte und erweiterte Auflage). Berlin: Springer Gabler

Schreier, M. (2010). *Fallauswahl*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien. S. 238–251

Schulz, T. (2017). Corporate Social Responsibility und Unternehmenswert: Wirkungsmechanismen zwischen Strategie, Intangibles und Marktbewertung. In T. Wunder (Hrsg.), Management-Reihe Corporate Social Responsibility. CSR und Strategisches Management: Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt. Berlin Heidelberg: Springer. S. 153 - 182

Schuster, W. (2019). *Der deutsche Nachhaltigkeitsindex.* In: Arnold, C.; Keppler, S.; Knödler, H.; Reckenfelderbäumer, M. (Hrsg.) (2019). Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 143–167

Schwalbach, J.; Schwerk, A. (2008). *Corporate Responsibility in der akademischen Lehre. Systematische Bestandesaufnahme und Handlungsempfehlungen für ein Curriculum.* Berlin: Centrum für Corporate Citizenship

Schwegler, R. (2008). *Moralisches Handeln von Unternehmen. Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modells und der ökonomischen Ethik.* Wiesbaden: Gabler

Schweizerische Eidgenossenschaft. *Die Schweiz und die Sustainable Development Goals.* Online: https://www.eda.admin.ch/dam/agenda2030/de/documents/flyer-agenda2030_DE.pdf [abgefragt am: 08.08.2018]

Schweizerische Eidgenossenschaft (2012). *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019. Kurzfassung.* Bern: Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Schweizerischer Bundesrat (2020). *Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt. Stand der Umsetzung 2017-2019 und Aktionsplan 2020-2023.* Online: https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Aussenwirtschaft/Wirtschaftsbeziehungen/CSR/csr-aktionsplan_2020_2023_bundesrats.pdf.download.pdf/CSR-Aktionsplan_2020_2023_des_Bundesrats.pdf [abgefragt am: 17.01.2020]

Seidel, R. (2012). *Handlungslogiken im Unternehmen.* In: Hollmann, J.; Daniels, K. (Hrsg.) (2012). Anders wirtschaften – was Erfolgreiche besser machen. Wiesbaden: Gabler. S. 109–129

Serageldin, I. [Hrsg.]; Steer, A. [Hrsg.]; Cernea, M. M.; Dixon, J. A.; Lutz, E.; Margulis, S.; Munasinghe, M.; Rees, C. (1994). *Making Development Sustainable. From Concept to Action.* Washington, DC: The World Bank

- Shields, J.; Shelleman, J. M. (2015).** *Integrating Sustainability into SME Strategy*. In: Journal of Small Business Strategy. 25 (2), S. 59–76
- Shields, J. F.; Welsh, D. H. B.; Shelleman, J. M. (2018).** *Sustainability reporting and its implications for family firms*. In: Journal of Small Business Strategy. 28 (1), S. 66–71
- Sinnvoll Gastro AG (2019).** *Homepage*. Online: <https://www.sinnvollgastro.ch/> [abgefragt am: 17.9.2019]
- Spence, L. J.; Rutherford, R. (2003).** *Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial*. In: Journal of Business Ethics. 47, S. 1–5
- Spiegel (2019).** *Der Thunberg-Effekt*. Online: <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/der-greta-thunberg-effekt-gefuehl-und-politik-kolumne-a-1252070.html> [Abgefragt am 5.9.20]
- Städeli, M. (2018).** *Die Börse straft erstmals verantwortungslose Firmen ab*. In: Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 08.04.2018, S. 32
- Staniškis, J. K.; Arbačiauskas, V. (2009).** *Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management*. In: Environmental Research, Engineering and Management. 48 (2), S. 42–50
- Stein, L. (2010).** *Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit. Wie Unternehmen in der Postmoderne ihren Beitrag zu einer lebenswerten Welt gestalten* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen
- Steinke, I. (2007).** *Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung*. In: Kuckartz, U.; Grunenberg, H.; Dresing, T. (Hrsg.) (2007). *Qualitative Datenanalyse: computergestützt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH. S. 171–187
- Steurer, R. (2001).** *Paradigmen der Nachhaltigkeit*. In: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht. 24 (4), S. 537–566
- Stewart, H.; Gapp, R. (2014).** *Achieving Effective Sustainable Management*. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 21 (1), S. 52–64
- Stewart, H.; Gapp, R. (2017).** *The Role of Organizational Development in Understanding Leadership To Achieve Sustainability Practices in Small to Medium Enterprises*. In: Organization Development Journal. 35 (2), S. 33–57

- Stier, M.; Daub, C. H.; Bona, G. L.; Würth, B.; Vincenz, P.** (Hrsg.) (2013). *Nachhaltige Unternehmensführung. Für zukünftige Generationen Werte schaffen*. Weiningen: Wirtschafts-magazin
- Straub, J.** (2010). *Handlungstheorie*. In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien. S. 107–122
- Strauss, A. L.; Corbin, J. M.** (1999). *Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. (Unveränderter Nachdruck der letzten Auflage, 1996). Weinheim: Beltz Psychologie Verl.-Union
- Strübing, J.** (2014). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS
- Suchanek, A.** (2015). *Creating Shared Value*. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu). 16 (2), S. 231–234
- Suchanek, A.** (2019). *Die Bedeutung eines ethischen Kompasses für das Nachhaltigkeitsmanagement*. In: Arnold, C.; Keppler, S.; Knödler, H.; Reckenfelderbäumer, M. (Hrsg.) (2019). *Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 35–48
- Südostschweiz** (2020), *Nachhaltigkeit trotz kleinem Budget*. Online: <https://www.suedostschweiz.ch/blogs/studentenfutter/2020-02-25/nachhaltigkeit-trotz-kleinem-budget> [Abgerufen am 5.9.20]
- Ternès, A.** (2019). *Nachhaltigkeit und Digitalisierung als Chance für Unternehmen*. In: Englert, M.; Ternès, A. (Hrsg.) (2019). *Nachhaltiges Management*. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 79–104
- Theis, F.; Klein, S.** (Hrsg.) (2010). *CSR-Bildung: Corporate Social Responsibility als Bildungsaufgabe in Schule, Universität und Weiterbildung* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Tognetti, A.; Grosse-Ruyken, P. T.; Wagner, S. M.** (2015). *Green supply chain network optimization and the trade-off between environmental and economic objectives*. In: *International Journal of Production Economics*. 170, S. 385–392

- Tokarski, K. O.; Schellinger, J.; Berchtold, P.** (Hrsg.) (2019). *Nachhaltige Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Tomaschek-Habrina, L.** (2014). *Management, Organisationsentwicklung und Spiritualität*. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie. 13 (1), S. 95–108
- Ulrich, H.; Probst, G. J. B.** (2001). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brief für Führungskräfte*. Bern: Haupt
- Ulrich, P.** (1997). *Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Rahmenkonzept*. (3. Nachdruck). St. Gallen: IWE
- Ulrich, P.** (1990). *Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft*. In: Kuttner, A. (2015). *Ökonomisches Denken und Ethisches Handeln*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- United Nations** (1987a). *Our common future. Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press
- United Nations** (1987b). *Our Common Future; Brundtland Report 1987. Report of the World Commission on Environment and Development*. Online: https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_future-brundtlandreport1987.pdf.download.pdf/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf [abgefragt am: 25.6.2018]
- United Nations** (1992a). *Agenda 21. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung*. Rio de Janeiro: United Nations
- United Nations** (1992b). *Agenda 21. United Nations Conference on Environment & Development*. Rio de Janeiro: United Nations
- United Nations Global Compact** (2020). *The Ten Principles | UN Global Compact*. Online: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> [abgefragt am: 05.04.2020]
- van Marrewijk, M.** (2003). *Multiple Levels of Corporate Sustainability*. In: Journal of Business Ethics. 44 (2), S. 107–119
- Vereinte Nationen** (2015). *Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Resolution der Generalversammlung: Generalversammlung*. Online: <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf> [abgefragt am: 22.06.2020]

Verfürth, N. (2016). *Individuelle Verantwortung in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Viere, T.; Hottenroth, H.; Lambrecht, H.; Rötzer, N.; Paschetag, A.; Scholl, S.; Wesche, M. (2016). *Operationalisierung von Nachhaltigkeit im Produktionskontext: Integrierte Ressourceneffizienzanalyse zur Senkung der Klimabelastung von Produktionsstandorten der chemischen Industrie*. In: Leal Filho, W. (Hrsg.) (2016). *Forschung für Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 349–364

Vogt M.; Bose R. M. (2020). *Werteorientierte Unternehmensführung aus der Perspektive christlicher Sozialethik*. In K. Butzer-Strothmann & F. Ahlers (Hrsg.), *Integrierte nachhaltige Unternehmensführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. S. 89-106

von Alemann, A. (2015). *Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

von Au, C. (Hrsg.) (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

von Liel, B.; Lütge, C. (2016). *Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*. 16 (2), S. 182–191

Wachter, D. (2014). *Stand der Nachhaltigkeitsdiskussion – Denkmodelle der Nachhaltigkeit*. In: *Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen*. 165 (3), S. 53–60

Wahga, A. I.; Blundel, R.; Schaefer, A. (2018). *Understanding the drivers of sustainable entrepreneurial practices in Pakistan's leather industry*. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 24 (2), S. 382–407

Waldman, D. A.; Siegel, D. (2008). *Defining the socially responsible leader*. In: *The Leadership Quarterly*. 19 (1), S. 117–131

Wertesysteme.de. (2020). *Menschlichkeit*. Online: <https://www.wertesysteme.de/menschlichkeit/> [abgefragt am: 20.09.2020]

Weissenberger-Eibl, M. A.; Braun, A. (2019). *Nachhaltige Unternehmensentwicklung*. In: Englert, M.; Ternès, A. (Hrsg.) (2019). *Nachhaltiges Management*. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 249–270

Whitehouse, L. (2006). *Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline*. In: *Journal of Business Ethics*. 63 (3), S. 279–296

Widmann, A. (2016). *Warum viele Unternehmen Nachhaltigkeitsprobleme haben*. Online: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/firmen-und-ethik-warum-so-viele-unternehmen-ein-nachhaltigkeitsproblem-haben-1.2916746> [abgefragt am: 13.08.2020]

Williams, S.; Schaefer, A. (2013). *Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues*. In: *Business Strategy and the Environment*. 22 (3), S. 173–186

Wilson, F.; Post, J. E. (2013). *Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation*. In: *Small Business Economics*. 40 (3), S. 715–737

Winistörfer, H.; Daub, C. H.; Thakur, S.; Berger, V.; Weber, M.-C. (2018). *Bedeutung und Stellenwert der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in der Schweiz. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO & der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA* [Studie]. Winterthur: ZHAW

Wunder, T. (Hrsg.) (2017a). *CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt*. Berlin, Heidelberg: Springer

Wunder, T. (2017b). *Nachhaltiges Strategisches Management: Anknüpfungspunkte und Impulse für die praktische Strategiearbeit*. In: Wunder, T. (Hrsg.) (2017). *CSR und Strategisches Management*. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 1–41

WWF International (Hrsg.) (2016). *Living Planet Report 2016. Kurzfassung*. Berlin: Umweltstiftung WWF Deutschland

Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods*. (5th edition). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, DC: SAGE

Zadek, S.; Hojensgard, N.; Raynard, P. (2000). *The New Economy of Corporate Citizenship*. Copenhagen: The Copenhagen Center

Übersicht der Schlüsselwerke bezüglich Stand der Forschung:

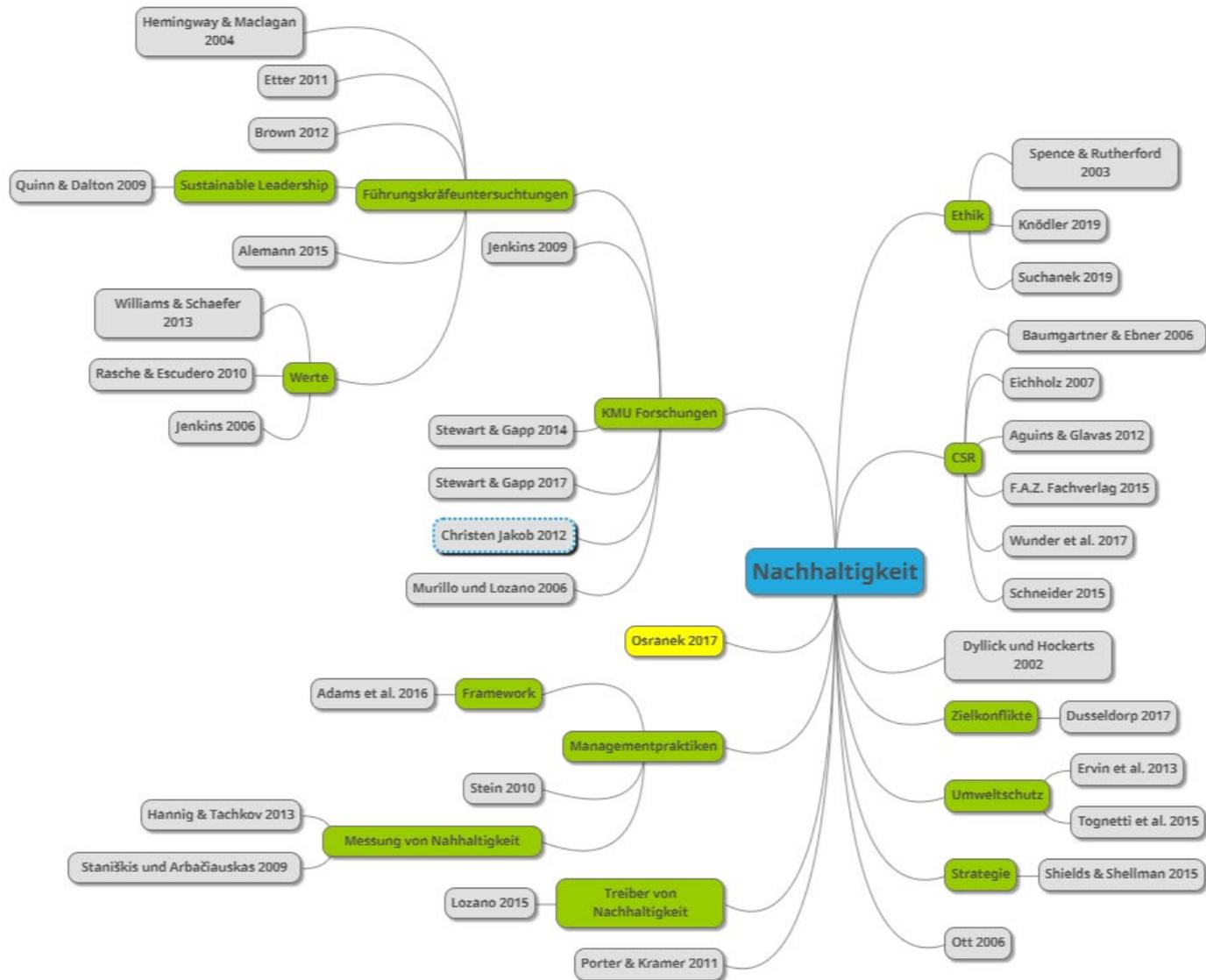


Abbildung 39: Übersicht über die Schlüsselwerke bezüglich Stand der Forschung (eigene Darstellung)

15. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interessenfokus – Forschungsfeld. (Quelle: Eigene Darstellung).	2
Abbildung 2: The «business case» of corporate sustainability. (Quelle: Dyllick; Hockerts 2002, S. 138).	16
Abbildung 3: Die unterschiedlichen Objekte bezogen auf Forschungsfrage 1 und 2. (Quelle: Eigene Darstellung).	26
Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Forschungsfragen. (Quelle: Eigene Darstellung).	28
Abbildung 5: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit. (Quelle: Eigene Darstellung nach United Nations, 1987b).	33
Abbildung 6: Elkingtons People-Planet-Profit-Modell. (Quelle: Eigene Darstellung nach Elkington, 2004a, S. 2).	35
Abbildung 7: Handlungs- und Entwicklungsfelder zu mehr Nachhaltigkeit. (Quelle: Eigene Darstellung).	37
Abbildung 8: BST-Typologien. (Quelle: Dyllick, 2015).	51
Abbildung 9: Felder einer integrativen Nachhaltigkeit. (Quelle: Kleine; von Hauff, 2009, S. 523).	54
Abbildung 10: Ganzheitliche Klassifizierung von Nachhaltigkeitsbemühungen. (Quelle: Eigene Darstellung).	55
Abbildung 11: Determinanten des Handelns und theoretische Orientierungsmodelle. (Quelle: Eigene Darstellung).	61
Abbildung 12: Phasen zum Handeln. (Quelle: Eigene Darstellung nach Heckhausen; Heckhausen, 2010, S. 311).	58
Abbildung 13: Handlungsleitende Ordnungselemente im Unternehmen. (Quelle: Eigene Darstellung).	62
Abbildung 14: Staat und Gesellschaft als Ausseneinflüsse auf Handlungen. (Quelle: Eigene Darstellung).	63
Abbildung 15: Gedankliches Modell zur Untersuchung der Motive und Handlungsmuster für nachhaltiges Handeln in Unternehmen. (Quelle: Eigene Darstellung).	64
Abbildung 16: Ablaufmodell des explorativen Forschungsdesigns. (Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring, 2010, S. 233).	68
Abbildung 17: Forschungslogik. (Quelle: Eigene Darstellung).	69

Abbildung 18: Arten von Fallstudien. (Quelle: Yin, 2014, S. 50).	71
Abbildung 19: Idealtypische Vorgehensweise bei qualitativen Studien. (Quelle: Berger- Grabner 2016, S. 128).....	73
Abbildung 20: Zirkuläres Modell des Forschungsprozesses. (Quelle: Flick, 2012, S. 128).....	73
Abbildung 21: Vorgehensweise der Datenerhebung und Datenanalyse. (Quelle: Eigene Darstellung).	76
Abbildung 22: A Framework for analyzing CSR. (Quelle: Hemingway, Maclagan 2004, S. 34).	83
Abbildung 23: Bezugsrahmen für die theoriegeleitete Analyse der Fallstudien. (Quelle: Eigene Darstellung).	85
Abbildung 24: Ablaufmodell induktiver oder deduktiver Kategorienanwendung (Mayring, 2010, S. 605).....	86
Abbildung 25: Codiersystem (in Anlehnung an May; Mruck, 2010, S. 622)	90
Abbildung 26: Ablauf der Datenanalyse und Konsolidierung der Kategorien. (Quelle: Eigene Darstellung).	92
Abbildung 27: Häufigkeitsverteilung der Codes Motive auf Hauptgruppen und alle Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).....	111
Abbildung 28: Code Häufigkeiten innerhalb der Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).....	112
Abbildung 29: Eingliederung der Themengruppen der Motive in den Bezugsrahmen (eigene Darstellung)	120
Abbildung 30: Code Häufigkeiten Handlungslogiken innerhalb der Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).	136
Abbildung 31: Business-Typologien der Fälle (In Anlehnung an: Dyllick, 2015).....	165
Abbildung 32: Dreidimensionale Nachhaltigkeitspositionierung der Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung nach Kleine; von Hauff, 2009).....	170
Abbildung 33: Modell nachhaltigkeitsorientierte Innovation (SOI). (Quelle: Adams et al. 2016, S. 6).	172
Abbildung 34: Ganzheitliche Nachhaltigkeitsklassifizierung der Fälle. (Quelle: Eigene Darstellung).	176
Abbildung 35: Ableitung der personalen, organisationalen und führungsbezogenen Gestaltungsempfehlungen. (Quelle: Eigene Darstellung).....	180
Abbildung 36: Holistisches Modell für nachhaltiges Management. (Quelle: Eigene Darstellung).	185

Abbildung 37: Die drei zentralen Aspekte für nachhaltiges Handeln	201
Abbildung 38: Übersicht über die Schlüsselwerke bezüglich Stand der Forschung (eigene Darstellung)	230

16. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Struktur und Aufbau der Arbeit.	5
Tabelle 2: Strukturelle Unterscheidung von Nachhaltigkeit (vgl. Steurer, 2001, S. 557)	39
Tabelle 3: Übersicht über verschiedene Nachhaltigkeitskonzepte.	49
Tabelle 4: Von Konzepten zur ganzheitlichen Betrachtung von nachhaltiger Unternehmensführung (Quelle: Eigene Darstellung nach Schaltegger 2011, S. 187 ff.).	50
Tabelle 5: Entwicklungsstufen zu integraler Nachhaltigkeit (Quelle: Müller-Christ; Giesenbauer, 2019, S. 237).	52
Tabelle 6: Entwicklungsstufen zu einer nachhaltigen Wirtschaft. (Quelle: Eigene Darstellung nach Adams et al., 2016, S. 6).	53
Tabelle 7: Bezug der Interviewfragen (Einzelinterview) auf Forschungsfragen (Beispiele). ..	80
Tabelle 8: Bezug der Interviewfragen (Fokusgruppen) auf Forschungsfragen (Beispiele).	81
Tabelle 9: Übersicht der Dokumente und Web-Informationen zu den Fällen.	103
Tabelle 10: Codegruppe Motive	111
Tabelle 11: Häufigkeit der Codes mit 10 und mehr Nennungen über alle Fälle.	113
Tabelle 12: Gegenüberstellung Motive aus den Fällen und Driver von Lozano	123
Tabelle 13: Allgemeine Motive für CSR und die konkreten Motive für nachhaltiges Handeln aus den Fällen.	124
Tabelle 14: Werteentwicklung. (Quelle: Eigene Darstellung nach Graves, 1974).	132
Tabelle 15: Induktiv ermittelte Hauptcodes der Handlungslogiken.	135
Tabelle 16: Code-Häufigkeiten Handlungslogiken alle Codes.	138
Tabelle 17: Führungsaspekte bei nachhaltigen Handlungen (induktiv).	146
Tabelle 18: Nennungen der Führungsaspekte in den Fällen.	146
Tabelle 19: Werte, die mit nachhaltigen Handlungen verbunden werden.	152
Tabelle 20: Gemeinsame, nachhaltigkeitsfördernde (sozialen) Normen	154
Tabelle 21: Motive: Erkenntnisse und Konsequenzen	161
Tabelle 22: Handlungslogiken: Erkenntnisse und Konsequenzen.....	163

17. Abkürzungsverzeichnis

CR	Corporate Responsibility
CC	Corporate Citizenship
CS	Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value (Porter; Kramer, 2011)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen (CH: 5–250 MA)
SME	Small and medium Enterprises (EU: 50 – 500 MA)
SOI	Sustainability-oriented Innovation (Adams et al., 2016)

18. Lebenslauf

Persönliche Angaben

Nationalität	Schweizer
Geburtsort:	Solothurn/CH
Geburtsdatum:	17. November 1963
Familie:	verheiratet mit Ruth Zemp-von Moos, drei Kinder (Maurice 90, Nicolas 92, Alessandra 96)
Wohnort:	Seestrasse 22, 6072 Sachseln
E-Mail:	zemp.markus@bluewin.ch
Hobbys:	Skitouren, Rudern, Wandern

Aus- und Weiterbildungen

2016 – dato	Dissertant Doctor of Business Administration Middlesex University
2005 – 2008	Master (M.A.), Erwachsenenbildung TU Kaiserslautern
1998 – 2002	Dipl. Betriebswirt FH AKAD Schweiz und Fachhochschule Lahr, (D)
1992 – 1995	Diplom Einkaufsleiter FAH HSG St. Gallen, Abschluss mit Leistungsausweis
1994	Qualitätstechniker Q III, (SAQ)
1988 – 1991	Höheres Fachdiplom eidg. dipl. Einkäufer SVME, Aarau
1984 – 1986	Berufslehre II: kfm. Angestellter
1980 – 1984	Berufslehre I: Elektromechaniker
1971 – 1980	Primar- /Sekundarschulen: In Lohn (SO), Herbertswil (SO) und Kirchberg (SG)

Berufliche Erfahrung

2010 – dato	Hochschule Luzern – Luzern Fachhochschule Zentralschweiz, 250 Mio. Umsatz, 6000 Studierende, 1600 Mitarbeitende Studiengangleiter und Dozent Dozententätigkeit (50 %) in den Bereiche Leadership, Unternehmensführung, Strategisches Management, Change-Management und Entrepreneurship/Businessplaning
-------------	---

Studiengangsleitung (25 %) und -entwicklung: MBA Luzern, MAS Wirtschaftsingenieur und CAS Leadership, CAS Sustainable Management

Forschungsthemen: (15 %) Sustainability, Start-up's und Familienunternehmen

Dienstleistungen: (10 %) Unternehmenscoaching, VR- und GL Begleitungen/Moderation, Strategische Beratungen

2001 – 2010

ARP DATACON Gruppe, Rotkreuz

EDV-Versandhandel, 200 Mio. CHF Umsatz, 240 Mitarbeiter

CEO ARP Gruppe (CH, D, A, NL, F und Taiwan),

Strategische und operative Führung der Firmengruppe mit 6 Länderniederlassungen und den zentralen Einheiten

Budgetverantwortung mit EBT Marge >5 %

Aufbau neues Vertriebsmodell mit direktem Verkauf (Telesales und Accounting), Fokussierung der Marketingaktivitäten, Weiterentwicklung der Europalogistik, 2007 Aufbau und Gründung ARP Frankreich (Start-up), Akquisition einer holländischen Firma und Integration in die ARP Gruppe

2006 Migration auf komplett neue IT-Plattform/SAP CRM

2004 Kauf durch die deutsche Bechtle Gruppe, Leitung der Integrationsprojekte

Geschäftsführer ARP DATACON AG, Schweiz,

70 Mitarbeiter

Übernahme der Geschäftsführung, Kosten- und Budgetverantwortung, Aufbau betreutes Kundengeschäft (CRM), Entwicklung Geschäftsfeld Lizenzen, Logistiko-Optimierungen durch Streckenkonzepte, Aufbau und Implementierung von

e-procurement Lösungen,

1999 – 2001

CELLPACK AG, Wohlen

Produktion und Handel von Elektroprodukten für die Hochspannungstechnik, europaweit, ca. 280 Mitarbeiter

Leiter zentrale Beschaffung

Aufbau einer internationalen, strategischen Beschaffungsorganisation über mehrere Produktionsstandorte und Vertriebsgesellschaften, bereichsübergreifende Koordination der operativen Einkaufstätigkeiten (Konzerneinkauf) Führen des strategischen Beschaffungsteams, Mitglied des Managementteams

Führung von 10 Mitarbeitern

1994 – 1999

ARP DATACON AG, Rotkreuz

EDV-Versandhandel, 130 Angestellte

Leiter Beschaffung & Logistik

1992 – 1994

ARP AG, Adliswil,

Produktion und Handel von elektromechanischen
Komponenten/Kabel/EDV-Produkte, 80 MA

Leiter Einkauf und Materialwirtschaft

1990 – 1992 **BICA AG**, Rothenburg,
Produktion Tankautomaten, 60–90 MA

Einkaufs- und Produktionsleiter

1980 – 1990 **Leister**, Kägiswil (OW),
Elektrogerätebau, 220 Mitarbeiter,

Leiter der Einkaufsabteilung

Sachbearbeiter Einkauf

Weitere Tätigkeiten

Start-up Pilatus	Start-up Förderung Kanton Obwalden
Seit 2019	Vorstandsmitglied
Genisuisse	Genisuisse Zentralschweiz, Start-up Förderung/Coaching
Seit 2012	Gründungsmitglied und Vizepräsident sowie Coach
TEKO , Luzern	Schweizerische Fachschule
Seit 1986	Dozent: Nachdiplomstudien Unternehmensführung Modulentwicklung und Leitung Unternehmensplanspiele Diplomlehrer in den Nachdiplomstudien
Procure.ch , Aarau	Schweizerischer Verband für Einkauf und Materialwirtschaft
Seit 2003	Experte für Diplomarbeiten

19. Aufzählung bisheriger Publikationen

- Ott P.; Senn P.; Zemp M. (2020).** *Die Führungsweiterbildung CAS Leadership DUAL – Das Beste aus zwei Welten.* In: PersonalEntwickeln, 257, 10.39. S. 1 - 16
- Ulrich, M.; Zemp M. (2019).** *Führen in Expertenorganisationen – Eine didaktische Perspektive mit praktischer Anleitung.* In Kels, P.; Kaudela-Baum, S. (Hrsg.), Experten führen – Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung Wiesbaden: Springer Gabler. S. 345–367
- Zemp, M. (2019).** *Wie Unternehmen ihr nachhaltiges Handeln selbst bewerten können.* KMU Magazin, (11/12), S. 90–91.
- Zemp, M. (2019).** *Nachhaltigkeit (k)ein Randthema.* Der Organisator, 2019(7–8), S. 18–19.
- Zemp, M. (2017).** *Zeitalter 4.0 – schöne neue Welt.* KMU Magazin, 20(03), S. 78–79.
- Zemp, M. (2016).** *Diktat der Ökonomie: Managementverständnis unter der Lupe.* Organisator: Das Magazin für KMU, (10), S. 32–33.
- Zemp, M. (2016).** *Die Gefahr des Casino-Kapitalismus.* Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (10), S. 100–101.
- Schreier, C.; Zemp, M. (2016).** *Was ein MBA-Studium leisten sollte.* KMU Magazin, 19(10), S. 28–32.
- Zemp, M. (2016).** *Ein Unternehmen als Paar führen.* KMU Magazin, S. 72–73.
- Zemp, M. (2016).** *Entrepreneurship à la USA.* Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, (7/8), S. 104–105.
- Zemp, M. (2016).** *Fasten your Seat Belts – Was Kompetenztraining im Unternehmenssimulator bei Managern bewirkt.* Beschaffungsmanagement: Fachzeitschrift für Einkauf und Supply Management, Verein Procure.ch, 11/2016, S. 28–29.
- Zemp, M. (2015).** *Wie Schweizer CEO ihre Arbeit strukturieren.* KMU-Magazin, (11), S. 84–86.
- Zenhäusern, R.; Waser, B.; Zemp, M. (2015).** *Bosch Packaging System – Mit Innovationskraft zu wegweisenden System-Technologien.* In Peter D.; Frischherz B. (Hrsg.), Betriebswirtschaft und Management in Fallstudien: Vom know how zum can do. Zürich: Versus Verlag. S. 144–152.
- Zemp, M. (2015).** *Führungskompetenzen: Ersetzt Vertrauen die Kontrolle?* Organisator: das Magazin für KMU, 2015, S. 17–19.
- Schreier, C.; Zemp, M. (2012).** *Interkulturelles Management verstehen und nutzen – ein Schlüssel zum Erfolg in Asien.* Die Volkswirtschaft, (9), S. 27–30.