

Die Bewältigung von Corporate Sustainability-Dilemmata im Rahmen der Umsetzung von Corporate Sustainability-Strategien

Eine Delphi-Studie zu Kompetenzen und Rahmenbedingungen zur Dilemma-Bewältigung

Der Fakultät Nachhaltigkeit der Leuphana Universität Lüneburg zur Erlangung des Grades

Doktorin der Philosophie

- Dr. phil. -

vorgelegte Dissertation

von: Saskia Juretzek

geb. 26.03.1979 in: Frankfurt am Main

Eingereicht am: 16.03.2015

Betreuer und Gutachter: Prof. Dr. Gerd Michelsen

Gutachter: Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Gutachter: Prof. Dr. Marco Rieckmann

Tag der Disputation: 15.10.2015

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------|
| Inhaltsverzeichnis | III |
| Abbildungsverzeichnis | VII |
| Tabellenverzeichnis | VIII |
| Abkürzungsverzeichnis | X |
| 0. Kurzdarstellung..... | 1 |
| 1. Einführung | 2 |
| 1.1 Die Thematik..... | 2 |
| 1.2 Ziel der Arbeit und leitende Forschungsfragen | 7 |
| 1.3 Abgrenzung der Arbeit | 8 |
| 1.4 Methodisches Vorgehen..... | 10 |
| 1.5 Aufbau der Arbeit | 11 |
| 2. Nachhaltigkeit | 12 |
| 2.1 Nachhaltige Entwicklung als normativer Rahmen der Untersuchung..... | 12 |
| 2.2 Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext – Corporate Sustainability | 16 |
| 2.2.1 Die Relevanz von Corporate Sustainability für Unternehmen..... | 18 |
| 2.2.2 Corporate Sustainability als unternehmensstrategische Angelegenheit..... | 19 |
| 2.2.3 Erforderliche Rahmenbedingungen in Unternehmen zur Umsetzung von Corporate Sustainability..... | 20 |
| 2.2.4 Ansätze zur Umsetzung von Corporate Sustainability..... | 22 |
| 2.2.5 Methoden zur Umsetzung von Corporate Sustainability..... | 25 |
| 2.2.6 Umsetzungsstand in der Praxis | 26 |
| 3. Konflikte und Dilemmata als Umsetzungshemmnisse von Corporate Sustainability-Strategien | 28 |
| 3.1 Inhärente Konflikte nachhaltiger Entwicklung | 28 |
| 3.2 Dilemmata im Kontext von Corporate Sustainability | 29 |
| 3.3 Entscheiden als Basis nachhaltigen Handelns | 32 |
| 3.3.1 Entscheidungstheoretische Ansätze | 32 |
| 3.3.2 Spezifische Merkmale von Nachhaltigkeitsentscheidungen | 34 |
| 3.4 Umgang mit Corporate Sustainability-Dilemmata | 37 |
| 3.4.1 Negation, Abstraktion, Ignoranz von Dilemmata und Trade-offs | 37 |
| 3.4.2 Logische Bewältigungsmöglichkeiten von Trade-offs..... | 38 |
| 3.4.3 Systematische Bewältigungsansätze von Dilemmata und Trade-offs .. | 38 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.5 | Konflikte und Dilemmata als Umsetzungshemmnisse in Unternehmen | 40 |
| 3.6 | Stand der Forschung..... | 41 |
| 4. | Kompetenzen zur Bewältigung von Corporate Sustainability-Dilemmata | 42 |
| 4.1 | Corporate Sustainability-Management und Dilemma-Bewältigung als Herausforderung für Manager | 42 |
| 4.2 | Kompetenzbegriff und Definition | 42 |
| 4.3 | Kompetenzen in der Bildung für nachhaltige Entwicklung | 44 |
| 4.4 | Kompetenzen zur Umsetzung von Corporate Sustainability | 44 |
| 4.5 | Kompetenzen zur Dilemma-Bewältigung..... | 47 |
| 4.6 | Stand der Forschung..... | 49 |
| 5. | Methodisches Vorgehen in der empirischen Studie | 50 |
| 5.1 | Hypothesen und Fragestellungen..... | 50 |
| 5.2 | Die Delphi-Studie als Befragungsdesign | 51 |
| 5.3 | Auswahlkriterien der Stichprobe..... | 53 |
| 5.3.1 | Auswahlkriterien der Branchen und Unternehmen/Beratungen..... | 53 |
| 5.3.2 | Expertenauswahl | 54 |
| 5.4 | Qualitative Befragungsrunde (Vorstudie)..... | 55 |
| 5.4.1 | Fragebogenerstellung..... | 56 |
| 5.4.2 | Pretest | 56 |
| 5.4.3 | Durchführung der Vorstudie..... | 57 |
| 5.4.4 | Auswertung | 57 |
| 5.5 | Quantitative Befragung (Hauptstudie) | 58 |
| 5.5.1 | Fragebogenerstellung..... | 58 |
| 5.5.2 | Pretest..... | 59 |
| 5.5.3 | Durchführung der Befragung | 60 |
| 5.5.4 | Analyse des Rücklaufs und der erhaltenen Daten | 60 |
| 5.5.5 | Zusätzliche Befragung der Expertengruppe der Berater zu den Studienergebnissen | 62 |
| 5.6 | Vorgehen bei der Auswertung der quantitativen Studie | 62 |
| 5.6.1 | Datenaufbereitung | 62 |
| 5.6.2 | Datenanalyse und -auswertung | 63 |
| 6. | Darstellung und Diskussion der Studienergebnisse | 64 |
| 6.1 | Profil der Experten und Unternehmen/Beratungen | 64 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 6.2 | Wie häufig treten bei der Umsetzung von Corporate Sustainability in Ihrem Unternehmen/in Ihrem Arbeitsumfeld bzw. in den von Ihnen beratenen Unternehmen dilemmatische Entscheidungssituationen auf? | 65 |
| 6.2.1 | Beschreibung der in der Studie behandelten Dilemmata | 65 |
| 6.2.2 | Studienergebnisse | 66 |
| 6.3 | Welcher Anteil der Dilemmata kann von Ihnen bzw. von den beratenen Entscheidern bewusst identifiziert und erfolgreich bewältigt werden?/Wie gehen Sie bzw. die verantwortlichen Entscheider mit den auftretenden dilemmatischen Entscheidungssituationen um? | 69 |
| 6.3.1 | Studienergebnisse | 69 |
| 6.3.2 | Diskussion der Ergebnisse zu Abschnitt 6.2 und 6.3..... | 72 |
| 6.4 | Welches sind die wichtigsten Kompetenzen, die Sie als Entscheider/bzw. die beratenen Entscheider benötigen, um dilemmatische Entscheidungssituationen mit CS-Aspekten bewältigen zu können? | 76 |
| 6.4.1 | Definition der in der Studie behandelten Kompetenzen | 76 |
| 6.4.2 | Studienergebnisse | 80 |
| 6.4.3 | Diskussion der Ergebnisse | 90 |
| 6.5 | Welches sind die wichtigsten Rahmenbedingungen im Unternehmen, um als Entscheider Corporate Sustainability erfolgreich umsetzen zu können?... 97 | |
| 6.5.1 | Studienergebnisse | 97 |
| 6.5.2 | Diskussion der Ergebnisse | 99 |
| 6.6 | Inwieweit ist Corporate Sustainability in Ihrem Unternehmen (bzw. in den von Ihnen beratenen Unternehmen) integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie bzw. in das Kerngeschäft (also in das Geschäftsmodell und die wertschöpfenden Prozesse und Produkte) des Unternehmens integriert? | 101 |
| 6.6.1 | Studienergebnisse | 101 |
| 6.6.2 | Diskussion der Ergebnisse | 103 |
| 6.7 | Gesamtzusammenfassung und Ausblick..... | 106 |
| 6.7.1 | Zusammenfassung der zentralen Handlungsempfehlungen | 106 |
| 6.7.2 | Einsatzmöglichkeiten und Übertragbarkeit der Ergebnisse | 110 |
| 6.7.3 | Ausblick auf offene Forschungsfragen..... | 110 |
| 7. | Methodenkritik | 112 |
| 7.1 | Güte der Befragung..... | 112 |
| 7.2 | Eignung der Delphi-Methode..... | 114 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 7.3 | Übertragbarkeit der Ergebnisse..... | 115 |
| 7.4 | Abgrenzung von bestehenden Studien..... | 115 |
| | Literaturverzeichnis..... | 117 |
| 8. | Anhang..... | 134 |
| 8.1 | Fragebögen..... | 134 |
| 8.1.1 | Qualitative Vorstudie Manager..... | 134 |
| 8.1.2 | Qualitative Vorstudie Berater..... | 145 |
| 8.1.3 | Quantitative Hauptstudie Manager..... | 156 |
| 8.1.4 | Quantitative Hauptstudie Berater..... | 178 |
| 8.1.5 | Zusätzliche Befragung der Expertengruppe der Berater..... | 198 |
| 8.2 | Zusammenfassung der Ergebnisse für Studienteilnehmer..... | 199 |
| 8.2.1 | Qualitative Vorstudie..... | 199 |
| 8.2.2 | Quantitative Hauptstudie..... | 203 |
| 8.2.3 | Zusätzliche Befragung der Expertengruppe der Berater..... | 218 |
| 8.3 | Weitere Studienergebnisse..... | 220 |
| 8.3.1 | Weitere genannte Dilemmata..... | 220 |
| 8.3.2 | Weitere genannte Kompetenzen..... | 221 |
| 8.3.3 | Vergleich mit Studien zu nachhaltigem Handeln in Unternehmen..... | 223 |
| 8.3.4 | Weitere genannte Rahmenbedingungen..... | 224 |
| 8.3.5 | Vergleich der genannten Rahmenbedingungen mit anderen Studien .. | 225 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Das Prisma der Nachhaltigkeit | 14 |
| Abbildung 2: Die Organisation und ihre primären Stakeholder | 23 |
| Abbildung 3: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen | 65 |
| Abbildung 4: Arten von Dilemmata und Häufigkeit – Gesamtsicht | 67 |
| Abbildung 5: Arten von Dilemmata und Häufigkeit – Managersicht | 67 |
| Abbildung 6: Arten von Dilemmata und Häufigkeit – Beratersicht | 68 |
| Abbildung 7: Möglichkeiten der Dilemma-Bewältigung – Managersicht | 70 |
| Abbildung 8: Möglichkeiten der Dilemma-Bewältigung – Beratersicht | 70 |
| Abbildung 9: Anteil der bewältigten Dilemmata – Managersicht | 71 |
| Abbildung 10: Anteil der bewältigten Dilemmata – Beratersicht | 71 |
| Abbildung 11: Die wichtigsten Kompetenzen – Gesamtsicht | 83 |
| Abbildung 12: Top 10 Kompetenzen – Managersicht | 86 |
| Abbildung 13: Top 10 Kompetenzen – Beratersicht | 86 |
| Abbildung 14: Bewertung der Rahmenbedingungen – Gesamtsicht | 98 |
| Abbildung 15: Top 5 Rahmenbedingungen – Managersicht | 98 |
| Abbildung 16: Top 5 Rahmenbedingungen – Beratersicht | 99 |
| Abbildung 17: Stand Strategieintegration – Managersicht | 101 |
| Abbildung 18: Stand Strategieintegration – Beratersicht | 102 |
| Abbildung 19: Stand Kerngeschäftsintegration – Managersicht | 102 |
| Abbildung 20: Stand Kerngeschäftsintegration – Beratersicht | 103 |
| Abbildung 21: CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas | 109 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tabelle 1: Trade-off Kategorisierung..... | 31 |
| Tabelle 2: Systematisierung der Bewältigungsformen | 39 |
| Tabelle 3: Im <i>Kona</i> -Projekt ermittelte Kompetenzen. | 46 |
| Tabelle 4: Die Eigenschaften der Dilemma-Kompetenz | 48 |
| Tabelle 5: Dilemmata-Framework - eigene Darstellung..... | 74 |
| Tabelle 6: Definitionen der Aktivitäts- und Handlungskompetenzen..... | 77 |
| Tabelle 7: Definitionen der Fach- und Methodenkompetenzen | 78 |
| Tabelle 8: Definitionen der personalen Kompetenzen..... | 79 |
| Tabelle 9: Definitionen der sozial-kommunikativen Kompetenzen | 80 |
| Tabelle 10: Ergebnisse aus der Vorstudie – Fach- und Methodenkompetenzen | 81 |
| Tabelle 11: Ergebnisse aus der Vorstudie – Aktivitäts- und Handlungskompetenzen.. | 81 |
| Tabelle 12: Ergebnisse aus der Vorstudie – sozial-kommunikative Kompetenzen | 82 |
| Tabelle 13: Ergebnisse aus der Vorstudie – personale Kompetenzen | 82 |
| Tabelle 14: M und SD der Kompetenzen – Managersicht | 84 |
| Tabelle 15: M und SD der Kompetenzen – Beratersicht..... | 85 |
| Tabelle 16: Abgleich der in der Studie ermittelten Kompetenzen mit der Dilemma- Kompetenz..... | 92 |
| Tabelle 17: Kompetenz-Atlas zur Dilemma-Bewältigung..... | 96 |
| Tabelle 18: Ergebnisse der Vorstudie - Rahmenbedingungen | 97 |
| Tabelle 19: Weitere genannte Dilemmata - Manager | 220 |
| Tabelle 20: Weitere genannte Dilemmata - Berater | 220 |
| Tabelle 21: Weitere relevante Kompetenzen - Managersicht | 221 |
| Tabelle 22: Weitere relevante Kompetenzen - Beratersicht..... | 222 |

| | |
|--|-----|
| Tabelle 23: Abgleich der in der Studie ermittelten Kompetenzen mit <i>Kona</i> | 223 |
| Tabelle 24: Weitere genannte Rahmenbedingungen | 224 |
| Tabelle 25: Vergleich der genannten Rahmenbedingungen mit anderen Studien | 225 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| BMU | Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit |
| BNE | Bildung für nachhaltige Entwicklung |
| Bspw. | beispielsweise |
| Bzw. | beziehungsweise |
| Ca. | Circa |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CR | Corporate Responsibility |
| CS | Corporate Sustainability |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| d.h. | das heißt |
| DJSI | Dow Jones Sustainability Index |
| Ebd. | ebenda |
| Etc. | etcetera |
| EU | Europäische Union |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| IfM | Institut für Mittelstandsforschung |
| insbes. | insbesondere |
| ISSP | International Society of Sustainability Professionals |
| KODE | Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung |
| Kona | Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln |
| M | Mittelwert |
| NGO | Non Governmental Organization/Nichtregierungsorganisation |
| N | Anzahl der Befragten |
| UK | United Kingdom/Vereinigtes Königreich |
| SBSC | Sustainability Balanced Scorecard |

| | |
|-------|---|
| SD | Standardabweichung |
| Sog. | sogenannt |
| V.a. | vor allem |
| Vgl. | vergleiche |
| Vs. | versus |
| UN | United Nations/Vereinte Nationen |
| UNCED | UN-Konferenz für Umwelt- und Entwicklung |
| UNGC | United Nations Global Compact |
| WCED | World Commission on Environment and Development |
| Z.B. | zum Beispiel |

0. Kurzdarstellung

Vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz unternehmerischer Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability, CS) beschäftigt sich die Wissenschaft verstärkt mit der Frage, welche Kompetenzen Entscheider benötigen, um Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können. Denn entgegen der weit verbreiteten Meinung, dass bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien nur Win-win-Situationen auftreten, stoßen Manager bei der Integration ökologischer und sozialer Ziele in das Ziel-System der Unternehmen auf widersprüchliche ökonomische Rationalitäten (zwischen Effizienz und einzelnen/mehreren Dimensionen von Nachhaltigkeit) und inhärente Konflikte nachhaltiger Entwicklung (zwischen den Dimensionen sozial, ökologisch und ökonomisch). In der Folge entstehen vielfältige dilemmatische Entscheidungssituationen.¹ Um Nachhaltigkeit langfristig in Unternehmen etablieren zu können, müssen die Dilemmata wahrgenommen und bewältigt werden. Voraussetzung hierfür sind vielfältige persönliche Kompetenzen bei den Entscheidern.

Die vorliegende Arbeit untersucht die auftretenden dilemmatischen Entscheidungssituationen und den Umgang mit diesen. Darüber hinaus bestimmt sie die für die Dilemma-Bewältigung relevanten Kompetenzen sowie die zur Umsetzung von CS-Strategien erforderlichen Rahmenbedingungen im Unternehmen.

Im Ergebnis wird ein Framework zu Dilemmata, den notwendigen Kompetenzen und den Rahmenbedingungen erarbeitet. Basierend darauf werden entsprechende Handlungsempfehlungen gegeben. Auf theoretischer Ebene wird ein bisher recht unerforschtes Gebiet weiterentwickelt und weiterer Forschungsbedarf skizziert. Der erarbeitete CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas stellt zudem praxisrelevantes Wissen für Unternehmen und Berater zur erfolgreicherer Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien zur Verfügung.

¹ Ein Dilemma ist eine Entscheidungssituation, in der zwischen zwei Optionen gewählt werden muss, die beide gleichermaßen erstrebenswert bzw. zu vermeiden sind. Bezogen auf das Ziel müssen diese widersprüchlichen Handlungen, die sich gegenseitig ausschließen, durchgeführt werden. Vgl. Neuberger (1995), S. 535.

1. Einführung

In diesem Einführungskapitel soll zunächst ein Überblick über das Dissertationsvorhaben gegeben werden. Im Abschnitt 1.1 wird in das Forschungsthema eingeführt, Teilkapitel 1.2 erläutert die Fragestellung und das Ziel der Arbeit. In 1.3 wird die Arbeit von anderen Forschungsvorhaben abgegrenzt und in 1.4 das methodische Vorgehen beschrieben. Abschnitt 1.5 erläutert den Aufbau der Dissertation.

1.1 Die Thematik

Die Relevanz von nachhaltiger Entwicklung

In den letzten Jahren ist die Diskussion über Kriterien, Leitlinien und Umsetzungsstrategien für eine langfristige und global aufrechtzuerhaltende Entwicklung der Menschheit zu einem immer wichtigeren Thema in nationalen und internationalen wissenschaftlichen sowie umwelt- und entwicklungspolitischen Diskussionen geworden. Dabei steht der Begriff des *sustainable developments* – der „nachhaltigen, zukunftsfähigen oder dauerhaft umweltgerechten Entwicklung“² im Mittelpunkt.³ Nach der Definition des 1987 von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen herausgegebenen *Brundtland-Berichts* wird nachhaltige Entwicklung dabei verstanden als eine Entwicklung „which meets the needs of the present without compromising the ability for future generations to meet their own needs.“⁴

Bereits 1992 verpflichteten sich auf der UN-Konferenz für Umwelt- und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro 173 Staaten, das Leitbild nachhaltiger Entwicklung auf nationaler Ebene sowie in Kooperation mit anderen Ländern in konkretes politisches Handeln umzusetzen.⁵ Auf EU-Ebene fand das Konzept unter anderem als einleitende Zielstellung des Amsterdamer Vertrags 1995/96 und in der Umweltpolitik der EU Zustimmung.⁶ In Deutschland belegt z. B. die Berufung eines Rates für Nachhaltige Entwicklung die steigende Bedeutung des Themas, auch wenn dieser aktuell nur eine beratende Funktion hat.⁷

In der Forschungslandschaft spiegelt sich die wachsende Bedeutung von nachhaltiger Entwicklung in zahlreichen theoretischen und praktischen Diskussionen und in einer umfangreichen Forschungsagenda wider.⁸ Auch im betriebswirtschaftlichen Kontext zeigt sich die Relevanz in der zunehmenden Anzahl von Fachzeitschriften.⁹

² Kopfmüller et al. (2001), S. 13.

³ Vgl. ebd.

⁴ WCED (1987), S. 8.

⁵ Vgl. ebd.; Grunwald (2003), S. 326.

⁶ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 13.

⁷ Vgl. ebd.

⁸ Vgl. Adams/Narayanan (2007), S. 70; Greenfield (2004); Maignan/Ralston (2002); Mc Williams et al. (2006); Pearce/Doh (2005).

⁹ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 28 f.; Noch im Jahr 2005 war nachhaltige Entwicklung in der Betriebswirtschaftslehre eher ein Randthema; vgl. Hansen/Schrader et al. (2005), S. 373.

Die Relevanz von Corporate Sustainability für Unternehmen

Mehr denn je sind Unternehmen heute gefordert, nicht nur ihre wirtschaftlichen Interessen zu verfolgen, sondern auch die der Umwelt und Gesellschaft zu respektieren,¹⁰ da sie als Mitverursacher sozialer und ökologischer Probleme gesehen und verstärkt in die Verantwortung genommen werden.¹¹ Durch ihre bloße Zahl haben die rund 3,7 Millionen Unternehmen in Deutschland¹² einen hohen Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung ihres Wirkungsbereiches.¹³

Die Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, NGOs, Auftraggeber, Teilhaber/Aktionäre etc.) erwarten nachhaltigere Produkte und nachhaltigeres Wirtschaften¹⁴ sowie Transparenz hinsichtlich der sozialen und ökologischen Unternehmensleistung.¹⁵ Investoren und Finanzanalysten beziehen Nachhaltigkeitsfaktoren vermehrt mit in ihre Analysen und Investment-Entscheidungen ein,¹⁶ der regulatorische Druck erhöht sich¹⁷ und innovative Vorreiter setzen Mitbewerber unter Zugzwang.¹⁸

Doch bietet die ganzheitliche Umsetzung¹⁹ von CS Unternehmen auch weitreichende Vorteile – etwa die Chance auf Innovationen und damit auf einen dauerhaften Unternehmenserfolg, Finanzstärke und gute Aktienentwicklung,²⁰ ein erfolgreiches Stakeholder-Management, eine wirksame Wettbewerbspositionierung, Risiko- und Kostenminimierung sowie die Erschließung neuer Märkte.²¹ Experten sehen es daher für das strategische Unternehmensmanagement als notwendig an, sich eingehend mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen.²² Bhattacharya und Sen beschreiben die positiven Auswirkungen auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit²³ mit den Worten: „Not only is doing good the right thing to do, but it also leads to doing better.“²⁴

Immer mehr Unternehmen, die sich mit CS beschäftigen, stehen nun vor der Herausforderung, die internen Zusammenhänge zwischen der Berücksichtigung sozialer und ökologischer Themen und dem Erfolg des Unternehmens zu erkennen und zu handhaben.²⁵

¹⁰ Vgl. Clarke/Clegg (2000), S. 46.

¹¹ Vgl. Lindgreen/Swaen (2010), S. 2 f.

¹² Vgl. IfM (2014), Unternehmensbestand 2014 laut Schätzung des IfM Bonn.

¹³ Vgl. Lindgreen/Swaen (2010), S. 2 f.

¹⁴ Vgl. Braun et al. (2009), S. 6; Leitschuh-Fecht (2007), S. 600.

¹⁵ Vgl. Ernst & Young (2010), S. 1. So wurde z. B. der Elektronikhersteller Apple durch eine Online-Kampagne von Greenpeace und Verbrauchern dazu aufgefordert, umweltfreundlichere Produkte herzustellen; vgl. Greenpeace (2011).

¹⁶ Vgl. Vilanova et al. (2009), S. 65; Ernst & Young (2010), S. 1.

¹⁷ Vgl. Ernst & Young (2010), S. 1.

¹⁸ Vgl. Schaltegger/Hasenmüller (2005), S. 8.

¹⁹ Vgl. Lindgreen/Swaen (2010), S. 1.

²⁰ Vgl. Nidumolo et al. (2009), S. 61.

²¹ Vgl. Mintzberg (1987), S. 66 ff.; Pruzan (2001), S. 273 f.; Ambastha/Monaya (2004), S. 47 ff.

²² Vgl. Lindgreen/Swaen (2010), S. 2 f.

²³ Vgl. Schwarzl (2009), S. 6; Schaltegger et al. (2007); Gad/Moss (2008), S. 110 f.

²⁴ Bhattacharya/Sen (2004), S. 9.

²⁵ Vgl. Castelló/Lozano (2011), S. 1; Schaltegger et al. (2012), S. 10; Schaltegger/Hasenmüller (2005), S. 10.

Stand der Umsetzung von Corporate Sustainability in Unternehmen

Fortschrittliche Unternehmen unterschiedlichster Branchen haben die weitreichenden strategischen Chancen von CS bereits erkannt und durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in ihren Innovationsprozessen eine Vorreiterrolle eingenommen,²⁶ so z. B. die Branchenführer des *Dow Jones Sustainability Indexes 2013* Henkel, Nestlé und Volkswagen.²⁷

In einer weltweiten Studie von *Accenture* für den *United Nations Global Compact* geben 93 % der 766 befragten CEOs an, dass Nachhaltigkeit wichtig für den zukünftigen Erfolg ihrer Unternehmen sei.²⁸ 96 % sagen, dass Nachhaltigkeit vollständig in die Unternehmensstrategie und den operativen Betrieb integriert werden sollte.²⁹ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie unter 247 Entscheidern auf Geschäftsführungsebene in Nordamerika, Großbritannien und China aus dem Jahr 2011: Danach sehen mehr als zwei Drittel der Befragten Nachhaltigkeit als einen integralen Bestandteil ihres Geschäfts an.³⁰

Noch wird das Thema von der Mehrheit der Unternehmen jedoch nur selten im strategischen Gesamtkontext behandelt und meist primär aus Image-Gründen verfolgt.³¹ Die starke Einbindung der Kommunikationsabteilungen in das Nachhaltigkeitsmanagement verdeutlicht dies. Häufig sind wichtige organisatorische Bereiche wie Rechnungswesen, Controlling und Finanzen noch nicht in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden.³²

Obwohl die steigende Relevanz von nachhaltiger Entwicklung im Unternehmenskontext unbestritten ist und zahlreiche Ansätze zur Umsetzung in Forschung und Praxis diskutiert werden,³³ fehlt es an praxisnahen und umfassenden Frameworks zur Implementierung.³⁴ Dies spiegelt sich auch in der fehlenden praktischen Durchführung. Trotz steigender Bemühungen der Unternehmen lässt sich noch kein allgemeiner Trend zu einer Kerngeschäftsintegration feststellen.³⁵ Entsprechend ist die größte Herausforderung für Unternehmen aktuell, CS in der täglichen Praxis umzusetzen und fest ins Unternehmen zu integrieren.³⁶

Integration von Corporate Sustainability in die Unternehmensstrategie

In der Nachhaltigkeitsdebatte herrscht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit einen Ansatz erfordert, der die verschiedenen Dimensionen

²⁶ Vgl. Braun et al. (2009), S. 13 f.

²⁷ Vgl. RobecoSAM (2013), S.1.

²⁸ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 10.

²⁹ Vgl. ebd., S. 14.

³⁰ Vgl. Accenture (2011), S. 1.

³¹ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 20.

³² Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 10.

³³ Vgl. Hoffmann/Woody (2008), S. 6 ff.; Kopfmüller et al. (2001), S.13; Galpin/Whittington (2012), S. 40.

³⁴ Vgl. Schaltegger et al. (2007), S. 10 ff.

³⁵ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 11; Du et al. (2010), S. 10 ff.; Smith (2003), S. 54 ff.; Stewart (2006), S. 14.

³⁶ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 32.

integriert betrachtet.³⁷ Auf Unternehmensebene kann eine Organisation nur dann einen Beitrag zu ökonomischer Wertschöpfung und gleichzeitig zu sozialen und ökologischen Zielen leisten, wenn Nachhaltigkeit „von der Motivation und Strategie über die Integration bis zur Umsetzung nachweislich integrativ gelebt“³⁸ wird.³⁹ Dies bedarf einer langfristig ausgerichteten Strategie,⁴⁰ die alle Bereiche des Unternehmens involviert, denn für die Verankerung von Nachhaltigkeit sind alle Funktionsbereiche wesentlich.⁴¹ Eine Herausforderung ist es vor allem, die ökologischen und sozialen Aspekte im bestehenden Management umzusetzen⁴² und diese in die ökonomischen Unternehmensentscheidungen, die wertschöpfenden Prozesse und in das Kerngeschäft zu integrieren.⁴³

Umsetzungshemmnisse – Widersprüche und Dilemmata

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien können sowohl Widersprüche zwischen den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial)⁴⁴ als auch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit auftreten.⁴⁵ Widersprüche „umschreiben logische Gegensätzlichkeiten, die zeitlich unabhängig, nicht an Personen gebunden, nicht lösbar und in der Sache begründet sind.“⁴⁶ Diese führen zu dilemmatischen Entscheidungssituationen und Trade-offs,⁴⁷ in denen sich die Dimensionen gegenüberstehen, sodass die damit verbundenen Ziele nicht gleichzeitig erreicht werden können, z. B. wenn ein ökologischeres Produkt (Ziel 1: Öko-Effizienz⁴⁸) höhere Produktionskosten (Ziel 2: Kosteneffizienz) bedingt.⁴⁹ Ein Dilemma ist eine Entscheidungssituation, in der zwischen zwei Optionen gewählt werden muss, die beide gleichermaßen erstrebenswert bzw. zu vermeiden sind. Bezogen auf das Ziel müssen diese widersprüchlichen Handlungen, die sich gegenseitig ausschließen, durchgeführt werden.⁵⁰ Da Nachhaltigkeit in ihren Dimensionen untrennbar mit Komplexität und Interdisziplinarität verbunden ist, sind Dilemmata eher die Regel als die Ausnahme.⁵¹ Dilemmata zählen zu den größten Umsetzungshemmnissen von CS in Unternehmen,⁵² daher ist eine bewusste und erfolgreiche Dilemma-Bewältigung durch Manager eine wesentliche Voraussetzung für die effektive Umsetzung.⁵³ Um wirklich nachhaltige Lösungen zu finden, sind also die verantwortlichen Manager in Unternehmen gefragt, eine kluge Ba-

³⁷ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 47.

³⁸ Schaltegger et al. (2010), S. 4.

³⁹ Vgl. ebd.

⁴⁰ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 352.

⁴¹ Vgl. Shrivastava/Hart (1995); Klemisch (2004); Hansen/Schrader (2005); Loew/Braun (2006); Dunphy et al. (2007); Epstein (2008); Hilton (2003), S. 376 f.

⁴² Vgl. Schaltegger et al. (2007), S. 12.

⁴³ Vgl. ebd.; Schaltegger et al. (2012), S. 11; Hansen/Schrader 2005; Loew/Braun (2006); Porter/Kramer (2006); Leitschuh (2008); Schaltegger/Müller (2008).

⁴⁴ Vgl. Du et al. (2010), S. 10 ff.; Smith (2003), S. 54 ff.; Stewart (2006), S. 14.

⁴⁵ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 4.

⁴⁶ Müller-Christ (2010), S. 253.

⁴⁷ „In einem Trade-Off kann die Verbesserung oder Erreichung eines Ziels nur durch Nicht-Erreichung des anderen Ziels erreicht werden (Austauschverhältnis ist Nullsumme)“, Müller-Christ (2008), S. 13.

⁴⁸ Vgl. Schaltegger et al. (2007), S. 15.

⁴⁹ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 217 f.

⁵⁰ Vgl. Neuberger (1995), S. 535.

⁵¹ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 217 f.

⁵² Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 14 und 34.

⁵³ Vgl. Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Clarke/Clegg (2000), S. 52 f.

lance zwischen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbelangen zu finden.⁵⁴ Zur erfolgreichen Umsetzung von CS und zur Bewältigung von Dilemmata benötigen Entscheider bestimmte Kompetenzen.⁵⁵

Kompetenzen zur Umsetzung von Corporate Sustainability und zur Dilemma-Bewältigung

Trade-offs zu erkennen und zu akzeptieren, ist die größte Herausforderung für Entscheider.⁵⁶ Denn Menschen fühlen sich unwohl, wenn sie auf widersprüchliche Sachverhalte stoßen, ignorieren und verdrängen sie.⁵⁷ Um Dilemmata zu lösen und wirklich nachhaltige Lösungen zu finden, muss der Widerspruch zunächst akzeptiert werden, darf also nicht umgangen werden.⁵⁸ Zudem müssen Manager wiederholt Entscheidungen zugunsten von Nachhaltigkeit treffen und dilemmatische Entscheidungsprozesse bewältigen.⁵⁹

Hierfür benötigt der Entscheider bestimmte Kompetenzen wie Beharrlichkeit, Geduld, Konfliktlösungs-, Kompromiss- und Kommunikationsfähigkeit (vgl. 6.4.1). Über alle Kompetenzkategorien⁶⁰ hinweg werden sozial-kommunikative, personale sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenzen durchgehend höher bewertet als Fach- und Methodenkompetenzen – mit Ausnahme des fachübergreifenden Nachhaltigkeitswissens unter den wichtigsten zehn Kompetenzen (vgl. Kapitel 6.4.2). Hier finden sich auch einige der im Konstrukt der Dilemma-Kompetenz genannten Kompetenzen wieder wie die Ambivalenztoleranz zur Gestaltung von Informationsverarbeitungsprozessen mit widersprüchlichen Informationen in der Kompetenz *Gestaltungswille* (vgl. 6.4.3.1).⁶¹

Weitere Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Corporate Sustainability

Neben den Kompetenzen der Entscheider spielt der Einfluss organisationaler Aspekte eine Rolle, denn zwischen diesen und den Kompetenzen bestehen Wechselwirkungen.⁶² Für die vollständige Integration einer Nachhaltigkeitsstrategie in die Unternehmensstrategie braucht es Unternehmensstrukturen, die ein nachhaltiges Handeln der Mitarbeiter begünstigen. Wesentlich sind dafür unter anderem eine glaubwürdige, aktive Unterstützung der Geschäftsführung, eine integrierte CS-Strategie sowie definierte Entscheidungsprämissen (vgl. 6.5.1).

⁵⁴ Vgl. Walley (1994), S. 47; Müller-Christ (2008), S. 19.

⁵⁵ Vgl. Grothe/Fröbel (2011); Klemisch et al. (2008); Künkel/Fricke (2008); Schaltegger et al. (2012); Willard et al. (2010); Müller-Christ (2008).

⁵⁶ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 283. Die Herausforderung ist, dass in den Erfolgsausweisen auch das Nicht-Erreichbare und das bewusst Ausgeschlossene vorkommen müssen.

⁵⁷ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 244.

⁵⁸ Vgl. ebd., S. 277.

⁵⁹ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 3.

⁶⁰ Für die Einteilung der Kompetenzen in Kategorien vgl. Heyse (2007), S. 28 ff.

⁶¹ Vgl. Müller-Christ/Weßling (2007) für weitere Ausführungen zur systematischen kognitiven Bewältigung sowie zur Ambiguitätstoleranz.

⁶² Vgl. Muellerbuchhof (2007), S. 36.

1.2 Ziel der Arbeit und leitende Forschungsfragen

Basierend auf dem Stand der Forschung (vgl. Kapitel 2, 3 und 4) ist das Ziel dieser Arbeit, folgende Forschungsfrage zu beantworten: Welche Dilemmata treten bei der Umsetzung von CS-Strategien auf?

Daraus resultieren die folgenden Teilfragen:

- Wie gehen Entscheider mit den auftretenden Dilemmata um?
- Welcher Anteil der auftretenden Dilemmata wird in den Unternehmen bewältigt?
- Welche Kompetenzen benötigen Entscheider, um die bei der Umsetzung von CS-Strategien auftretenden Dilemma-Situationen zu bewältigen?
- Welche Rahmenbedingungen sollten im Unternehmen für die erfolgreiche CS-Strategieumsetzung vorhanden sein?

Basierend auf den Erkenntnissen der Studie wird:

- ein Dilemmata-Framework erstellt, das die wichtigsten auftretenden Dilemmata kategorisiert und in Dilemma-Ebenen einteilt, sowie
- ein Dilemmata-Kompetenz-Atlas erarbeitet, der die zur Dilemma-Bewältigung relevanten Kompetenzen, eingeteilt nach Kompetenzkategorien, erläutert und dabei auch die weiteren relevanten Rahmenbedingungen nennt.

Ziel ist es, Wissen zu liefern, um:

- Dilemmata bewusster zu erkennen und strukturierter zu bewältigen,
- die notwendigen Kompetenzen zu kennen und zu fördern,
- Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten, um die CS-Umsetzung in Unternehmen erfolgreicher zu gestalten, und
- empirische Daten für die Weiterentwicklung der Theorie zu liefern und weiteren Forschungsbedarf zu skizzieren.

1.3 Abgrenzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit lässt sich inhaltlich wie folgt von bereits bestehenden Studien abgrenzen:

Kompetenzen zur Dilemma-Bewältigung

Zum speziellen Fall der Dilemma-Bewältigung im unternehmerischen Nachhaltigkeitskontext gibt es noch keine empirischen Studien. Es liegen jedoch theoretische Ansätze und empirische Studien zu verwandten Thematiken vor:

- das theoretisch fundierte Konstrukt der Dilemma-Kompetenz nach Müller-Christ⁶³
- das Projekt *Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (Kona)* mit dem Ziel, allgemein notwendige Kompetenzen für nachhaltiges Handeln von Führungskräften messen und weiterentwickeln zu können⁶⁴
- das *Corporate Sustainability Barometer 2012* (CS-Barometer 2012) zum Stand der Umsetzung von CS in Unternehmen, das am Rande untersucht, welche Kompetenzen Mitarbeiter für die Umsetzung von Nachhaltigkeit benötigen⁶⁵
- der *Competency Survey Report 2010* der *International Society of Sustainability Professionals* (ISSP), der die Kompetenzanforderungen von Nachhaltigkeitsmanagern in den Blick nimmt⁶⁶

Dilemmata – Auftreten und Bewältigung

Zu den auftretenden Dilemmata, zu deren Bewältigung und Systematisierung gibt es vereinzelte empirische Ansätze. Diese untersuchen spezifische Dilemmata bspw. mit:

- einem zeitlichen Dilemma-Bezug (kurz- vs. langfristig),⁶⁷
- einem Fokus auf der Beschaffung (lokal und CO₂-sparend vs. international und entwicklungsfördernd)⁶⁸ oder
- einem Fokus auf Dilemmata zwischen sozialen Zielen und Kosteneffizienz.⁶⁹

⁶³ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 20.

⁶⁴ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 3 ff.

⁶⁵ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 49.

⁶⁶ Vgl. Willard et al. (2010), S. 2 und 22.

⁶⁷ Unternehmen orientieren sich tendenziell eher kurz- als langfristig – trotz möglicher negativer Auswirkungen auf die Firma (vgl. Laverty (1996)) sowie auf die Gesellschaft und Umwelt (vgl. Hoffman/Bazerman (2007)). Durch die langfristige Ausrichtung von Nachhaltigkeit entstehen bei deren Umsetzung im Unternehmen Dilemmata.

⁶⁸ Vgl. Holt/Watson (2008).

⁶⁹ Vgl. Becchetti/Costantino (2010); Kaptein/Wempe (2001), S. 92.

Einen ersten theoretischen Ansatz zur Strukturierung der aus Dilemmata resultierenden Trade-offs bietet das Framework von Hahn et al.⁷⁰

Zur speziellen Dilemma-Bewältigung im Nachhaltigkeitskontext existieren bis jetzt keine Studien, jedoch theoretische Ansätze wie z. B. zu den Bewältigungsformen von Dilemmata, zum Management der Spannungen von CS im unternehmerischen Kontext⁷¹ sowie zu den *kognitiven Frames* der Entscheidungsträger im Kontext der Dilemmatabewältigung.⁷²

Studien zu Rahmenbedingungen im unternehmerischen Nachhaltigkeitskontext

Zu den erforderlichen Rahmenbedingungen zur CS-Umsetzung hingegen gibt es bereits umfassende Studien:

- In einer weltweiten Untersuchung von *Accenture* für den *United Nations Global Compact* mit 766 befragten Geschäftsführern werden vor allem die Hemmnisse der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen thematisiert. Insbesondere die Komplexität der Implementierung, widersprüchliche strategische Prioritäten und eine fehlende Anerkennung durch die Finanzmärkte werden als größte Umsetzungshemmnisse angesehen. Dabei sehen es 93 % der Befragten als wesentlich an, dass die Geschäftsführung CS aktiv diskutiert und danach handelt sowie 91 %, dass CS vollständig in die Strategie und den Betrieb integriert wird.⁷³
- Wie Unternehmen dem externen Druck begegnen und CS in Strategie und Kultur integrieren, wird in einer *Ernst & Young*-Studie von 2010 untersucht. Dabei wird das CEO-Commitment als ein entscheidender Faktor für den Erfolg angesehen. Wesentlich ist zudem die Integration von CS in die wichtigsten Entscheidungsprozesse.⁷⁴
- Eine weitere *Accenture*-Studie unter 247 Entscheidern auf oberster Führungsebene in Nordamerika, im UK und in China untersucht die Umsetzungshindernisse von CS sowie die positiv wirkenden Umsetzungsfaktoren. Hier werden bspw. ein authentisches Interesse an CS-Themen, mögliche Kostenreduktionen durch CS-Initiativen und Kundenerwartungen bezüglich des CS-Engagements von jeweils mehr als 40 % der Befragten als umsetzungsfördernd angesehen.⁷⁵

⁷⁰ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 223.

⁷¹ Vgl. u. a. Müller-Christ (2008); Müller-Christ (2010).

⁷² Vgl. Hahn et al. (2014).

⁷³ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 32 ff.

⁷⁴ Vgl. Ernst & Young (2010), S. 11.

⁷⁵ Vgl. Accenture (2011), S. 1 ff.

- Die Relevanz von Unternehmensstrukturen für ein nachhaltiges Handeln der Mitarbeiter identifiziert ebenfalls eine Untersuchung aus dem Jahr 2010 unter Nachhaltigkeitsverantwortlichen aus Deutschland. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung sind die Reflektion der CS-Ziele in der Vergütung der Mitarbeiter sowie die Implementierung von CS in die unternehmerischen Ziele, Prozesse und Kennzahlen.⁷⁶

Obwohl die erforderlichen Rahmenbedingungen für CS in Studien bereits gut erforscht sind, wird diese Teilfrage in der vorliegenden Arbeit aufgrund ihrer Bedeutsamkeit dennoch untersucht, um so ein Gesamtbild zum Themenkomplex CS-Strategieumsetzung und den Faktoren Dilemma(-Bewältigung), Kompetenzen und Rahmenbedingungen zu erhalten. Hierbei werden auch die vorgenannten Studien herangezogen. Da die Rahmenbedingungen jedoch nicht im Mittelpunkt dieser Studie stehen, wird im theoretischen Teil der Arbeit nur begrenzt auf diese eingegangen.

1.4 Methodisches Vorgehen

Theoretischer Hintergrund, Hypothesenbildung

Für eine Einführung in den Themenbereich wird die relevante Literatur zu nachhaltiger Entwicklung bzw. Bildung für nachhaltige Entwicklung im allgemeinen und im betriebswirtschaftlichen Kontext sowie zu Trade-offs, Dilemmata und Entscheidungsfindungsprozessen in Auszügen herangezogen und erläutert. Dieser Teil bildet die theoretische Basis der Arbeit.

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen werden Hypothesen für die empirische Untersuchung abgeleitet, sodass ein konzeptioneller Bezugsrahmen für die zu untersuchenden Fragestellungen geschaffen werden kann. Im Rahmen einer mehrstufigen Delphi-Studie werden dann die Hypothesen überprüft.

Empirische Studie – Delphi-Befragung

Um über Expertenmeinungen einen unklaren Sachverhalt näher definieren zu können, ist die Delphi-Methode eine erprobte Herangehensweise.⁷⁷ Im Kontext dieser Arbeit werden ein qualitatives (offene Fragen) und ein quantitatives (v. a. geschlossene Fragen) Verfahren in mehreren Studienabschnitten miteinander verknüpft. Die qualitative Studie (Vorstudie) wird zur Operationalisierung des vorher möglichst klar definierten Sachverhaltes genutzt. Deren Ergebnisse fließen mit in die quantitative(n) Runde(n) (Hauptstudie) ein.

Zielgruppe der Befragung sind in CS-Themen involvierte Manager und CS-Berater auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen in Branchen und Unternehmen verschiedener Größe, die sich verstärkt mit CS auseinandersetzen (vgl. Kapitel 5.3.1 und 5.3.2).

⁷⁶ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 30 f.

⁷⁷ Vgl. Häder (2009), S. 36 ff.; vgl. Rieckmann (2010); vgl. Kurrat (2010).

In der qualitativen Vorstudie werden zehn in CS-Themen involvierte Manager und Berater mittels Telefoninterviews (circa 45 bis 60 min.) befragt. Die Ergebnisauswertung erfolgt über das Tool *MAXQDA*.⁷⁸

In der auf den Ergebnissen der Vorstudie basierenden quantitativen Hauptstudie werden 45 CS-Manager und 33 CS-Berater mittels des Onlinetools *limesurvey* befragt (circa 20 bis 25 min.). Die Auswertung erfolgt über das Statistik-Programm *SPSS*.⁷⁹

1.5 Aufbau der Arbeit

Das Einführungskapitel gibt einen Überblick über die Dissertation und den Inhalt der einzelnen Kapitel. Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Begriff der Nachhaltigkeit – allgemein und im unternehmerischen Kontext – sowie mit Ansätzen zur Umsetzung von CS in Unternehmen und dem aktuellen Praxisstand. In Kapitel 3 werden die Umsetzungshemmnisse von CS-Strategien in Unternehmen behandelt, im Speziellen auftretende Trade-offs und Dilemmata. Zudem werden mögliche Bewältigungsansätze und die dahinter liegenden Entscheidungsprozesse aufgezeigt.

Im Anschluss daran gibt Kapitel 4 einen Überblick zu Kompetenzen von Managern im Kontext nachhaltiger Entwicklung und zur Dilemma-Bewältigung. Kapitel 5 erläutert das Vorgehen in der empirischen Untersuchung. Die Studienergebnisse werden anschließend in Kapitel 6 detailliert dargestellt und interpretiert. Abschließend wird in Kapitel 7 die Methodik kritisch diskutiert. Im Anhang finden sich weitere Informationen zur Studie wie die Fragebögen und die Rückmeldungen an die Experten.

⁷⁸ Vgl. *MAXQDA* (2012).

⁷⁹ Vgl. *SPSS* (2013).

2. Nachhaltigkeit

2.1 Nachhaltige Entwicklung als normativer Rahmen der Untersuchung

Die Relevanz von und der Begriff der Nachhaltigkeit

Auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro erklärten sich schon 1992 173 Staaten bereit, nachhaltige Entwicklung zukünftig in konkrete politische Handlungen umzusetzen.⁸⁰ Auch in der Umweltpolitik der EU und als Zielsetzung des Amsterdamer Vertrags von 1995/96 fand das Konzept Zustimmung.⁸¹ Auf nationaler Ebene verdeutlicht die Berufung eines Rates für Nachhaltige Entwicklung die gestiegene Relevanz des Themas in Deutschland.⁸²

Um die Konzeptionalisierung von nachhaltiger Entwicklung⁸³ gibt es seit Jahren eine breite akademische und praktische Debatte.⁸⁴ Die Diskussion um Kriterien, Leitlinien und Umsetzungsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung ist im (inter-)nationalen wissenschaftlichen Kontext immer präsenter geworden.⁸⁵

In dieser Arbeit steht der Begriff des *sustainable development* – der nachhaltigen, zukunftsfähigen oder dauerhaft umweltgerechten Entwicklung – im Mittelpunkt.⁸⁶ Für den Begriff der nachhaltigen Entwicklung gibt es viele inhaltlich sich unterscheidende Definitionsversuche.⁸⁷ Die Definition der *Brundtland-Kommission* stellt ein breites und allgemein anerkanntes, wenn auch häufig kontrovers diskutiertes Nachhaltigkeitsverständnis dar. Der *Brundtland-Report* aus dem Jahr 1987 hat den Weg in die Auseinandersetzung mit dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung geebnet. So basieren zahlreiche Dokumente der Vereinten Nationen (UN) auf diesem Verständnis.⁸⁸ Nachhaltige Entwicklung wird dabei definiert als eine Entwicklung „which meets the needs of the present without compromising the ability for future generations to meet their own needs.“⁸⁹

Wesentlich ist dabei, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne die Erfüllung der Bedürfnisse folgender Generationen zu gefährden. Unter Bedürfnissen versteht die Kommission vor allem die Grundbedürfnisse der ärmsten Menschen, die vorrangig behandelt werden sollten.⁹⁰

⁸⁰ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 13; vgl. Grunwald (2003), S. 326.

⁸¹ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 13.

⁸² Vgl. ebd.

⁸³ Zur Geschichte der Nachhaltigkeitsdebatte siehe Kopfmüller et al. (2001), S. 19 ff.

⁸⁴ Vgl. Dacin/Smith (1994), S. 229 ff.; Kotler/Lee (2005).

⁸⁵ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 13.

⁸⁶ Vgl. ebd.

⁸⁷ Vgl. Pezzey (1992); Kreibich (1995); Renn/Kastenholz (1996).

⁸⁸ Vgl. Hauff (1987), S. 46.

⁸⁹ WCED (1987), S. 8.

⁹⁰ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 129 f.

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung

Klassische Ökonomen waren bereits im 19. Jahrhundert der Meinung, dass die Wirtschaft nicht unendlich wachsen, sondern in einem stationären Zustand (*steady state economy*) enden würde. So sprach sich 1857 beispielsweise John Stuart Mill für einen stationären Zustand der Wirtschaft aus, die sich ohne quantitativen Zuwachs qualitativ verbessert. Auf dieser Ansicht basiert auch das Konzept der nachhaltigen Entwicklung.⁹¹ Es geht im Kern darum, die Wirtschaft als Subsystem der Umwelt zu sehen⁹² und die Grenzen und Kapazitäten der Umwelt zu respektieren.⁹³

In der Diskussion um eine Konkretisierung und Operationalisierung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung stehen vor allem die relevanten Dimensionen und die richtigen Fragestellungen im Mittelpunkt.⁹⁴ Eine ausführliche Übersicht zur Entwicklung und den Kontroversen der Nachhaltigkeitsdebatte findet sich bspw. bei Kopfmüller et al.⁹⁵

Autoren wie Kopfmüller et al. und Gibson stehen für ein integratives Konzept der Nachhaltigkeit, dem die gleichwertige Betrachtung von inter- und intragenerativer Gerechtigkeit sowie eine integrative Betrachtung von ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimension zugrunde liegt. Zur Verknüpfung der Dimensionen wird eine vierte, institutionell-politische Dimension ergänzt.⁹⁶ Das Prisma der Nachhaltigkeit nach Valentin/Spangenberg veranschaulicht sowohl die Eigenständigkeit der Dimensionen als auch ihre gegenseitige Abhängigkeit und Interaktion.⁹⁷ Abbildung 1 macht deutlich, dass alle Dimensionen in engem Zusammenhang miteinander stehen und voneinander abhängig sind. Entsprechend sollten sie gleichberechtigt betrachtet werden.⁹⁸ Von diesem Basisgedanken wird auch in der vorliegenden Arbeit ausgegangen.

⁹¹ Vgl. Daly (1996), S. 19; Kanning (2005), S. 79.

⁹² Vgl. Daly (1999), S. 23.

⁹³ Vgl. ebd., S. 7.

⁹⁴ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 14.

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 19 ff.

⁹⁶ Vgl. ebd., S. 14; Gibson (2006), S. 259.

⁹⁷ Vgl. Valentin/Spangenberg (2000), S. 381 ff.

⁹⁸ Vgl. Gibson (2006), S. 259.

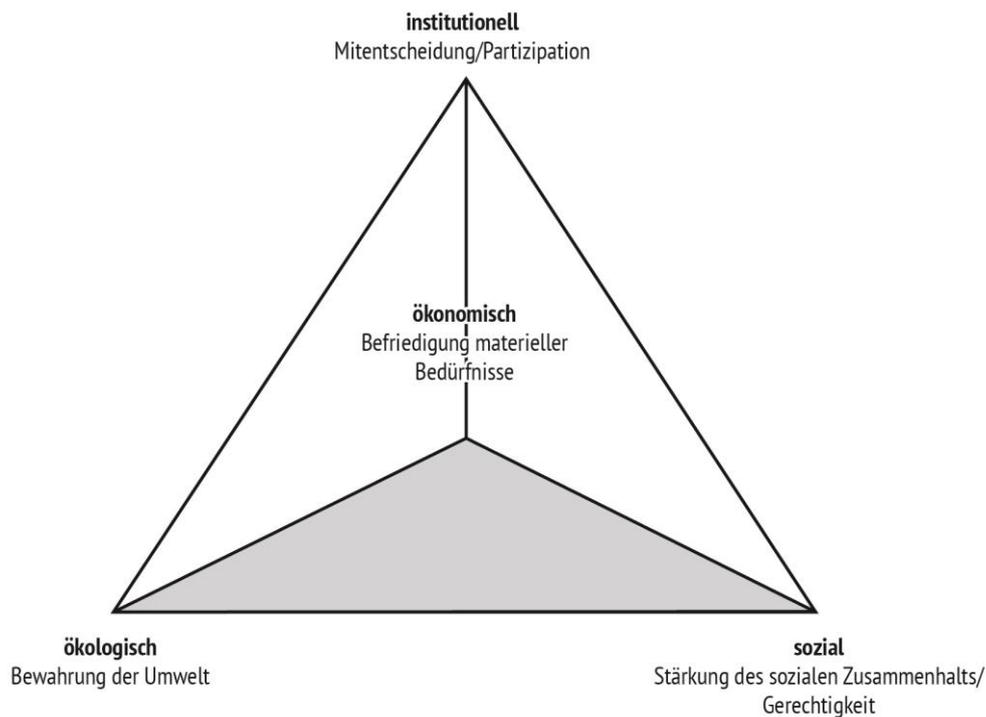


Abbildung 1: Das Prisma der Nachhaltigkeit - nach Valentin/Spangenberg (2000), S. 381 ff.

Dimensionen der Nachhaltigkeit – die ökologische Dimension

Bei der Bewertung der ökologischen Dimension in der Nachhaltigkeitsdebatte ist entscheidend, ob für bestimmte ökologische Güter und Leistungen eine gleichwertige Alternative vorhanden wäre, das heißt, ob Elemente des natürlichen Kapitalstocks durch künstliches Kapital substituiert werden dürfen. Diese Diskussion spiegelt sich in den Konzepten der starken und der schwachen Nachhaltigkeit wider.⁹⁹

Anhänger der schwachen Nachhaltigkeit sind der Meinung, dass die Summe des natürlichen und künstlichen Kapitals konstant gehalten werden sollte – unter der Annahme, dass diese austauschbar sind. Eine Verringerung des Wohlfahrtsniveaus durch die Verminderung des Naturbestands kann durch eine Vermehrung von künstlichen Kapitalgütern ausgeglichen werden. Hier kann natürliches Kapital nahezu vollständig durch künstliches substituiert werden.¹⁰⁰ Diese Annahme liegt auch der neoklassischen Theorie zugrunde, in der davon ausgegangen wird, dass alle Produktionsfaktoren vollständig substituierbar sind.¹⁰¹

Anhänger der starken Nachhaltigkeit vertreten die Meinung, dass natürliches und künstliches Kapital in komplementärem¹⁰² Zusammenhang stehen¹⁰³ (vgl. bspw. das

⁹⁹ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 60; Daly (1999).

¹⁰⁰ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 60 f.

¹⁰¹ Vgl. Kanning (2005), S. 79.

¹⁰² „Sich gegenseitig ergänzend“, Duden (2001), S. 523.

¹⁰³ Vgl. Daly (1999), S. 110 ff.

Konzept der ökologischen Ökonomie¹⁰⁴) und dass der natürliche Kapitalstock in seinen Komponenten (Klimafaktoren, Landschaften etc.) möglichst konstant gehalten werden sollte. Innerhalb der einzelnen Kapitalarten ist nur ein begrenzter Austausch möglich. Der Verbrauch von Erdöl kann bspw. durch die Investition in erneuerbare Energien, die Rodung eines Waldes durch Wiederaufforstung an anderer Stelle kompensiert werden. Nur extreme Vertreter der starken Nachhaltigkeit lassen dies nicht zu und erlauben lediglich die Nutzung von Ressourcen, die nachwachsen oder sich erneuern können. Die Umsetzung der extremen Position der starken Nachhaltigkeit würde folglich bedeuten, dass das nicht nachwachsende Naturkapital weder von heutigen noch von zukünftigen Generationen genutzt werden dürfte.¹⁰⁵

In der Konsequenz fordern die Vertreter der schwachen Nachhaltigkeit nur einen ökologisch leicht modifizierten Wachstumskurs, die der starken hingegen einen Strukturwandel hin zu einem stationären Zustand der Wirtschaft, der *steady state economy*.¹⁰⁶ Beide Extrempositionen haben weitreichende praktische Folgen.¹⁰⁷ In der Debatte herrscht jedoch Einigkeit darüber, dass beide Positionen in Reinform in der Praxis nicht haltbar sind.¹⁰⁸

Daher wird in dieser Arbeit eine mittlere Position¹⁰⁹ zugrunde gelegt, die versucht, die positiven Aspekte beider Sichtweisen zu verbinden und die negativen zu vermeiden.¹¹⁰ Sie beruht auf den folgenden Gemeinsamkeiten:

- Das Produktivpotenzial der Gesellschaft (Summe aller Elemente natürlichen und menschlichen Ursprungs) darf nicht verringert werden. Dabei ist auch die Zusammensetzung relevant.¹¹¹
- Eine begrenzte Substitution von Naturkapital durch künstliches Kapital ist möglich, solange die grundlegenden Funktionen der Natur (auch die immateriellen) erhalten bleiben. Die Austauschbarkeit der einzelnen Elemente Sach-, Natur-, und Humankapital hängt vom Einzelfall ab und kann nicht allgemeingültig geregelt werden. Grundannahme ist, dass zwischen den Bestandteilen des künstlichen und des natürlichen Kapitalstocks teilweise komplementäre und teilweise substitutive Beziehungen bestehen.¹¹²

¹⁰⁴ Vgl. Kanning (2005), S. 79.

¹⁰⁵ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 61 f.

¹⁰⁶ Vgl. Kanning (2005), S. 79.

¹⁰⁷ Vgl. ebd.

¹⁰⁸ Vgl. u. a. Radke (1999), S. 168 f.

¹⁰⁹ Basierend auf dem HGF-Ansatz, der hinsichtlich der Debatte um schwache und starke Nachhaltigkeit die mittlere Position vertritt; vgl. Kopfmüller et al. (2011), S. 168 f.; vgl. hierzu auch Serageldin/Steer (1994).

¹¹⁰ Vgl. u. a. Radke (1999).

¹¹¹ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 62 f.

¹¹² Vgl. ebd.

- Umweltgüter, die der Mensch zum Überleben benötigt und für die es keinen artifiziellen Ersatz gibt (Atemluft, Trinkwasser, fruchtbare Böden), werden als komplementär betrachtet. Diese Ressourcen sind zu erhalten.¹¹³
- Für jede einzelne Kapitalart des natürlichen Kapitalstocks werden kritische Grenzen definiert, die nicht unterschritten werden dürfen. Solange diese nicht exakt bestimmt werden können, wird nach dem Vorsorgeprinzip gehandelt.¹¹⁴

Dimensionen der Nachhaltigkeit – soziale, ökonomische und institutionelle Dimension

Im Rahmen der sozialen Dimension wird die Frage behandelt, nach welchen Prinzipien soziale Verhältnisse intra- bzw. intergenerativ gerecht gestaltet werden können. Dabei steht die Verteilung grundlegender sozialer Güter, die als Lebensvoraussetzung notwendig sind (wie bspw. Leben, Gesundheit, Grundlebensmittelversorgung, Kleidung) sowie soziale Ressourcen (wie Toleranz, Solidarität, Rechts- und Gerechtigkeitssinn etc.), die für das gesellschaftliche Leben essenziell sind, im Mittelpunkt.¹¹⁵

Im Zusammenhang mit der ökonomischen Dimension wird die wirtschaftliche Wohlfahrt der Gesellschaft betrachtet, zu der der Konsum von Gütern und Dienstleistungen und die daraus erzielten Einkommen beitragen. Hierüber wird klassischerweise die Leistungsfähigkeit des ökonomischen Systems definiert.¹¹⁶

Während die ökologische, die ökonomische und die soziale Dimension die inhaltliche Sicht definieren, kommt der institutionellen Dimension die Funktion der Umsetzung zu.¹¹⁷ Da gesellschaftlichen Institutionen die Fähigkeit zugeschrieben wird, individuelles und kollektives Verhalten zu steuern, konzentriert sich das *Wie* der Umsetzung nachhaltiger Entwicklung weitgehend auf die Frage nach geeigneten Institutionen.¹¹⁸

2.2 Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext – Corporate Sustainability

Das Nachhaltigkeitsverständnis in der Unternehmenswelt

Die Diskussion um verantwortungsvolle Unternehmensführung begann in den 1970er Jahren im angelsächsischen Raum und wurde zum Großteil unter dem Schlagwort *Corporate Social Responsibility* (CSR) geführt.¹¹⁹ Die diskutierten Methoden zielen entsprechend häufig auf die Einbindung verschiedener gesellschaftlicher Anspruchsgrup-

¹¹³ Vgl. ebd. für weiterführende Informationen.

¹¹⁴ Vgl. Serageldin/Steer (1994).

¹¹⁵ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 67.

¹¹⁶ Üblicherweise werden bei der wissenschaftlichen Betrachtung des Wirtschaftsprozesses drei Themen betrachtet: Allokation (d. h. die Verteilung von knappen Gütern bzw. Produktionsfaktoren auf Verwendungszwecke), Distribution (die Verteilung der Produktionsfaktoren und Güter auf Individuen und Gruppen) sowie die Gestaltung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des Wirtschaftsprozesses; vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 84 f.

¹¹⁷ Vgl. Valentin/Spangenberg (2000), 382.

¹¹⁸ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 102. Für eine umfassendere Beschreibung der Dimensionen siehe bspw. Kopfmüller et al. (2001).

¹¹⁹ Vgl. Carroll (1979).

pen ab. Hierfür ist meist der Stakeholder-Ansatz¹²⁰ Ausgangspunkt, der Unternehmen als gesellschaftlich eingebettete und dadurch als quasi-öffentliche Institutionen ansieht.¹²¹

Im Gegensatz zum rein gesellschaftsorientierten Standpunkt, der bis heute stark in der angelsächsischen Forschung vertreten ist, standen in Kontinentaleuropa seit den 1980er Jahren Umweltthemen im Vordergrund.¹²² Aus den damals sehr effektiven Umweltprogrammen resultiert die heute weitverbreitete Win-win-Mentalität¹²³ (vgl. dazu auch Kapitel 3).¹²⁴

Erst seit Kurzem sind die verschiedenen Sichtweisen mit dem Aufgreifen des CSR-Gedankens auf europäischer Ebene vereint. Dabei setzt sich das Verständnis unternehmerischer Nachhaltigkeit, das sowohl die nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der Organisation selbst als auch das Engagement zur nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft fokussiert, immer mehr durch.¹²⁵

In dieser Arbeit wird CS als zentrale unternehmensstrategische, langfristige Aufgabe betrachtet. Die Integration sowohl ökonomischer als auch ökologischer und sozialer Ziele in das Zielsystem und in die unternehmerische Wertschöpfung ist dabei wesentlich.¹²⁶

Auch wenn es aufgrund unterschiedlicher Nachhaltigkeitsauffassungen und Begrifflichkeiten noch keine exakte und einheitliche Definition von CS gibt, kann festgehalten werden, dass Nachhaltigkeitsmanagement im Kern die Aufgabe hat, sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen zu begegnen und dabei die aus der Unternehmenstätigkeit resultierende Belastung der Umwelt zu reduzieren (Öko-Effektivität), negative soziale Auswirkungen zu minimieren (Sozio-Effektivität) und dieses möglichst kostengünstig und unternehmenswertsteigernd umzusetzen (Öko- und Sozio-Effektivität). Diese Anforderungen sollten gleichzeitig erfüllt und in das unternehmerische Management eingegliedert werden.¹²⁷

Für eine ernsthafte und erfolgreiche Auseinandersetzung mit CS ist eine langfristige Perspektive unabdingbar. Bei einer nur kurz- bis mittelfristig ausgerichteten Wirtschaftsweise des Unternehmens werden sich nur die Nachhaltigkeitsaspekte umsetzen lassen, die sich kurz- bis mittelfristig amortisieren. Bei einem ernsthaften, strategischen CS-Engagement ist daher eine langfristige Perspektive wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung und ein dauerhaft bestehendes und nachhaltiges Unternehmen.¹²⁸

¹²⁰ Vgl. Freeman (1984).

¹²¹ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 23.

¹²² Vgl. ebd.

¹²³ In Win-win-Situationen verstärken sich die einzelnen (Nachhaltigkeits-)Dimensionen - zumindest teilweise - gegenseitig, vgl. Hahn et al. (2010), S. 218.

¹²⁴ Vgl. Walley (1994), S. 47 f.

¹²⁵ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 23.

¹²⁶ Vgl. Schaltegger/Burritt (2005).

¹²⁷ Vgl. Schaltegger et al. (2007); Schaltegger et al. (2003); Schaltegger/Burritt (2005).

¹²⁸ Vgl. dazu auch Kopfmüller et al. (2001), S. 352.

2.2.1 Die Relevanz von Corporate Sustainability für Unternehmen

In der Forschungslandschaft spiegelt sich die wachsende Bedeutung des Themas nachhaltige Entwicklung in umfangreichen Diskussionen und einer großen Forschungsagenda wider.¹²⁹ Auch im betriebswirtschaftlichen Kontext zeigt sich die Relevanz in der zunehmenden Zahl an Fachzeitschriften.¹³⁰ Die wirtschaftswissenschaftliche Forschungslandschaft gelangt von einer grundsätzlichen und ethischen Diskussion hin zu einer starken Differenzierung der Forschung über alle unternehmerischen Funktionsbereiche hinweg.¹³¹ Nachhaltigkeitsmanagement hat sich zu einer eigenen Disziplin entwickelt und ist auf dem Wege, sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung zu etablieren.¹³²

Als eine treibende Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung spielen Unternehmen in der Nachhaltigkeitsdebatte eine wesentliche Rolle.¹³³ Die rund 3,7 Millionen Unternehmen in Deutschland¹³⁴ besitzen einen großen Wirkungsradius und haben dadurch einen hohen Einfluss auf die nachhaltige bzw. nicht nachhaltige Entwicklung ihres Wirkungskreises.¹³⁵ Sie sind verstärkt gefordert, die Interessen der Umwelt und Gesellschaft zu respektieren,¹³⁶ denn sie werden als Mitverursacher sozialer und ökologischer Probleme vermehrt in die Verantwortung genommen.¹³⁷

Die Stakeholder eines Unternehmens (Kunden, Mitarbeiter, NGOs, Auftraggeber, Teilhaber, Aktionäre etc.) erwarten zunehmend nachhaltige Produkte sowie nachhaltiges Wirtschaften¹³⁸ und CS-Engagement fließt in wachsendem Maße als Kriterium in die Unternehmensbewertung ein.¹³⁹ Wettbewerber sind durch Marktmechanismen gefordert, innovativen Vorreitern zu folgen. Nachhaltige Vorreiter üben mittelbar Druck auf Geschäftspartner, Zulieferer und ganze Branchen aus und tragen damit zur Entwicklung von Nachhaltigkeit bei.¹⁴⁰

Letztlich profitieren auch die Unternehmen selbst von einem stabilen gesellschaftlichen Umfeld, sodass sie langfristig ertragreich agieren und nachhaltig wachsen können.¹⁴¹ In einigen Unternehmen findet bereits ein umfassender Wandel statt, doch wird unternehmerische Nachhaltigkeit bisher nur selten im strategischen Gesamtkontext behandelt und oftmals primär aus Image-, Reputations- und Public Relations-Gründen betrieben.¹⁴² Hier ist die Gefahr von *Greenwashing* und Legitimitätsproblemen hoch. Unter-

¹²⁹ Vgl. Adams/Narayanan (2007), S. 70; Greenfield (2004); Maignan/Ralston (2002); Mc Williams et al. (2006); Pearce/Doh (2005).

¹³⁰ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 28 f. Noch im Jahr 2005 war nachhaltige Entwicklung in der Betriebswirtschaftslehre eher ein Randthema; vgl. Hansen/Schrader et al. (2005), S. 373.

¹³¹ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 24.

¹³² Vgl. ebd., S. 13.

¹³³ Vgl. Daly (1996), S. 7.

¹³⁴ Vgl. IfM (2014).

¹³⁵ Vgl. Lindgreen/Swaen (2010), S. 2 f.

¹³⁶ Vgl. Clarke/Clegg (2000), S. 46.

¹³⁷ Vgl. Lindgreen/Swaen (2010), S. 2 f.

¹³⁸ Vgl. Braun et al. (2009), S. 6; Leitschuh-Fecht (2007), S. 600.

¹³⁹ Vgl. Vilanova et al. (2009), S. 65.

¹⁴⁰ Vgl. Schaltegger/Hasenmüller (2005), S. 8.

¹⁴¹ Vgl. Unerman et al. (2007), S. 2.

¹⁴² Vgl. Ernst & Young (2012), S. 10; Schaltegger et al. (2012), S. 34 f.

nehmen, die Nachhaltigkeit nur oberflächlich betrachten und kein ehrliches Engagement verfolgen, werden oftmals öffentlich angeprangert.¹⁴³ Durch den steigenden Druck sich verändernder Erwartungen der Gesellschaft müssen Unternehmen neue Wege beschreiten, um auch zukünftig gesellschaftlich legitimiert zu werden.¹⁴⁴

Die Herausforderung dabei ist, die internen Zusammenhänge zwischen der Berücksichtigung sozialer und ökologischer Themen und dem Erfolg des Unternehmens zu erkennen und zu fördern.¹⁴⁵ Die ganzheitliche Umsetzung von CS¹⁴⁶ bietet weitreichende Chancen wie Innovationen, einen dauerhaften Unternehmenserfolg, Finanzstärke,¹⁴⁷ ein erfolgreiches Stakeholder-Management, eine wirksame Positionierung im Wettbewerb, Risiko- und Kostenminimierung sowie die Erschließung neuer Märkte.¹⁴⁸ All dies wirkt sich letztlich positiv auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus.¹⁴⁹

Experten sehen es daher für das strategische Unternehmensmanagement als notwendig an, sich eingehend mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen.¹⁵⁰ Nachhaltige Geschäftspraktiken werden durch den wachsenden Einfluss sozialer und ökologischer Trends zum Kennzeichen zukünftig erfolgreicher Unternehmen.¹⁵¹

2.2.2 Corporate Sustainability als unternehmensstrategische Angelegenheit

Um Nachhaltigkeit wertschöpfend im Unternehmen umzusetzen, ist es erforderlich, alle Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales) integriert zu betrachten¹⁵² und über alle Ebenen (Vision/Motivation, Strategie, Umsetzung) zu leben.¹⁵³ Dabei müssen sich Unternehmen neben den internen Prozessen und ihren Produkten alle Einflussfaktoren ihres Wirkungskreises ansehen wie bspw. ihre Lieferkette, ihre Mitarbeiterzufriedenheit und ihren CO₂-Ausstoß.¹⁵⁴

Die Auseinandersetzung mit nachhaltiger Entwicklung verlangt jedoch nicht nur ein kurzfristiges und oberflächliches Engagement, sondern bedarf einer langfristig ausgerichteten Strategie, die dem dauerhaften Charakter und der großen zeitlichen Reichweite nachhaltiger Entwicklung gerecht wird¹⁵⁵ und die alle Bereiche des Unternehmens einbezieht.¹⁵⁶ Die Herausforderung ist hierbei vor allem, die ökologischen und sozialen Aspekte im bestehenden Management umzusetzen¹⁵⁷ und diese in die öko-

¹⁴³ Vgl. Hartwig (2013), S. 284 f.; Horst (2015).

¹⁴⁴ Vgl. Castelló/Lozano (2011), S. 1 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Schaltegger/Hasenmüller (2005), S. 10.

¹⁴⁶ Vgl. Lindgreen/Swaen (2010), S. 1.

¹⁴⁷ Vgl. Nidumolo et al. (2009), S. 61.

¹⁴⁸ Vgl. Mintzberg (1987), S. 66 ff.; Pruzan (2001), S. 273 f.; Ambastha/Monaya (2004), S. 47 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Schwarzl (2009), S. 6; Schaltegger et al. (2007); Gad/Moss (2008), S. 110 f.; Bhattacharya/Sen (2004), S. 9.

¹⁵⁰ Vgl. Lindgreen/Swaen (2010), S. 2 f.

¹⁵¹ Vgl. Meyer et al. (2014), S. 16.

¹⁵² Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 47.

¹⁵³ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 4.

¹⁵⁴ Vgl. Seuring/Goldbach (2006), S. 467 f.

¹⁵⁵ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 352.

¹⁵⁶ Vgl. Hilton (2003), S. 376 f.

¹⁵⁷ Vgl. Schaltegger et al. (2007), S. 12.

nomischen Unternehmensentscheidungen, in die wertschöpfenden Prozesse und in das Kerngeschäft zu integrieren.¹⁵⁸

Immer mehr Wirtschaftsakteure kommen zu dem Schluss, dass neue Geschäftsmodelle notwendig sind, in denen Nachhaltigkeit als integrierter Bestandteil betrachtet wird und nicht als zusätzliche Strategie. Für die meist stark ertrags- bzw. Shareholder Value-getriebenen Unternehmen mit einer kurz- bis mittelfristigen Perspektive bedeutet die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie eine große Herausforderung. Deshalb müssen die Führungskräfte in Unternehmen inhaltlich und methodisch darauf vorbereitet werden, da sie es sind, die die Strategien und Ziele operativ umsetzen.¹⁵⁹

2.2.3 Erforderliche Rahmenbedingungen in Unternehmen zur Umsetzung von Corporate Sustainability

Auf die Führungskräfte haben auch organisationale Aspekte eine Wirkung. Daher braucht es für die erfolgreiche Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie Strukturen, die die Mitarbeiter beim nachhaltigen Handeln unterstützen.¹⁶⁰

Dies zeigt auch eine Studie aus dem Jahr 2010 zu relevanten Kompetenzen von Nachhaltigkeitsverantwortlichen in Deutschland. Danach waren sich die Befragten einig, dass für eine erfolgreiche Umsetzung von CS Unternehmensstrukturen nötig sind, die ein nachhaltiges Handeln der Mitarbeiter ermöglichen und begünstigen. Dafür ist eine Verankerung von CS in die Unternehmensstrategie, in die Ziele und das Leitbild sowie in die Vergütungssysteme aller Bereiche Voraussetzung. Wichtig sind zudem ein gemeinsames nachhaltiges Bewusstsein und ein CS-konformes Verhalten der Führungskräfte. Auch hier wird ein Top-down-Ansatz für die Integration als wesentlich angesehen, jedoch auch die Verinnerlichung von CS durch jeden Einzelnen.¹⁶¹

Laut einer internationalen Studie für den *United Nations Global Compact* sehen es 93 % der befragten CEOs als bedeutsam an, dass die Geschäftsführung CS aktiv diskutiert und danach handelt, und 91 %, dass CS vollständig in die Strategie und den Betrieb integriert wird.¹⁶²

Auch in weiteren Studien wird die Unterstützung des Top Managements mit einer sehr hohen Relevanz bewertet.¹⁶³ Laut einer *Ernst & Young*-Studie aus dem Jahr 2010 wird das CEO-Commitment als ein entscheidender Faktor angesehen, denn ohne dieses würden die CS-Bemühungen im Sande verlaufen. Eine wirkliche Verhaltensänderung war nach den Befragten vor allem bei CEOs zu beobachten, die durch eine extreme Situation mit CS in Berührung kamen, z. B. durch eine Stakeholder-Aktion – „CEOs who

¹⁵⁸ Vgl. ebd.; Schaltegger et al. (2012), S. 11; Hansen/Schrader (2005); Loew/Braun (2006); Porter/Kramer (2006); Leitschuh (2008); Schaltegger/Müller (2008).

¹⁵⁹ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 39.

¹⁶⁰ Vgl. Muellerbuchhof (2007), S. 36.

¹⁶¹ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 30 f.

¹⁶² Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 32.

¹⁶³ Vgl. Willard et al. (2010), S. 18.

truly get it were shocked into action“.¹⁶⁴ Entscheidend ist dabei die Integration von CS in die wesentlichen Entscheidungsprozesse.¹⁶⁵

In einer *Accenture*-Studie unter 247 Entscheidern in Nordamerika, im UK und in China werden ein authentisches Interesse an CS-Themen, mögliche Kostenreduktionen durch CS-Initiativen, Kundenerwartungen bezüglich des CS-Engagements, die Chance auf Unternehmenswachstum und höhere Margen sowie die Reputation des Unternehmens von jeweils mehr als 40 % der Befragten als umsetzungsfördernd betrachtet.¹⁶⁶

Nach einer Studie zur Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (*Kona*) aus dem Jahr 2010 sind die Integration der CS-Aspekte in die Unternehmensziele, Kennzahlen und Prozesse sowie die Integration der Ziele in die Vergütungssysteme wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung. Zudem werden die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens¹⁶⁷ und ein CS-konformes Handeln der Führungskräfte als zentral für die Zukunft eines Unternehmens bewertet.¹⁶⁸

Existieren diese Strukturen und Rahmenbedingungen nicht, wirken sie letztlich als Umsetzungshemmnisse. Dies zeigt unter anderem eine internationale *Accenture*-Studie unter 247 Entscheidern auf oberster Führungsebene. Unter den Top fünf der Umsetzungshemmnisse sehen die Befragten die Kosten der Nachhaltigkeitsinitiativen, das Unvermögen der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsinitiativen zu messen, ein fehlendes Bekenntnis der Führungskräfte sowie ein mangelndes Kundeninteresse und ungenügende Anreize von Seiten der Regierung.¹⁶⁹

Eine weitere weltweite Studie für den *United Nations Global Compact* aus dem Jahr 2010 nennt unter den wichtigsten zehn Umsetzungshemmnissen die Komplexität der Implementierung von CS-Strategien über alle Funktionsbereiche hinweg, widersprüchliche strategische Prioritäten, eine fehlende Identifikation von Werttreibern, mangelnde Kompetenzen beim mittleren oberen Management, Widerstand aus der Belegschaft sowie einen fehlenden Geschäftsführungssupport.¹⁷⁰

Zwischen den Studien zu Hemmnissen der Umsetzung von CS und notwendigen Rahmenbedingungen ergeben sich viele Überschneidungen. Je mehr diese Rahmenbedingungen in Unternehmen gegeben sind, desto erfolgreicher können CS-Strategien umgesetzt werden.

Wie hier gezeigt wurde, sind die für CS erforderlichen Rahmenbedingungen in Studien bereits vielfach erforscht. Sie stehen daher nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit, werden aber aufgrund ihrer Bedeutsamkeit und um ein Gesamtbild zu erhalten in der Studie als ein Teilaspekt abgefragt.

¹⁶⁴ Ernst & Young (2010), S. 11.

¹⁶⁵ Vgl. ebd.

¹⁶⁶ Vgl. *Accenture* (2011), S. 5.

¹⁶⁷ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 31.

¹⁶⁸ Vgl. ebd., S. 30.

¹⁶⁹ Vgl. *Accenture* (2011), S. 5.

¹⁷⁰ Vgl. UNGC/*Accenture* (2010), S. 34.

2.2.4 Ansätze zur Umsetzung von Corporate Sustainability

Der Stakeholder-Ansatz

Der Stakeholder-Ansatz ist ein Analysekonzept des strategischen Unternehmensmanagements, bei dem zur Erreichung der Unternehmensziele die Interessen aller Anspruchsgruppen berücksichtigt werden.¹⁷¹ Ihren Namen verdankt die Stakeholder-Theorie R. Edward Freeman. Nach Freeman werden Stakeholder verstanden als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“.¹⁷² Danach sind alle Individuen oder Gruppen als Stakeholder zu bezeichnen, die einen materiellen oder immateriellen Anteil an einer Unternehmung haben.¹⁷³ Dieser Anspruch beruht auf einer bestehenden Tauschbeziehung¹⁷⁴ durch die Zurverfügungstellung von Ressourcen (bspw. Kapitalressourcen, Vertrauensressourcen, Informationen, Know-how). Solange das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung vorteilhaft ist, stellen Stakeholder diese Ressourcen bereit. Dabei hängen sie und das Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele voneinander ab. Entsprechend haben Stakeholder Einfluss auf den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.¹⁷⁵ Stakeholder können unter anderem Aktionäre, Kreditgeber, Gläubiger, Manager, Angestellte, Kunden, Lieferanten, lokale Gemeinschaften (das Gemeinwesen) und die Öffentlichkeit sein (vgl. Abbildung 2).¹⁷⁶ Lieferanten etwa beliefern das Unternehmen mit Waren bzw. Rohstoffen und erwarten zuverlässige Abnehmer, die ihre Waren bezahlen.¹⁷⁷

¹⁷¹ Vgl. Figge/Schaltegger (2000), S. 9 ff.; Donaldson/Preston (1995), S. 71; vgl. auch Mitchell et al. (1997) für die Definition der relevanten Stakeholder-Gruppen.

¹⁷² Freeman (1984), S. 46.

¹⁷³ Vgl. ebd.

¹⁷⁴ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 133.

¹⁷⁵ Vgl. Figge/Schaltegger (2000), S. 11.

¹⁷⁶ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 133.

¹⁷⁷ Für weitere Beispiele siehe Hill/Jones (1992), S. 133. Für Stakeholder-Klassifizierungen und die Richtung der Beziehungen (wechselseitig, einseitig) vgl. Mitchell et al. (1997), S. 102.

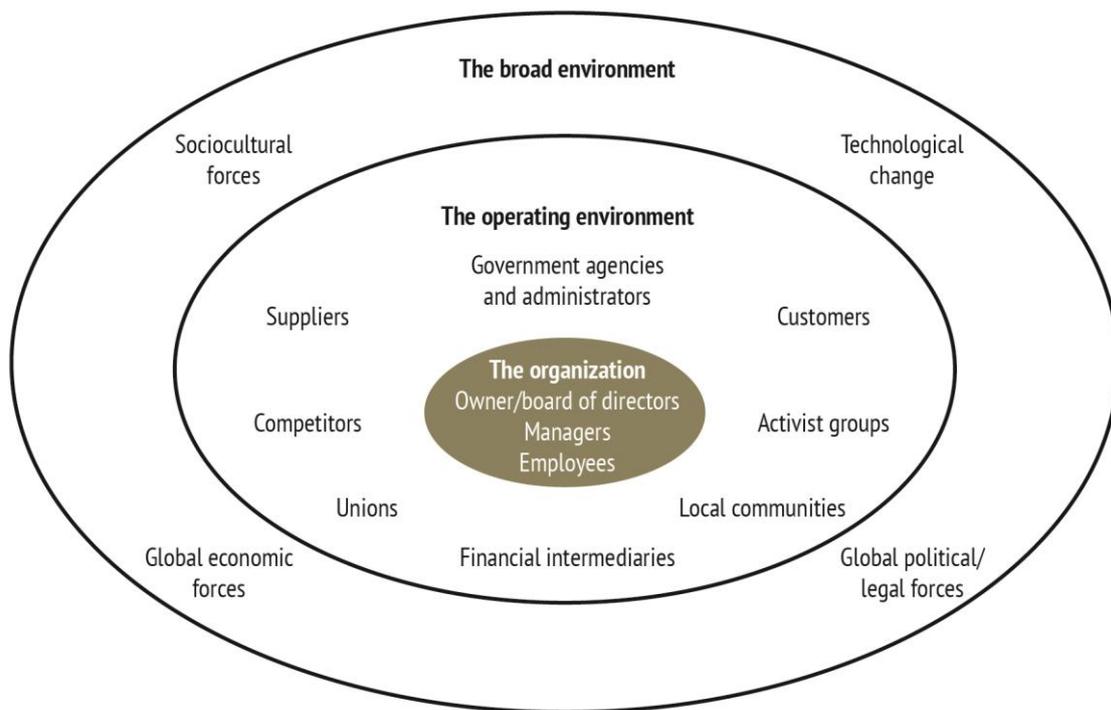


Abbildung 2: Die Organisation und ihre primären Stakeholder - nach Harrison/John (1998), S. 8.

Die Ansprüche der Stakeholder können sich dabei durchaus konfliktär verhalten, da unterschiedliche Stakeholder-Gruppen oftmals auch unterschiedliche Ziele haben können.¹⁷⁸ Hill und Jones gehen von der *organizational resource dependence*-Theorie und expliziten sowie impliziten Verträgen zwischen Managern und Stakeholdern aus. Temporär ineffiziente Märkte führen zu ungleichen Ressourcenabhängigkeiten und zu ungleichen Machtverhältnissen. Dies ruft Konflikte zwischen Manager- und Stakeholder-Interessen hervor.¹⁷⁹ Die strategische Aufgabe des Managements besteht darin, die Ressourcenlieferung der Stakeholder auf möglichst wirtschaftliche Weise dauerhaft sicherzustellen¹⁸⁰ und die unterschiedlichen Interessen frühestmöglich aufeinander abzustimmen.¹⁸¹ Nach der *incomplete contracting*-Literatur¹⁸² können sich Manager die Unterstützung der Stakeholder nur sichern, wenn sie ihre Ressourcen relativ gleichmäßig verteilen und mindestens zufällig die Erwartungen der Stakeholder erfüllen.¹⁸³ Studienergebnisse zeigen, dass Manager versuchen, die Stakeholder-Interessen auszubalancieren. Dies wird aber in der Praxis durch die Komplexität der Ressourcenaufteilung und die unterschiedlich hohe Relevanz der verschiedenen Stakeholder-Gruppen erschwert.¹⁸⁴ Die Entscheidung zum *balancing stakeholder interests* ist ein Prozess des Bewertens und Abwägens der konkurrierenden Ansprüche der Stakehol-

¹⁷⁸ Vgl. Figge/Schaltegger (2000), S. 11.

¹⁷⁹ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 151 f.

¹⁸⁰ Vgl. Figge/Schaltegger (2000), S. 12.

¹⁸¹ Vgl. Hill/Jones (1992), S. 138 f.

¹⁸² Vgl. Ezzamal/Watson (1997); Garwey/Swan (1994); Hart (1995); Kay/Silberston (1995); Aghion/Bolton (2003).

¹⁸³ Vgl. Reynolds et al. (2006), S. 286 f.

¹⁸⁴ Vgl. ebd., S. 292 f.; vgl. Leitschuh-Fecht (2007), S. 601 f.

der. Er zeigt, wie Entscheider unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen Aufmerksamkeit widmen.¹⁸⁵ Wichtig ist zu definieren, welche Stakeholder-Gruppen über die Unternehmensziele mitentscheiden dürfen bzw. einen Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen haben.¹⁸⁶ Studien zeigen, dass fast alle Unternehmen vielfältige Beziehungen zu ihren Stakeholdern pflegen, diese aber unterschiedlich stark involvieren. Insbesondere der kontinuierliche Einsatz beteiligender Ansätze des Stakeholder-Managements ist in der Praxis wenig verbreitet.¹⁸⁷

Methoden der Stakeholder-Theorie umfassen die Identifikation von Stakeholder-Rollen, die Analyse der Stakeholder-Interessen und die Evaluierung des Stakeholder-Typs und seiner Macht,¹⁸⁸ um die richtigen Stakeholder-Interessen in das Management einzubeziehen.¹⁸⁹ Die Vielfalt der gegenwärtigen Veröffentlichungen zu Stakeholdern wie etwa von Freeman et al. (2010), O’Riordan/Fairbrass (2014) und Dawkins (2014) belegt die Aktualität der Thematik.

Der Stakeholder-Ansatz im Nachhaltigkeitskontext

Das neben dem Stakeholder-Ansatz weitverbreitete Shareholder Value-Konzept¹⁹⁰ entwickelt sich gegenwärtig unter anderem im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte weiter in Richtung eines Stakeholder Value-Denkens. Nach Freeman et al. bedingt die Veränderung hin zu einem strategischen Stakeholder-Management, dass nicht die Maximierung des Shareholder Values das dominierende Ziel des Unternehmens ist, sondern dass bei der Definition der Unternehmensziele die Interessen aller Stakeholder-Gruppen mit einbezogen werden.¹⁹¹ Hauptziel des Unternehmens ist es, das Bestehen und den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern und damit ein nachhaltiges Wachstum zu erreichen.¹⁹²

Der Stakeholder-Ansatz gilt bis heute als Grundlage für den Ansatz unternehmerischer Nachhaltigkeit.¹⁹³ Freeman et al. stellen im Kontext der Nachhaltigkeitsdiskussion einen starken Bezug zwischen Nachhaltigkeit und der Stakeholder-Theorie her und sehen diese als komplementären Managementansatz für das strategische Handeln. Der Stakeholder-Ansatz kann als Analyseansatz für Nachhaltigkeit verwendet werden und zu deren Weiterentwicklung beitragen.¹⁹⁴ Durch zunehmende Unternehmensskandale und Finanzkrisen erhält das Konzept in letzter Zeit stetig mehr Aufmerksamkeit und ist

¹⁸⁵ Vgl. Reynolds et al. (2006), S. 285 f.

¹⁸⁶ Vgl. Wöhe/Döring (2002), S. 95.

¹⁸⁷ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 61. Die unterschiedlichen Arten der Stakeholder-Beziehungen lassen sich bei Krick et al. (2005) nachlesen.

¹⁸⁸ Für Beispiele siehe Wood (1994).

¹⁸⁹ Vgl. Mitchell et al. (1997), S. 880. Für die wesentlichen Faktoren zur Stakeholder-Identifikation, zur Beurteilung von deren Relevanz und für einen umfangreichen Überblick über die Stakeholder-Literatur bis 1997 vgl. bspw. Mitchell et al. (1997).

¹⁹⁰ Dieses ist überwiegend wertsteigerungsgetrieben und fokussiert nur eine Stakeholder-Gruppe: die der Aktionäre. Der Wert des Unternehmens wird aus Sicht der Shareholder ermittelt. Kritiker bemängeln die einseitige Betrachtung des Unternehmens aus Eigentümersicht, da der Ansatz die weiteren am Erfolg des Unternehmens beteiligten Gruppen verleugnet, vgl. Figge/Schaltegger (2000), S. 9 ff.

¹⁹¹ Vgl. Freeman et al. (2010), S. 242.

¹⁹² Bzw. auch kein Wachstum (stationary state), vgl. Figge/Schaltegger (2000), S. 14.

¹⁹³ Vgl. Schaltegger et al. (2010) S. 23 f.

¹⁹⁴ Vgl. ebd., S. 236.

sowohl bei Profitorientierten als auch bei den an Wirtschaftsethik Interessierten beliebt.¹⁹⁵

2.2.5 Methoden zur Umsetzung von Corporate Sustainability

Obwohl die steigende Relevanz nachhaltiger Entwicklung im Unternehmenskontext unbestritten ist, ein weites Forschungsfeld vorhanden ist und Fortschritte zu verzeichnen sind,¹⁹⁶ fehlt es in der Praxis an passenden theoretischen Frameworks zur CS-Umsetzung¹⁹⁷ – und vor allem an einem Modell, das die Hauptelemente von CS über den gesamten Prozess vom gedanklichen Anfang bis hin zur Umsetzung umfasst.¹⁹⁸

Doch auch wenn ein solches noch nicht existiert, lassen sich bereits bestehende Managementansätze (Systeme, Konzepte und Instrumente) nutzen. Zur operativen Umsetzung können situationsspezifisch passende Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements angewendet und die Stakeholder-Beziehungen entsprechend ausgerichtet werden.¹⁹⁹ Schaltegger et al. bieten in einem Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement für Unternehmen eine umfassende Übersicht über bestehende Managementansätze und bewerten, inwieweit diese den Nachhaltigkeitsherausforderungen begegnen.²⁰⁰ Perrini/Tencati berichten, dass in den letzten 15 Jahren über 100 Standards und Managementlösungen entwickelt wurden, um die ökonomischen, sozialen, ökologischen und nachhaltigen Leistungen von Organisationen zu messen.²⁰¹

Grundsätzlich sind durch die Komplexität meist mehrere Ansätze und Methoden notwendig und es ist fallspezifisch zu entscheiden, welche wie kombiniert genutzt werden. Ausgehend von einem integrativen Nachhaltigkeitsverständnis²⁰² sollte auch das *Sustainability Assessment* als grundlegend integrativer Prozess angelegt sein, der eine bessere Entscheidungsfindung ermöglichen kann.²⁰³ Die am häufigsten gebrauchten Methoden sind der *Triple Bottom Line*-Ansatz, die *Balanced Scorecard* oder auch internationale Standards wie die Leitfäden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der *Global Reporting Initiative* und des *Dow Jones Sustainability Indexes*.²⁰⁴

Messung des Corporate Sustainability-Engagements

Um den Implementierungsprozess zu unterstützen, ist es wichtig, Kennzahlen entlang der Prozesse zu definieren und zu messen sowie wesentliche Treiber zu identifizieren. Anders kann nicht festgestellt werden, welchen Beitrag das Nachhaltigkeitsmanage-

¹⁹⁵ Vgl. Reynolds et al. (2006), S. 285.

¹⁹⁶ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S.13; Galpin/Whittington (2012), S. 40.

¹⁹⁷ Vgl. Schaltegger et al. (2007), S. 10 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Galpin/Whittington (2012), S. 40.

¹⁹⁹ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 4.

²⁰⁰ Vgl. Schaltegger et al. (2007) für weiterführende Informationen; Weitere Ansatzpunkte finden sich bspw. bei Epstein/Wisner (2001), Epstein/Roy (1997), Epstein/Roy (2007), Gibson (2006), Hockerts (1999), Ionescu-Somers (2003), Schaltegger/Wagner (2006), Suhr/Schuhmann (2006) und Yuan et al. (2011).

²⁰¹ Vgl. Perrini/Tencati (2006).

²⁰² Vgl. Gibson (2006), S. 259.

²⁰³ Vgl. ebd., S. 260.

²⁰⁴ Vgl. Crews (2010), S. 19.

ment zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und zum dauerhaften, nachhaltigen Geschäftserfolg leistet und wie es gesteuert und optimiert werden kann.²⁰⁵ Soziale und ökologische Effekte beeinflussen die langfristige finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die entsprechenden Kennzahlenmessungen liefern Entscheidungsgrundlagen, um unternehmensspezifische Strategien, Strukturen und Programme auf- und umzusetzen.²⁰⁶ Dies ist wichtig, um Werttreiber zu definieren und CS erfolgreich zu integrieren.²⁰⁷ Eine hilfreiche Einstiegsgrundlage zur Messung und Berichterstattung bietet z. B. das international anerkannte Kennzahlenset der *Global Reporting Initiative (G4 Guidelines)*.²⁰⁸

2.2.6 Umsetzungsstand in der Praxis

Mehreren internationalen und branchenübergreifenden Studien zufolge gibt ein Großteil der Geschäftsführer von Großunternehmen an, Nachhaltigkeit in unterschiedlichem Ausmaß mit dem Kerngeschäft zu verknüpfen²⁰⁹ oder verknüpfen zu wollen.²¹⁰ Auch im Mittelstand scheint Nachhaltigkeit vermehrt als Bestandteil der Unternehmensführung und der langfristigen Zukunftssicherung angesehen zu werden.²¹¹ Das Bewusstsein für die Relevanz von Nachhaltigkeit hat hier die oberste Unternehmensebene erreicht.²¹²

Unternehmen gehen dabei mit Nachhaltigkeit auf unterschiedlichste Weise um.²¹³ Die Strategien reichen von der reinen Bewältigung von Risiken und der Senkung von Kosten bis hin zu einer strategischen Differenzierung von Wettbewerbern, der Erschließung neuer Märkte sowie Umsatzsteigerungen durch Nachhaltigkeitsinnovationen.²¹⁴ Offensive, marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategien spielen in der Praxis dabei noch eine untergeordnete Rolle. Durch sie könnten Unternehmen vorhandene Marktpotenziale besser nutzen und eine innovative Vorreiterrolle einnehmen und auch die Kundensegmente ansprechen, die CS fordern und honorieren.²¹⁵ Dennoch orientiert sich das Nachhaltigkeitsmanagement bis jetzt nur selten in strategischer Weise am Markt, sondern ist eher defensiv ausgerichtet.²¹⁶ Dies zeigt sich auch darin, dass meist nicht alle relevanten Bereiche²¹⁷ – wie Rechnungswesen, Controlling und Finanzen – in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden werden, sondern vor allem Public Relations und die Unternehmenskommunikation.²¹⁸

Des Weiteren wird noch in vergleichsweise wenigen Unternehmen der Einfluss des Nachhaltigkeitsengagements auf den Geschäftserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit

²⁰⁵ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 69 f.

²⁰⁶ Vgl. Epstein (2010), 42 ff.

²⁰⁷ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 11.

²⁰⁸ Vgl. Global Reporting Initiative (2014).

²⁰⁹ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 28; UNGC/Accenture (2010), S. 14; Schaltegger et al. (2010), S. 12.

²¹⁰ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 14; Accenture (2011), S. 1.

²¹¹ Vgl. Ernst & Young (2012), S. 6 f.

²¹² Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 11.

²¹³ Vgl. Walley (1994), S. 52.

²¹⁴ Vgl. Wagner/Schaltegger (2002); Dyllick (2003).

²¹⁵ Vgl. Schaltegger et al. (2010), S. 41.

²¹⁶ Vgl. ebd., S. 12.

²¹⁷ Vgl. Shrivastava/Hart (1995); Klemisch (2004); Hansen/Schrader (2005); Loew/Braun (2006); Dunphy et al. (2007); Epstein (2008).

²¹⁸ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 10; Schaltegger et al. (2010), S. 14.

gemessen.²¹⁹ Auch wenn die Umsetzung einer ganzheitlichen CS-Berichterstattung stetig zunimmt²²⁰ und immer mehr Unternehmen anstreben, Nachhaltigkeit zu integrieren, lässt sich noch kein allgemeiner Trend zu einer Integration von CS ins Kerngeschäft feststellen.²²¹ Noch können fortschrittliche Unternehmen durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in ihren Innovationsprozessen Vorreiterrollen einnehmen²²² wie die Branchenführer des *Dow Jones Sustainability Indexes 2013* Henkel, Nestlé und Volkswagen.²²³ Aktuell ist die größte Herausforderung für Unternehmen, Sustainability in der täglichen Praxis umzusetzen.²²⁴ Aus diesem Grund wird im Folgenden näher auf die dabei auftretenden Umsetzungshemmnisse eingegangen.

²¹⁹ Vgl. ebd., S. 46 und 69 f.

²²⁰ Vgl. Grothe/Fröbel (2011), S. 77.

²²¹ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 11.

²²² Vgl. Braun et al. (2009), S. 13 f.

²²³ Vgl. RobecoSAM (2013), S. 1.

²²⁴ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 32.

3. Konflikte und Dilemmata als Umsetzungshemmnisse von Corporate Sustainability-Strategien

3.1 Inhärente Konflikte nachhaltiger Entwicklung

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte werden Konflikte zwischen den Dimensionen nachhaltiger Entwicklung als inhärent, also der Sache selbst innewohnend,²²⁵ definiert.²²⁶ Autoren wie Kopfmüller et al. betrachten die Dimensionen von Nachhaltigkeit nach dem integrativen Ansatz als ein gesamtes System,²²⁷ in dem bereits auf konzeptioneller Ebene Konflikte zwischen den Dimensionen auftreten können.²²⁸ In diesen Konfliktsituationen sind Ziele²²⁹ nicht indifferent oder komplementär, sondern konkurrieren miteinander.²³⁰ Auch nach Gibson treten Zielkonflikte bei der Implementierung von CS-Strategien auf, vor allem dann, wenn die Dimensionen auf konzeptioneller Ebene noch getrennt voneinander betrachtet werden.²³¹ Spätestens auf der UmsetzungsEbene werden die Konflikte dann aber deutlich, z. B. wenn es um die Bedeutung der jeweiligen Dimensionen (ökologisch, ökonomisch, sozial), um das Verhältnis von inter- zu intragenerativer Gerechtigkeit oder um das Verhältnis von der Bestandssicherung des Wohlstands industrialisierter Länder zu den Entwicklungsperspektiven der dritten Welt geht.²³²

Dabei können nach Grunwald vier Typen von konfliktverursachenden Konstellationen nachhaltiger Entwicklung auftreten:²³³

- **Abgrenzungskonflikte** des Gegenstandsbereichs: Ziel nachhaltiger Entwicklung ist es, Mindestbedingungen für eine dauerhaft menschenwürdige Existenz zu schaffen. Darüber hinausgehende Ziele gehören nicht mehr zum Untersuchungsgegenstand von Nachhaltigkeit – dies kann zu Konflikten mit anderen Zielen führen.²³⁴
- **Abwägungskonflikte:** Die Ziele der einzelnen Dimensionen müssen sich nicht zwangsläufig vereinbaren lassen und einander verstärken (Win-win), sondern können sich entgegenstehen.²³⁵

²²⁵ Vgl. Duden (2001), S. 438.

²²⁶ Vgl. Grunwald (2003), S. 329; Kopfmüller (2006), S. 27.

²²⁷ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 177.

²²⁸ Vgl. ebd.; Grunwald (2003), S. 327.

²²⁹ „Ziele sind Maßstäbe, an denen künftiges Handeln gemessen werden kann.“, Mag (1999), S. 16.

²³⁰ Vgl. Wöhe (2002), S. 95.

²³¹ Vgl. Gibson (2006), S. 259.

²³² Vgl. Grunwald (2003), S. 326; Kopfmüller et al. (2001), S. 178 f.

²³³ Vgl. Grunwald (2003), S. 327.

²³⁴ Vgl. ebd.

²³⁵ Vgl. Kopfmüller et al. (2001), S. 178 f.; Grunwald (2003), S. 325 ff.

- **Konflikte bei Indikatorenauswahl:** Mit Indikatoren können bewusst bestimmte Prioritäten gesetzt werden. Daher sind sie meist stark subjektiv und bergen Konfliktpotenzial.²³⁶
- **Verteilungskonflikte:** Bei der Umsetzung in konkrete Handlungsverpflichtungen können Verteilungskonflikte auftreten. Eingriffe in Wirtschaftsstrukturen führen häufig zu Win-loose-Situationen²³⁷, z. B. wenn es um die Beiträge verschiedener Industrien zur CO₂-Reduzierung geht. Auch durch die Begrenztheit knapper Ressourcen wie Trinkwasser und Boden entstehen Verteilungskonflikte.²³⁸

3.2 Dilemmata im Kontext von Corporate Sustainability

Während Autoren wie Kopfmüller et al. und Grunwald Zielkonflikte zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen als inhärent betrachten,²³⁹ liegt einem Großteil der bestehenden Nachhaltigkeitsliteratur im Unternehmenskontext noch das sogenannte Win-win-Paradigma zugrunde. Dieses besagt, dass sich ökonomische, ökologische und soziale Ziele im Einklang miteinander erreichen lassen.²⁴⁰

In vielen Veröffentlichungen wird versucht zu belegen, dass Nachhaltigkeit per se die Wertschöpfung eines Unternehmens steigert und dabei *lediglich* die sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen in Übereinstimmung gebracht werden müssen. Um Interessensgruppen von unternehmerischer Nachhaltigkeit zu überzeugen, werden Nachhaltigkeit und Effizienz als komplementär dargestellt.²⁴¹

Zwar kann es bei der Umsetzung von CS in Unternehmen durchaus Win-win-Situationen geben, sie sind aber keinesfalls die Regel.²⁴² Durch die vorrangige Beschäftigung mit den positiven Effekten von Nachhaltigkeit werden Widersprüche und Zielkonflikte in Forschung und Praxis häufig außer Acht gelassen²⁴³ und sind bis jetzt wenig erforscht bzw. empirisch überprüft.²⁴⁴

Einige wenige Autoren wie Vilanova et al.,²⁴⁵ Hahn et al.²⁴⁶ und Müller-Christ²⁴⁷ legen ihren Veröffentlichungen nicht das Win-win-Paradigma zugrunde, sondern fokussieren die Zielkonflikte und Widersprüche, die bei der Umsetzung von CS in Unternehmen auftreten und als Umsetzungshemmnisse wirken (können).²⁴⁸ Widersprüche und Konflikte werden von den Autoren also nicht als die Ausnahme, sondern als die Regel be-

²³⁶ Vgl. Grunwald (2003), S. 328.

²³⁷ Gewinner-/Verlierer-Situationen.

²³⁸ Vgl. Grunwald (2003), S. 328 f.

²³⁹ Vgl. Kopfmüller (2006), S. 27.

²⁴⁰ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 218. Auch für Autoren, die sich mit der Win-win-Perspektive beschäftigen.

²⁴¹ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 23.

²⁴² Vgl. Walley (1994), S. 46.

²⁴³ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 218.

²⁴⁴ Vgl. Goodpaster (1991), S. 57 ff.

²⁴⁵ Vgl. Vilanova et al. (2009), S. 64 f.

²⁴⁶ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 217.

²⁴⁷ Vgl. u. a. Müller-Christ (2010).

²⁴⁸ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 217 f.

trachtet.²⁴⁹

Vilanova et al. haben in diesem Zusammenhang zwei Formen von Paradoxa²⁵⁰ als ein Kernproblem bei der Integration von Nachhaltigkeit identifiziert:²⁵¹ Paradoxa, die aus gegensätzlichen Zielen, Werten und Prozessen zwischen der Nachhaltigkeits- und der Unternehmensperspektive resultieren²⁵² sowie Paradoxa, die aus sich widersprechenden Zielen, Werten und Prozessen innerhalb des Nachhaltigkeitskonzepts entstehen.²⁵³ Die auftretenden Paradoxa teilen Vilanova et al. in die vier Kategorien Strategie, Stakeholder, Accountability und Wettbewerbsfähigkeit ein.²⁵⁴

Auch nach Hahn treten bei der praktischen Umsetzung von CS Zielkonflikt-Situationen auf, die der hohen Komplexität von Nachhaltigkeit geschuldet sind. Diese Konflikte münden in Trade-offs, die sich definieren lassen als „situations where economic, environmental and social aspects of corporate sustainability cannot be achieved simultaneously“²⁵⁵ Ein Bereich muss dem anderen zuliebe (zumindest zeitweilig) zurückstehen,²⁵⁶ die Erreichung oder Optimierung eines Ziels kann nur durch Verschlechterung oder Nicht-Erreichung des anderen Ziels gelingen.²⁵⁷ So kann bspw. ein lokaler Blumeneinkauf zur Reduktion von CO₂-Emissionen in Trade-offs münden, die negative ökonomische und soziale Konsequenzen für Entwicklungsländer haben, da diese von den Exporten abhängig sind.²⁵⁸

Die Autoren teilen Trade-offs in verschiedene Kategorien ein und skizzieren ein analytisches Framework, welches die unterschiedlichen Ebenen *Individual*, *Organizational*, *Industry* und *Societal* und die Dimensionen *Outcome*, *Temporal* und *Process* der Trade-offs berücksichtigt. Trade-offs können dabei innerhalb einer Ebene, aber auch zwischen den Ebenen auftreten.²⁵⁹

Die Level *Societal*, *Industry*, *Organizational* und *Individual* beziehen sich auf die unterschiedlichen Ebenen, in die die Organisation und der einzelne Entscheider eingebettet sind. Die auftretenden Konflikte lassen sich zudem in die drei Dimensionen *Outcome* (Wirkungsbereiche), *Temporal* (zeitbezogen) und *Process* (umsetzungsbezogen) einteilen.²⁶⁰ Ein Beispiel für die zeitbezogene Dimension ist, dass zwischen kurzfristiger und langfristiger Investition und Rendite Trade-offs auftreten. Viele Investitionen in Nachhaltigkeit rechnen sich nur langfristig und nicht mit Sicherheit, verursachen aber bereits heute hohe Kosten. Kurzfristiges Renditedenken, getrieben von Shareholder-Erwartungen und dem Streben nach kurzfristigen, ökonomischen Zielen, steht hier der

²⁴⁹ Vgl. ebd.

²⁵⁰ Ein Paradox ist dabei „etwas, was einen Widerspruch in sich enthält“, Duden (2007), S. 324.

²⁵¹ Vgl. Vilanova et al. (2009), S. 64 f.

²⁵² Vgl. Handy (2002), S. 51 f.

²⁵³ Vgl. Pruzan (2001), S. 280 f.

²⁵⁴ Vgl. Vilanova et al. (2009), S. 65.

²⁵⁵ Hahn et al (2010), S. 218.

²⁵⁶ Vgl. ebd., S. 217 ff.

²⁵⁷ Austauschverhältnis ist Nullsumme; vgl. Müller-Christ (2008), S. 13.

²⁵⁸ Vgl. Holt/Watson (2008), S. 318 f.

²⁵⁹ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 223 f.

²⁶⁰ Vgl. ebd., S. 222 f.; auch für weitere Details zu den Dimensionen und Ebenen der Trade-offs.

Langfristigkeit nachhaltiger Entwicklung entgegen. Diese *inter-temporal*-Trade-offs zwischen heutigen Investments und morgiger Rendite treten bei vielen Investitionsentscheidungen auf.²⁶¹

Tabelle 1: Trade-off Kategorisierung - nach Hahn et al. (2010), S. 223 f.

| Dimension | Outcome | Temporal | Process |
|--|---|---|---|
| Level | | | |
| Societal | Trade-offs between different economic, environmental and social outcomes at the societal level | Trade-offs between intra- and intergenerational aspects of sustainable development | Trade-offs between a more resilient and a more efficient economic system |
|  Trade-offs between levels  | | | |
| Industry | Trade-offs between different economic, environmental and social outcomes at the industry level | Trade-offs between present and future industry structures and activity with regard to sustainable development | Trade-offs within structural and technological change processes for sustainable development |
|  Trade-offs between levels  | | | |
| Organisational | Trade-offs between different economic, environmental and social organisational outcomes | Trade-offs between short-term and long-term sustainability orientation and effects of corporate activity | Trade-offs between different strategies and governance modes for corporate sustainability |
|  Trade-offs between levels  | | | |
| Individual | Trade-offs between individual interests and preferences of different actors regarding economic, environmental and social outcomes | Trade-offs between short-term and long-term preferences and interests of different actors | Trade-offs between the perceptions of different actors regarding corporate sustainability |

Letztlich können auch nach Müller-Christ Zielkonflikte auf Dilemmata zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit zurückgeführt werden, aber auch auf die häufig gegensätzlichen Ziele Nachhaltigkeit und Effizienz. Diese verhalten sich oftmals konfliktär zueinander, sind jedoch beide für ein nachhaltiges Bestehen des Unternehmens unerlässlich. Eine anhaltende Gewinnerzielung in Unternehmen wird klassischerweise unter anderem durch Effizienzmaßnahmen erreicht. Mögliche zukünftige Ressourcenengpässe können jedoch durch heutige Effizienzmaßnahmen zur kurzfristigen Gewinnerzielung bedingt sein und sich negativ auf die langfristigen Gewinne auswirken. Unternehmen können also durch ihr gegenwärtiges Effizienzverhalten ihre benötigten Res-

²⁶¹ Vgl. Prasad (2005), S. 59.

sources und ihre Gewinne von morgen gefährden. Neben dem aktuellen Geschäftserfolg sollte ein Unternehmen deshalb auch seine langfristige Ressourcenbasis sichern. Lange war dies kein Thema, da Ressourcen ausreichend vorhanden waren. Dies ändert sich nun jedoch. Ziel von Unternehmen müsste es also sein, eine dauerhaft funktionierende Ressourcenquelle aufrechtzuerhalten, um weiterhin erfolgreich Wirtschaften zu können.²⁶²

Beispiele für Dilemma-Situationen in Unternehmen sind:

- Umweltverträgliche Produktqualität/kurze Transportwege vs. kostengünstigere Produktqualität oder Lieferanten (Ökologie vs. Kosteneffizienz)
- Nachhaltige Produktqualität vs. höhere Kosteneffizienz (Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) vs. Kosteneffizienz)
- Langfristige Lieferantenbeziehungen zur Ressourcensicherung und Sicherstellung der sozialen Arbeitsbedingungen beim Lieferanten vs. Wechsel zum günstigsten Lieferanten zur kurzfristigen Kostenreduktion (sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz)
- Intensive vs. zurückhaltende Kommunikation - ab welchem Grad des CS-Engagements kann wie viel kommuniziert werden (viel vs. wenig Transparenz - *Greenwashing*-Risiko)

Im Folgenden wird darauf eingegangen, wie nach der Entscheidungstheorie mit diesen dilemmatischen Entscheidungssituationen umgegangen werden kann.

3.3 Entscheiden als Basis nachhaltigen Handelns

3.3.1 Entscheidungstheoretische Ansätze

Die Basis für nachhaltiges Handeln ist, Entscheidungen zugunsten von Nachhaltigkeit zu treffen. Da Entscheidungsprobleme für viele wissenschaftliche Disziplinen zentral sind, stellt die Entscheidungstheorie einen interdisziplinären Forschungsschwerpunkt dar,²⁶³ der sich unter anderem mit entscheidungslogischen und verhaltenswissenschaftlichen (psychologischen) Ansätzen befasst.²⁶⁴ Die Entscheidungstheorie setzt sich mit dem menschlichen Wahlverhalten auseinander, analysiert systematisch die Handlungen und unterstützt so die Lösung von Entscheidungsproblemen.²⁶⁵

Eine Entscheidung kann dabei definiert werden als „die (mehr oder weniger) bewusste Auswahl einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen“, die dem Entscheider

²⁶² Vgl. Müller-Christ (2008), S. 4 ff.; Müller-Christ (2007), S. 127 f.

²⁶³ Vgl. Laux (1998), S. 1.

²⁶⁴ Vgl. Kahle (1998), S. 7.

²⁶⁵ Vgl. Saliger (1998), S. 1.

zur Verfügung stehen.²⁶⁶ Entscheidungen bringen Entscheidungsprozesse und -prämissen mit sich und sind vor allem dann schwierig zu treffen, „wenn in den Zielen oder in den Prämissen der Entscheidung Konflikte, Kollisionen oder Dilemmata auftreten.“²⁶⁷

Mit Entscheidungen unter Zielkonflikten beschäftigt sich die Entscheidungstheorie schon seit geraumer Zeit und kann bei dilemmatischen Entscheidungskonflikten zur Problemlösung beitragen.²⁶⁸

Es wird unterschieden zwischen der präskriptiven und der deskriptiven Entscheidungstheorie. Bei der präskriptiven (= normativ-wertenden) Entscheidungstheorie steht das rationale Handeln als Gesetzmäßigkeit im Mittelpunkt, d. h. die Frage „wie können Entscheidungen rational getroffen werden?“. Bei der deskriptiven (= empirisch-realistischen) Entscheidungstheorie wird das tatsächliche Handeln empirisch untersucht und erklärt, wie Entscheidungen in der Realität getroffen werden und warum.²⁶⁹

Präskriptive Entscheidungstheorie

Die präskriptive (normative) Entscheidungstheorie gibt Empfehlungen ab und beurteilt, wie Entscheidungen in bestimmten Situationen und unter bestimmten Prämissen ausfallen sollten²⁷⁰ – basierend auf Zielen, Handlungsalternativen und möglichen Umweltzuständen.²⁷¹

Aus den Handlungsmöglichkeiten und den Umweltbedingungen resultiert eine Ergebnismatrix mit alternativen Ergebnissen. Für jede Alternative wird die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt, je nachdem ob die Informationen über den Eintritt der Umweltsituation sicher, riskant oder unsicher sind.²⁷² Die Ergebnisse der Matrix werden nach ihrem Nutzen bewertet. Dies führt zu einer Entscheidungs- bzw. Nutzenmatrix mit realen Werten,²⁷³ wobei die Alternative mit dem höchsten Wert gewählt wird.

Nach Müller-Christ kann die normative Entscheidungstheorie das Trade-off Problem jedoch nicht lösen, denn sie neutralisiert das Legitimationsproblem durch die Optimierung (Rationalität der Nutzenmaximierung), was bei konkurrierenden, aber dennoch gleichzeitig umzusetzenden Zielen nicht zielführend ist. Normative Entscheidungstheorien sind von ihren Grundannahmen her nicht in der Lage, Zielkonflikte in den Bewertungsalternativen zu bewältigen, da die Nutzenmaximierung nur *einer* Entscheidung bewertet wird. Trade-offs bieten aber die Möglichkeit von Verlust und Gewinn, über die zugleich entschieden werden muss. Dies ist nicht in einer einzelnen Entscheidung

²⁶⁶ Laux (1998), S. 1.

²⁶⁷ Müller-Christ (2008), S. 3.

²⁶⁸ Vgl. ebd., S. 26.

²⁶⁹ Vgl. Wöhe/Döring (2002), S. 120.

²⁷⁰ Vgl. Bamberg et al. (2012), S. 3 f.

²⁷¹ Vgl. von Nitzsch (2002), S. 85.

²⁷² Vgl. Wöhe/Döring (2002), S. 120 ff.

²⁷³ Vgl. ebd., S. 126 ff.

möglich, sondern nur unter Einbezug vergangener und zukünftiger Entscheidungen.²⁷⁴

Zudem werden die konfliktären Ziele meist in eine Rangordnung gebracht und gegeneinander abgewogen. Dabei bewertet der Entscheider die Situation neu und verändert dadurch die Zielstruktur. Bei konfliktären CS-Entscheidungen kollidieren Ziele allerdings faktisch und können nicht neu bewertet werden.²⁷⁵

Deskriptive Entscheidungstheorie

Die deskriptive Entscheidungstheorie beobachtet das tatsächliche Entscheidungsverhalten empirisch und beschreibt es systematisch. Durch Heuristiken²⁷⁶ und Entscheidungsregeln werden Grundlagen geschaffen, um richtig zu entscheiden. Trade-offs werden in der deskriptiven Entscheidungstheorie bei Entscheidungen unter Zielkonflikten und insbesondere bei komplexen Prozessen mit Zielen und Unterzielen behandelt.²⁷⁷ Bei der Bewertung der Zielkomponenten können kollidierende Ausprägungen entstehen. Die Herausforderung beim Entscheiden liegt wahrscheinlich im komplexen, kognitiven Prozess des Abwägens und Aufgebens von Zielen. Über die Ergründung von Entscheidungsschwierigkeiten nähert sich die deskriptive Entscheidungstheorie der Trade-off-Bewältigung.²⁷⁸ Dabei geht es jedoch meist um einzelne Entscheidungen, in denen die Entscheidungsprämissen kollidieren.²⁷⁹

Wie bereits verdeutlicht weisen Nachhaltigkeitsentscheidungen Merkmale auf, die den Entscheidungsprozess komplex werden lassen. Hierauf wird im Folgenden näher eingegangen.

3.3.2 Spezifische Merkmale von Nachhaltigkeitsentscheidungen

3.3.2.1 Entscheidungen unter Unsicherheit und Ungewissheit

In vielen Fällen lässt sich aufgrund der Komplexität, der Langfristigkeit der Entscheidungen und den daraus resultierenden unsicheren Ursache-Wirkungs-Beziehungen, z. B. bei langfristig angelegten Investitionen in Ressourcenquellen, die Entscheidung nicht als Kosten-Nutzen-Abwägung darstellen, da sich der künftige Nutzen kaum verlässlich berechnen lässt.²⁸⁰ In der Praxis stellt die oftmals fehlende Zahlenbasis das Hauptproblem dar. Neben ökologischen und sozialen Wirkungen sind ökonomische Wirkungen von Nachhaltigkeit selten quantifizierbar und nur wenige Unternehmen

²⁷⁴ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 15; vgl. auch across-decision approach. In diesem wägt der Entscheider die Stakeholder-Interessen als eine Serie von Entscheidungen in einem bestimmten Zeitraum organisationsweit gegeneinander ab, vgl. Reynolds et al. (2006), S. 289; vgl. außerdem Freeman et al. (1984) zur open systems-Perspektive.

²⁷⁵ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 26. Lässt sich die Bewertung einer CS-Entscheidung jedoch über eine Kosten-Nutzen-Abwägung durchführen, kann diese klassisch rational gefällt werden, vgl. Müller-Christ (2012), S. 89.

²⁷⁶ Die Wissenschaft von den Verfahren, Probleme zu lösen.

²⁷⁷ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 15.

²⁷⁸ Vgl. Weber et al. (2001).

²⁷⁹ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 18.

²⁸⁰ Vgl. ebd.; Müller-Christ (2012), S. 89.

messen die ökonomischen Wirkungen ihres Nachhaltigkeitsengagements.²⁸¹ Unsichere „Jetzt-für-dann-Entscheidungen“ treffen also auf kalkulierbare „Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen“ und begrenzte Ressourcen im Unternehmen. Dies äußert sich z. B. im Dilemma zwischen langfristigen, nachhaltigen Gewinnen und kurzfristigen Gewinnen. Wichtig im Nachhaltigkeitskontext sind jedoch die „Jetzt-für-dann-Präferenzen“, die dazu führen, dass dilemmatische Entscheidungssituationen zugelassen werden.²⁸²

Im Gegensatz zu Entscheidungen unter Sicherheit, bei denen die Konsequenzen bekannt sind, da das Umweltverhalten und die Entwicklung sicher vorausgesagt werden können, sind Nachhaltigkeitsentscheidungen häufig Entscheidungen unter Ungewissheit oder Unsicherheit.²⁸³ Bei Ungewissheit liegen mehrere Alternativen mit unbekanntem Eintrittswahrscheinlichkeiten vor; die Konsequenzen sind teilweise unsicher. Bei Unsicherheit (Risiko) können Umweltverhalten und -entwicklung nicht sicher vorausgesagt werden, sodass mehreren möglichen Szenarien Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können. Auch hier sind die Konsequenzen teilweise unsicher.²⁸⁴ Unsicherheit bzw. Ungewissheit ist letztlich ein psychologischer Zustand, in dem ein Entscheidungsträger kein Wissen darüber hat, welche Auswirkung welche Alternative haben wird.²⁸⁵

Der Aspekt von Unsicherheit, der sowohl von Ökonomen als auch von Neurowissenschaftlern am häufigsten berücksichtigt wird, ist Risiko, d. h. Situationen mit einer bekannten Verteilung der möglichen Konsequenzen.²⁸⁶ Auch Erwartungsnutzenmodelle, die ein einfaches und nützliches theoretisches Framework für Entscheidungen unter Unsicherheit darstellen, können reale Entscheidungsfindungsprozesse oftmals nicht beschreiben. In vielfältigen Situationen – von Investment-Entscheidungen bis hin zur Aufwandsallokation – führt Unsicherheit zu einer systematischen Verletzung der Erwartungsnutzenmodelle.²⁸⁷ Zudem weisen viele reale Entscheidungen eine komplexere Form von Unsicherheit auf, denn die Verteilung der Ergebnisse ist selbst nicht sicher. Wenn die Konsequenzen einer Entscheidung nicht definiert werden können, wird die Entscheidung nach Knight und Ellsberg unter Ambiguität getroffen.²⁸⁸

In wenigen Studien wurden bisher die neuralen Mechanismen untersucht, die durch Unsicherheit und Ambiguität hervorgerufen werden. In diesen Versuchen präferieren die meisten Probanden die sicheren Ergebnisse.²⁸⁹ Auch nach den Ergebnissen neuraler Studien von Pushkarskaya et. al sind in Entscheidungstheorien unter Unsicherheit die individuelle Toleranz für fehlende Informationen bei Ambiguität (unklare Wahrscheinlichkeiten) sowie bei unsicheren Konsequenzen zu berücksichtigen – und eben-

²⁸¹ Vgl. Schaltegger (2010), S. 67 ff.

²⁸² Vgl. Müller-Christ (2012), S. 89; Müller-Christ (2008), S. 18 ff.

²⁸³ Vgl. u. a. ebd.

²⁸⁴ Vgl. Grünig/Kühn (2005), S. 84 und 261 ff.

²⁸⁵ Vgl. Platt/Huettel (2008), S. 1; die Autoren sprechen im Kontext des Papers von “uncertainty, or imperfect knowledge about how choices lead to outcomes,” ebd.

²⁸⁶ Vgl. ebd.

²⁸⁷ Vgl. Camerer (1981), S. 288 ff.

²⁸⁸ Vgl. Knight (1921); Ellsberg (1961), S. 643 ff.

²⁸⁹ Vgl. Platt/Huettel (2008), S. 5.

so deren Einfluss auf Entscheidungen, da ambiguitätsaverse Individuen anders entscheiden als ambiguitätsaffine.²⁹⁰ Trotz der Komplexität der Fragestellung ist bereits klar, dass Unsicherheit Entscheider stark beeinflusst, dass dieser Einfluss individuell variiert und dass bestimmte Hirnregionen zu dieser verzerrt wahrgenommenen Entscheidungsfindung beitragen.²⁹¹

Lösungsansätze zeigen sich bspw. in der *Prospect theory*, die bestimmte Faktoren dafür nennt, wie Menschen Wahrscheinlichkeiten beurteilen und einen objektiven Wert in subjektiven Nutzen übersetzen.²⁹² Andere Theoretiker haben Modelle entwickelt, die die Effekte von Ambiguität auf Entscheidungen berücksichtigen, indem sie Ambiguität als eine Wahrscheinlichkeitsverteilung behandeln und sie somit in Risiko verwandeln²⁹³ oder durch das Modellieren von psychologischen Tendenzen Ambiguität hervorruufen.²⁹⁴ Da Menschen gegenüber Ambiguität meist noch averser als gegenüber Risiko allein sind,²⁹⁵ stellen die individuellen Unterschiede bei Entscheidungen unter Unsicherheit und die Frage, ob Risikoeinstellungen eine Persönlichkeitseigenschaft darstellen, einen wichtigen Forschungsbereich dar.²⁹⁶ Untersuchungen zeigen, dass einige Individuen inhärent Risiko suchen, während andere konsistent risikoavers sind. Jedoch reagiert in weiteren Studien das gleiche Individuum je nach Situation unterschiedlich auf Unsicherheit, sodass sich keine feststehenden Gruppen (risikoavers/-affin) bilden lassen. Dies weist auf eine wichtige Rolle der Neurowissenschaften bei der Interpretation dieser verhaltenswissenschaftlichen Funde hin.²⁹⁷ Nur durch einen explizit interdisziplinären, multimethodischen und integrativen Theorie-Ansatz kann sich die aktuelle Fülle von Perspektiven zu einer einzigen deskriptiven, prädiktiven Theorie der risikobewussten Entscheidungsfindung unter Unsicherheit verbinden.²⁹⁸

Letztlich macht dies aber auch deutlich, dass der einzelne Entscheider und dessen Kompetenzen eine wesentliche Rolle spielen (vgl. Kapitel 3.4 und 4).

3.3.2.2 Sich wiederholende Entscheidungen

Da langfristige Nachhaltigkeit auf vielen Entscheidungen zugunsten von Nachhaltigkeit beruht, sind im Nachhaltigkeitskontext Dilemma-Entscheidungen im Zusammenhang mit sich wiederholenden Entscheidungen wahrscheinlicher. Dafür müssen wiederkehrende Dilemma und Trade-off-Situationen von den Entscheidern bewältigt werden können. Die Herausforderung liegt also in Dilemma-Bewältigungsprozessen über mehrere Entscheidungen hinweg.²⁹⁹ Dies lässt die Kompetenzen der Entscheider³⁰⁰ (vgl. Kapitel

²⁹⁰ Vgl. Pushkarskaya et al. (2010), S. 382 ff.

²⁹¹ Vgl. Platt/Huettel (2008), S. 7.

²⁹² Vgl. Kahneman/Tversky (1979), S. 263 ff.; Tversky/Kahneman (1992), S. 297 ff.

²⁹³ Vgl. Camerer/Weber (1992), S. 325 ff.

²⁹⁴ wie etwa die Vorsicht vor oder auch Zuwendung zu extremen Ergebnissen, vgl. Ghirardato et al. (2004), S. 133 ff.; Tversky/Fox (1995), S. 269 ff.

²⁹⁵ Vgl. Platt/Huettel (2008), S. 2.

²⁹⁶ Vgl. MacCrimmon/Wehrung (1986), S. 13; Slovic (1964), S. 220 ff.; Weber et al. (2002), S. 263 ff.

²⁹⁷ Vgl. Platt/Huettel (2008), S. 2 f.

²⁹⁸ Vgl. ebd., S. 8.

²⁹⁹ Vgl. Müller-Christ (2012c), S. 89; vgl. Müller-Christ (2008), S. 18 ff.

³⁰⁰ Vgl. Reynolds et al. (2006), S. 297.

3.4 und 4) sowie ein individuelles oder institutionelles Monitoring über die verschiedenen Entscheidungen hinweg relevant werden, um vergangene und zukünftige Entscheidungen in der gegenwärtigen Entscheidung berücksichtigen zu können.³⁰¹

Daher wird im Folgenden näher auf den Umgang der Entscheider mit CS-Dilemmata eingegangen.

3.4 Umgang mit Corporate Sustainability-Dilemmata

In der unternehmerischen Praxis ist es alltäglich, die bei der Implementierung von CS auftretenden Konflikte zu umgehen. Da sich Menschen unwohl fühlen, wenn sie auf widersprüchliche Sachverhalte stoßen, ignorieren und verdrängen sie diese. Somit wird der oftmals anstrengenden Bewältigung von Dilemmata ausgewichen.³⁰²

3.4.1 Negation, Abstraktion, Ignoranz von Dilemmata und Trade-offs

Formen des Ausweichens sind nach Pankau Negation, Ignoranz und Abstraktion.³⁰³ Die Negation wird dabei als bewusste Handlung bezeichnet, die Ignoranz als Nicht-Wahrnehmen des Dilemmas. Die Auswirkungen von Negation und Ignoranz sind langfristige, destruktive Auseinandersetzungen, die zu eingeschränkter Entscheidungsfähigkeit führen. Die Gründe für das jeweilige Verhalten können vielfältig sein – mangelhafte Analysemethoden, vergangene Erfolge, die wiederholt werden sollen – vor allem aber liegen sie in unzureichenden Kompetenzen des Entscheiders.³⁰⁴ Bei der Abstraktion nimmt der Entscheider das Dilemma zwar wahr, ignoriert aber die Spannung zwischen den widersprüchlichen Zielen. Als Abstraktion bezeichnet man auch eine Situation, die bewusst unscharf formuliert wird. Dabei wird das Dilemma verdeckt und beide Alternativen als erreichbar dargestellt.³⁰⁵

Die Formen des Ausweichens lassen die Widersprüche nicht entscheidungsrelevant werden. Wichtige strategische konfliktäre Entscheidungen, die bspw. bereits auf der konzeptionellen Ebene ignoriert oder abstrahiert werden, kommen dann auf der betrieblichen Ebene als Gegensätze in den Entscheidungsprämissen wieder zum Vorschein. Diese Widersprüche können also nicht langfristig umgangen, sondern müssen systematisch über einen (kurzfristigen) Trade-off bewältigt werden.³⁰⁶

Werden Dilemmata also vom Entscheider wahrgenommen und akzeptiert, können sie bewältigt werden. Auf die Bewältigungsmöglichkeiten wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

³⁰¹ Vgl. Müller-Christ (2012), S. 89; Müller-Christ (2008), S. 18 ff.

³⁰² Vgl. Müller-Christ (2010), S. 244.

³⁰³ Vgl. Pankau (2002), S. 63.

³⁰⁴ Vgl. Grimm (1999), S. 40 ff.

³⁰⁵ Vgl. ebd., S. 128.

³⁰⁶ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 23; Müller-Christ (2010), S. 244 ff.

3.4.2 Logische Bewältigungsmöglichkeiten von Trade-offs

Generell kann mit Dilemmata und den resultierenden Trade-offs auf folgende Arten umgegangen werden:

- **Aufgabe eines Ziels:** Hier wird das Dilemma beseitigt, indem ein Ziel aufgegeben wird.
- **Einseitige Anspruchsnivellierung:** Der Zielerreichungsgrad eines Ziels wird abgesenkt.
- **Beidseitige Anspruchsnivellierung:** Beide Ansprüche werden verringert.
- **Intensivierung:** Investierte Zeiteinheiten werden intensiviert und effektiver genutzt.

Die ersten drei Optionen erfordern aufgrund der (teilweisen) Nicht-Erreichung eines Ziels eine Legitimation der Entscheidung im Unternehmen und dafür hohe kommunikative Fähigkeiten des Entscheiders. Die letzte Option der Intensivierung ist vor allem für den einzelnen Manager sehr fordernd, da dieser verstärkt oder effektiver arbeiten muss, um alle Ziele zu erreichen.³⁰⁷

Zielführend sind vor allem die ersten drei Optionen – wenn in dieser einen Entscheidung auch vergangene und zukünftige berücksichtigt werden. So können mehrere konfliktäre Ziele über mehrere Entscheidungen und verschiedene Bewältigungsmöglichkeiten hinweg langfristig umgesetzt werden. Dies wird im Folgenden ausführlicher erläutert.

3.4.3 Systematische Bewältigungsansätze von Dilemmata und Trade-offs

In Dilemma-Situationen treten Spannungen zwischen den gegensätzlichen Zielen auf.³⁰⁸ Nach Festingers Modell der kognitiven Dissonanz³⁰⁹ wollen Individuen diesen Spannungen nicht standhalten, sondern versuchen, Harmonie herzustellen.³¹⁰ Kognitive Dissonanz kann beschrieben werden als „a state of tension whenever an individual holds two cognitions (ideas, attitudes, beliefs, opinions) that are psychologically inconsistent“.³¹¹

Müller-Christ sucht den Zugang zur Dilemma-Bewältigung über die Spannungen, die zwischen den Gegensätzen bestehen. Wird das Dilemma wahrgenommen und akzeptiert, können unterschiedliche systematische Dilemma-Bewältigungsansätze genutzt werden, die mit der Spannung arbeiten. Entweder wird die Spannung dabei umgangen, abgemildert oder überwunden oder sie wird als nicht überwindbar akzeptiert und es

³⁰⁷ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 19.

³⁰⁸ Vgl. ebd., S. 24; Müller-Christ (2010), S. 261.

³⁰⁹ Vgl. Festinger (1957).

³¹⁰ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 25.

³¹¹ Aronson (1995), S. 178.

wird mit ihr gearbeitet.³¹² Tabelle 2 kombiniert die logischen Bewältigungsmöglichkeiten von Dilemmata mit den Formen der Spannungsbewältigung:

Tabelle 2: Systematisierung der Bewältigungsformen - nach Müller-Christ (2010), S. 297.

| | 1. Stufe Sequenzialisierung (Pendel) | 2. Stufe Segmentierung (Hybride) | 3. Stufe Balancieren (Seilakt) |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Spannungs- veränderung | Vermeiden durch die goldene Mitte | Abfedern durch eine gesunde Mischung | Überwinden durch Integration |
| Spannungserhaltung | Zone der Komplementarität | Partitionierung | Kompensation |

Stufen der Bewältigung

1. **Sequenzialisierung/Pendel:** Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt (mal Effizienz, mal Nachhaltigkeit).
2. **Segmentierung/Hybride:** Unterschiedliche Gestaltungselemente, die in Richtung beider Ziele gehen, werden genutzt; das heißt, beide Ziele werden in der Entscheidung gleichzeitig verfolgt.
3. **Balancieren/Seilakt:** Dynamischer Blickwinkel; im Wechselspiel der beiden Alternativen wird ein Ausgleich gesucht (dynamischer als 1 und 2, unterstreicht den Gedanken der Kompensation).

Die Grenzen der Kategorien verlaufen dabei fließend, wobei jede Kategorie im Kern eine eigene Logik hat. Die Bewältigungsformen können entweder so eingesetzt werden, dass sie die Spannungen reduzieren und dabei die Konsistenz steigern oder aber so, dass sie die Spannung akzeptieren und mit den daraus resultierenden Inkonsistenzen arbeiten. Je weniger die Spannungen reduziert werden, desto konstruktiver ist die Bewältigung der Widersprüche (höhere Integration).³¹³ Im Idealfall werden die Spannungen dazu genutzt, Innovationen und Veränderungen anzustoßen.³¹⁴

Für die Bewältigung eines Dilemmas sind mehrere aufeinander bezogene und nacheinander umgesetzte Handlungen nötig. Dies erhöht die Komplexität des Entscheidungsprozesses.³¹⁵ Ähnlich wie in Entscheidungsprozessen bei komplexen Problemen werden aus den Zielkonflikten kleinere und selbstständige Problemlösungsprozesse

³¹² Vgl. Müller-Christ (2008), S. 24 f.; Müller-Christ (2010), S. 261.

³¹³ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 25 f.; Komplexität: 1. Stufe = einfachste Form; 3. Stufe = komplexeste Form, vgl. Müller-Christ (2010), S. 298.

³¹⁴ Vgl. Lowell (2012), S. 23.

³¹⁵ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 24.

abgeleitet, die über mehrere Entscheidungen hinweg bewältigt werden.³¹⁶ Dies ist für die Entscheidungsforschung und den einzelnen Entscheider eine große Herausforderung, da die Bewältigung meist nur über mehrere Entscheidungen hinweg erfolgen kann. Um in der gegenwärtigen Entscheidung vergangene und zukünftige berücksichtigen zu können, ist ein Monitoring der verschiedenen Entscheidungen nötig.³¹⁷

3.5 Konflikte und Dilemmata als Umsetzungshemmnisse in Unternehmen

In der unternehmerischen Praxis ist das Umgehen der Spannungen und somit die Vermeidung einer effektiven Bewältigung von Dilemmata alltäglich.³¹⁸ In Entscheidungsprozessen auftretende Trade-offs werden oftmals vermieden, da in zielorientierten Systemen das Nicht-Erreichen eines Ziels als Versagen gewertet wird.³¹⁹ Meist wird nicht die Entscheidungsalternative mit den besten Konsequenzen ausgewählt, sondern die, die am besten zu begründen ist.³²⁰

Um wirklich nachhaltige Lösungen zu finden, müssen Manager kluge Trade-offs zwischen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbelangen finden.³²¹ Die bewusste und erfolgreiche Bewältigung von Dilemmata ist eine wesentliche Voraussetzung für die effektive Implementierung.³²² Dafür muss der Widerspruch akzeptiert und bewältigt werden, darf also nicht umgangen werden.³²³ Logische Bewältigungsmöglichkeiten wie die Nivellierung und das (kurzzeitige) Aufgeben von Zielen bei der aktuellen Entscheidung bergen für Entscheider erhebliche Entscheidungsschwierigkeiten. Empfindet der Entscheider diesen kognitiven Prozess des genauen und angemessenen Abwägens als sehr anstrengend, kann dies dazu führen, dass er versucht, eine Entscheidung zu vermeiden oder aber irgendeine Wahl trifft.³²⁴

Studien zeigen, dass die Komplexität von Nachhaltigkeit, gegensätzliche strategische Prioritäten³²⁵ und damit letztlich die daraus resultierenden Konflikte, Widersprüche und Dilemmata die größten Umsetzungshemmnisse in Unternehmen sind. Damit sind sie für eine fehlende strategische Umsetzung mit verantwortlich.³²⁶ Entsprechend ist das Management von Dilemmata eine große Herausforderung, aber die wesentliche Voraussetzung für eine effektive Implementierung nachhaltiger Entwicklung in Unternehmen.³²⁷

³¹⁶ Vgl. Grünig/Kühn (2005), S. 49 ff.

³¹⁷ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 26.

³¹⁸ Vgl. Pankau (2002), S. 63.

³¹⁹ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 20.

³²⁰ Vgl. Bettmann/Luce/Payne (1998); Müller-Christ (2010), S. 282 ff.

³²¹ Vgl. Walley (1994), S. 47.

³²² Vgl. Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Clarke/Clegg (2000), S. 52 f.

³²³ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 277.

³²⁴ Vgl. Jungermann et al. (2005), S. 284.

³²⁵ Vgl. Accenture (2010), S. 14.

³²⁶ Vgl. Du et al. (2010), S. 10 ff.; Smith (2003), S. 54 ff.; Stewart (2006), S. 14.

³²⁷ Vgl. Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Clarke/Clegg (2000), S. 52 f.

3.6 Stand der Forschung

Theoretische Ausführungen zu Trade-offs und Dilemmata im Nachhaltigkeitskontext finden sich bisher nur vereinzelt.³²⁸ Zu Trade-offs existiert eine erste theoretische Systematisierung von Hahn et al. Diese ist jedoch nicht empirisch überprüft.³²⁹ Zu den Arten von Dilemmata liegen vereinzelt Ansätze bezüglich spezifischer Dilemmata vor.³³⁰ Vielfältige Veröffentlichungen zu Bewältigungsmöglichkeiten von Dilemmata gibt es von Müller-Christ. Sie nähern sich über bestimmte Bewältigungsformen und Entscheidungskompetenzen der Thematik und bilden so eine gedankliche Ausgangsbasis.³³¹

Die Literatur zu Sustainability und Corporate Social Responsibility hat der Frage, wie Führungskräfte eine CS-Strategie umsetzen, noch keine große Aufmerksamkeit geschenkt.³³² So fehlt eine Systematisierung von in der Praxis auftretenden Dilemmata, deren Häufigkeit sowie des Umgangs mit diesen in den Unternehmen. Folglich ist noch unklar, wie Dilemmata von den Führungskräften in der Praxis erfolgreich gehandhabt werden können.³³³ Auf die dafür benötigten Kompetenzen wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

³²⁸ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 217 ff.; Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Goodpaster (1983), S. 53 ff.; Handy (1994); Müller-Christ (2010).

³²⁹ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 223 ff.

³³⁰ Vgl. Laverty (1996); Hoffman/Bazerman (2007); Holt/Watson (2008); Becchetti/Costantino (2010); Kaptein/Wempe (2001), S. 92.

³³¹ Vgl. u. a. Müller-Christ (2008); Müller-Christ (2010).

³³² Vgl. Morsing/Oswald (2009), S. 83.

³³³ Für bestehende Literatur und Ansätze vgl. Müller-Christ (2010), S. 244; Hahn et al. (2010), S. 220; Vilanova et al. (2009), S. 64 f.; Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Goodpaster (1983), S. 53 ff.; Handy (1994).

4. Kompetenzen zur Bewältigung von Corporate Sustainability-Dilemmata

Zu Beginn des Kapitels wird auf die Herausforderung der Dilemma-Bewältigung in Unternehmen eingegangen (4.1) und im Anschluss daran auf die dafür relevanten Kompetenzen. Dazu wird der Kompetenzbegriff als solcher erläutert (4.2), bevor dann die im Nachhaltigkeitskontext (4.3), im Unternehmenskontext (4.4) und zur Dilemma-Bewältigung relevanten Kompetenzen beleuchtet werden (4.5).

4.1 Corporate Sustainability-Management und Dilemma-Bewältigung als Herausforderung für Manager

Da das Management der Dilemmata eine wesentliche Voraussetzung für die effektive Implementierung nachhaltiger Entwicklung in Unternehmen ist, ist eine bewusste und erfolgreiche Bewältigung essentiell.³³⁴ Dies lenkt den Blick auf die Entscheider in Unternehmen, denn sie sind es, die die Entscheidungen treffen und Nachhaltigkeit umsetzen.³³⁵

Die Komplexität, Langfristigkeit und der sich wiederholende Charakter von Nachhaltigkeitsentscheidungen (vgl. Kapitel 3.3.2) stellt Manager und Entscheider in Unternehmen vor besondere Herausforderungen und verlangt vielfältige Kompetenzen (vgl. Kapitel 4.5).³³⁶ Um Widersprüche zu akzeptieren und zu bewältigen, müssen Entscheider unter anderem Ambiguitäten tolerieren und Unerreichtes aushalten, die systematischen Bewältigungsformen von Dilemmata kennen und einsetzen und Trade-offs erfolgreich kommunizieren und legitimieren.³³⁷

4.2 Kompetenzbegriff und Definition

Der Kompetenzbegriff entwickelte sich historisch und in den verschiedenen Fachbereichen unterschiedlich, weshalb vielfältige Begriffsauslegungen bestehen und der Terminus heterogen gebraucht wird.³³⁸ Aufgrund dessen ist es wichtig, zu definieren, welche Komponenten und Auslegungen im jeweiligen Forschungskontext relevant sind.³³⁹

Grothe/Fröbel haben die unterschiedlichen Ansätze in einer Kompetenzmatrix gegenübergestellt. Einige Definitionen setzen bspw. Kompetenzen mit Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnissen gleich.³⁴⁰

Nach Erpenbeck/von Rosenstiel schließen Kompetenzen Wissen, Qualifikationen und Fertigkeiten mit ein, sind also nicht mit diesen gleichzusetzen. Kompetenzen umfassen

³³⁴ Vgl. Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Clarke/Clegg (2000), S. 52 f.

³³⁵ Vgl. Reynolds et al. (2006), S. 297.

³³⁶ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 18 f.; Epstein et al. (2010), S. 43.

³³⁷ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 277; Müller-Christ (2008), S. 26; Müller-Christ/Weßling (2007) für weitere Ausführungen zur systematischen kognitiven Bewältigung sowie zur Ambiguitätstoleranz.

³³⁸ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 15; Erpenbeck/von Rosenstiel (2003), S. IX ff.

³³⁹ Vgl. Muellerbuchhof (2007), S. 154 ff.

³⁴⁰ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 15 ff.; Zur Herkunft des Kompetenzbegriffs und unterschiedlichen Modellen siehe bspw. Muellerbuchhof (2007), S. 15 ff.

Werte, Normen und Regeln und ermöglichen dadurch auch in komplexen und unsicheren Entscheidungssituationen geistiges und physisches Handeln (sog. Selbstorganisationsdispositionen).³⁴¹ Im Kern geht es dabei um die Fähigkeit, auch in ungewissen, komplexen und nicht vorhergesehenen Situationen selbstorganisiert Handeln zu können.³⁴² Kompetenzen werden durch persönliche Erfahrungen gefestigt und mittels des eigenen Willens verwirklicht. Sie können gezielt trainiert werden.³⁴³ Qualifikationen hingegen entstehen durch spezielle, erworbene Fähigkeiten und Wissen, um bestimmte Aufgaben bewältigen zu können.³⁴⁴

Da für Entscheider bei der Bewältigung von komplexen, unsicheren CS-Entscheidungen in Unternehmen die Handlungsfähigkeit wesentlich ist,³⁴⁵ wird in der vorliegenden Arbeit der Kompetenzbegriff nach der Definition von Erpenbeck/von Rosenstiel verwendet und von Qualifikation abgegrenzt. Es wird demnach von folgendem Begriffsverständnis ausgegangen:

Kompetenzen sind subjektgebundene Fähigkeiten, die in verschiedenen Kontexten und Situationen selbstorganisiertes Handeln und die Bewältigung von Aufgaben ermöglichen. Sie umfassen Wissen, Fertigkeiten, Kenntnisse, Normen, Regeln und Werte. Kompetenzen sind veränderbar und entwickeln sich im Handeln auf der Grundlage von Erfahrungen und neuem Wissen (weiter).³⁴⁶

Kompetenzarten

Zu den verschiedenen Arten von Kompetenzen gibt es eine Reihe von Kategorisierungsansätzen, die letztlich einige Berührungspunkte aufweisen, v. a. bei der Definition von Schlüssel- bzw. Grundkompetenzen.³⁴⁷

Folgende vier Kompetenzarten bzw. -klassen (auch: Schlüsselkompetenzen) lassen sich nach Erpenbeck/von Rosenstiel unterscheiden:³⁴⁸

- Personale Kompetenzen beziehen sich auf die Person selbst und ermöglichen reflexives und selbstorganisiertes Handeln.
- Fachlich-methodische Kompetenzen beziehen sich auf den Umgang mit Objekten und bedeuten auf Basis von fachlichem und methodischem Wissen in Kombination mit persönlichen Erfahrungen, Aufgaben selbständig lösen zu können.

³⁴¹ Vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel (2007), S. XI f.

³⁴² Vgl. Heyse (2007), S. 19 ff.

³⁴³ Vgl. Heyse/Erpenbeck (2005), S. 4 ff.

³⁴⁴ Vgl. Heyse (2007), S. 22.

³⁴⁵ Vgl. Reynolds et al. (2006), S. 297.

³⁴⁶ Vgl. Heyse/Erpenbeck (2005), S. 4 ff.; Erpenbeck/von Rosenstiel (2007), S. XII; Erpenbeck/Heyse (2007); Weinert (2001).

³⁴⁷ Vgl. Heyse/Erpenbeck (2005), S. 4 ff.; vgl. auch Grothe/Fröbel (2010), S. 17.

³⁴⁸ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel (2007), S. XIV; Heyse/Erpenbeck (2007).

- Sozial-kommunikative Kompetenzen nehmen Bezug auf den Umgang mit anderen Personen und sind Dispositionen, um sich mit anderen selbstorganisiert kommunikativ und kooperativ auseinanderzusetzen.
- Aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen fokussieren die eigene Handlungsausführung und ermöglichen es, als Einzelner oder im Team gesamtgesellschaftlich selbstorganisiert Ziele in Handlungen umzusetzen.³⁴⁹

4.3 Kompetenzen in der Bildung für nachhaltige Entwicklung

Ziel der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) ist es, Menschen zu befähigen, das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung im beruflichen und privaten Alltag aktiv gestaltend umzusetzen,³⁵⁰ um in partizipativen Prozessen zu einer „[...] ökologisch verträglichen, wirtschaftlich leistungsfähigen und sozial gerechten Umwelt unter Berücksichtigung globaler Aspekte“³⁵¹ beizutragen. BNE ist damit ein wichtiges Element auf dem Weg in eine nachhaltigere Zukunft.³⁵² Sie fordert eine entsprechende Kompetenzentwicklung in allen Bildungsbereichen.³⁵³ Kern von BNE ist dabei vor allem die Vermittlung von Gestaltungskompetenz. Diese vereint die notwendigen Fähigkeiten, um Wissen über nachhaltige Entwicklung anzuwenden,³⁵⁴ und setzt sich unter anderem zusammen aus der Kompetenz zur disziplinübergreifenden Erkenntnisgewinnung, zum Umgang mit unvollständigen und überkomplexen Informationen, zur Kooperation, zur Bewältigung individueller Entscheidungs-Dilemmata und zum eigenständigen Handeln.³⁵⁵ Im Folgenden wird deutlich, dass einige dieser Teilkompetenzen auch im unternehmerischen Kontext relevant sind.

4.4 Kompetenzen zur Umsetzung von Corporate Sustainability

Für die Umsetzung von CS in Unternehmen sind vielfältige Kompetenzen aufseiten der Manager von Bedeutung. Dazu wird im Folgenden ein kurzer Überblick des Forschungsstands gegeben.

Das großangelegte und umfassende Projekt zur Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (*Kona*) der *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin* hat verschiedene Ansätze zu Nachhaltigkeitskompetenzen integriert betrachtet und empirisch untersucht.³⁵⁶ Hierbei wird neben dem Konzept der Gestaltungskompetenz der Ansatz von Klemisch, Schlömer und Tenfelde berücksichtigt.³⁵⁷ Dieser teilt die zur Umsetzung von CS erforderlichen Kompetenzen in Kompetenzen der lernenden Organisation und in individuelle Kompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeiter ein. Auf der in dieser Ar-

³⁴⁹ Vgl. Heyse (2007), S. 15 ff.; Heyse (2010), S. 81.

³⁵⁰ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 10; Michelsen et al. (2011), S. 14.

³⁵¹ BMBF (2002), S. 4.

³⁵² Vgl. Vare/Scott (2007), S. 191 f.; vgl. dazu auch Michelsen et al. (2011), S. 14 f.

³⁵³ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 10.

³⁵⁴ Vgl. BMBF (2013), S. 3.

³⁵⁵ Vgl. de Haan et al. (2008), S. 183 ff. Für weitere Ausführungen zur Gestaltungskompetenz vgl. ebd., S. 8.

³⁵⁶ Vgl. Grothe/Fröbel (2011), S. 78.

³⁵⁷ Vgl. ebd.

beit zentralen individuellen Ebene werden in Erweiterung zur Gestaltungskompetenz die Kernkompetenzen Fachkompetenz und Sozialkompetenz als relevant erachtet sowie abgeleitet davon Methodenkompetenz, moralisch-ethische Kompetenz und Abstraktionskompetenz.³⁵⁸

Zudem wird auch der Ansatz des *Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit* (BMU) zugrunde gelegt, der neben den allgemeingültigen Führungskompetenzen die fachliche Nachhaltigkeitskompetenz, die Prozesskompetenz³⁵⁹ und die Sozialkompetenz³⁶⁰ als wesentlich erachtet.³⁶¹

Die in *Kona* ermittelten Kompetenzen weisen viele Übereinstimmungen mit den vorgeannten Kompetenzmodellen auf und ergänzen diese um folgende Kompetenzen: Konfliktlösungsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Folgebewusstsein, Beratungsfähigkeit, Innovationsfreudigkeit, Experimentierfreude und Orientierungsfähigkeit. Die Studienergebnisse bewerten somit die nachstehenden Kompetenzen als relevant (vgl. Tabelle 3 auf nachfolgender Seite).³⁶²

Neben dem vorgenannten Projekt untersuchen auch mehrere Studien die benötigten Kompetenzen zur Umsetzung von CS in Unternehmen.

Nach dem *CS-Barometer 2012* sehen 56,8 % der Befragten Persönlichkeitskompetenzen wie ökologisches und soziales Bewusstsein, Motivationsfähigkeit sowie Verantwortungsbewusstsein als wichtigste Kompetenzen an, gefolgt von Fachkompetenzen zu Nachhaltigkeitsthemen mit 27,0 %. Sozialkompetenz wird von 10,8 % als wichtigste Kompetenz bewertet. Methodenkompetenz wird am niedrigsten bewertet und nur von 2,7 % der Befragten als wichtigste Kompetenz definiert. Trotzdem sehen 91,9 % der Befragten Fach- und Methodenkompetenzen als grundsätzlich notwendige Kompetenzen an. Unter den weiteren im *CS-Barometer* von Teilnehmern genannten Kompetenzen wird bspw. Durchsetzungsvermögen genannt.³⁶³

Der *Competency Survey Report 2010* der *ISSP* fokussiert die Kompetenzanforderungen an Nachhaltigkeitsmanager. Hier wurden verstärkt Kompetenzen im zwischenmenschlichen Bereich (sog. *Soft Skills*) wie bspw. Kommunikationskompetenzen, Konsensbildung und Innovationskompetenz als wichtig erachtet,³⁶⁴ die den Persönlichkeitskompetenzen und den sozial-kommunikativen Kompetenzen zugeordnet werden können.³⁶⁵ Die Studie gibt auch einen Überblick über weitere Studien mit Kompetenzfokus.³⁶⁶

³⁵⁸ Vgl. Klemisch et al. (2008), S. 10 ff.

³⁵⁹ Um über die Integration in die Prozesse das Mitarbeiterengagement zu erhöhen und einen eigenverantwortlichen Beitrag zu CS zu leisten.

³⁶⁰ Um Nachhaltigkeit und die benötigte Kooperation vorzuleben.

³⁶¹ Vgl. Künkel/Fricke (2008), S. 7.

³⁶² Vgl. Grothe/Fröbel (2011), S. 79.

³⁶³ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 50.

³⁶⁴ Vgl. Willard et al. (2010), S. 2 ff.

³⁶⁵ Für die Einteilung der Teilkompetenzen in Grundkompetenzen vgl. Heyse/Erpenbeck (2007), S. 27.

³⁶⁶ Vgl. Willard et al. (2010), S. 5 ff.

Tabelle 3: Im Kona-Projekt ermittelte Kompetenzen – nach Grothe/Fröbel (2011), S. 42.

| Kompetenzen zur CS-Umsetzung | |
|---|---|
| KONA - mit KODE ermittelte Kompetenzen | KONA - Kompetenzen aus Kompetenzzirkel |
| Kommunikationsfähigkeit | Kommunikationsfähigkeit im weiten Sinne (zuhören, verständliche Nachrichten „senden“), Dialogfähigkeit, Moderationsfähigkeit |
| Ganzheitliches Denken | Ganzheitliches Denken |
| Folgebewusstsein | Folgebewusstsein und eine gewisse Rundumsicht |
| Konfliktlösungsfähigkeit | Konfliktmanagement/Konfliktfähigkeit |
| Innovationsfreudigkeit | Kompetenz zur Umsetzung innovativer Ideen |
| Gestaltungswille | Gestaltungskompetenz |
| Integrationsfähigkeit | |
| Beratungsfähigkeit | |
| Normativ-ethische Einstellung | |
| Eigenverantwortung | Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit |
| Fachübergreifende Kenntnisse | Vernetztes Denken |
| | Fähigkeit, Kompetenzen und Potenziale erkennen, zusammenführen und optimal für das Unternehmen ausschöpfen |
| | Fähigkeit, Wissen und Daten bewerten, interpretieren und daraus Schlüsse ziehen können > Kompetenz in Bezug auf Wissensmanagement |
| Experimentierfreude | |
| Offenheit für Veränderungen | |
| Fachwissen | |
| Verständnisbereitschaft | |
| | Abstraktionsfähigkeit |
| | Orientierungsfähigkeit |
| | Motivationsfähigkeit |
| | Interkulturelle Kompetenz |

In anderen Veröffentlichungen wird die größte Herausforderung für eine erfolgreiche CS-Strategieimplementierung in der Komplexität von Nachhaltigkeit und von Führung sowie in vielschichtigen Problemlösungsprozessen gesehen. Eine erfolgreiche Führungskraft sollte daher umfängliche Probleme gut durchdenken und in komplexen Umgebungen agieren können, Gruppen in Veränderungsprozessen begleiten und Emotionen entsprechend handhaben können.³⁶⁷ Weitere Autoren stellen vor allem die Fähigkeit, strategisch zu denken, in den Vordergrund, um eine langfristige Perspektive der Nachhaltigkeit in Unternehmen umsetzen zu können.³⁶⁸

³⁶⁷ Vgl. Metcalf/Benn (2013), S. 381.

³⁶⁸ Vgl. u.a Müller-Stewens (2008), S. 33.

Die vorgenannten Studien und Veröffentlichungen betrachten jedoch nur die allgemeine Umsetzung von CS in Unternehmen. Sie wurden hier aber aufgeführt, da die im Folgenden beschriebenen Erkenntnisse zu Kompetenzen im CS-Dilemmata-Kontext noch recht überschaubar sind.

4.5 Kompetenzen zur Dilemma-Bewältigung

Letztlich sind es die Entscheider, die die bei der Umsetzung von CS in Unternehmen auftretenden Trade-offs legitimieren und Dilemmata bewältigen müssen, sodass ihren persönlichen Eigenschaften diesbezüglich Bedeutsamkeit zugemessen werden muss. In der Literatur zum Thema Führung wird deutlich, dass Führungskräfte ständig mit Widersprüchen und Dilemmata umgehen müssen.³⁶⁹ Über das Management von Trade-offs lernen Entscheider, mit komplexen Entscheidungssituationen und -prozessen umzugehen.³⁷⁰ Dabei ist es nach dem aktuellen Forschungsstand die größte Herausforderung für Entscheider, Trade-offs zu erkennen und zu akzeptieren. Zuerst muss also die Akzeptanz der und das Bewusstsein für Dilemmata bei dem einzelnen Manager steigen, um dann die Bewältigungsformen anwenden zu können.³⁷¹

Müller-Christ bezeichnet die zur Bewältigung von Dilemmata relevanten Kompetenzen zusammenfassend als Dilemma-Kompetenz. Die Eigenschaften der Dilemma-Kompetenz können vom Kompetenzbegriff Weinerts³⁷² abgeleitet werden und setzen sich aus den folgenden (Teil-)Kompetenzen zusammen (vgl. Tabelle 4 auf nachfolgender Seite).³⁷³ Die systematischen und logischen Formen der Bewältigung von Dilemmata, die bereits in Kapitel 3.4.2 und 3.4.3 erläutert wurden, sind wesentlich für die Strukturierung der Entscheidungsprozesse bei Dilemma-Entscheidungen. Für die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse spielt eine hohe kommunikative Kompetenz eine wesentliche Rolle, um die Trade-offs in Unternehmen erfolgreich zu kommunizieren und zu legitimieren, sowie auch die Fähigkeit, Nicht-Erreichbares (Trade-offs) akzeptieren zu können (Kompensation).³⁷⁴

Ein Trade-off-sensibles Verhalten des Entscheiders äußert sich in der Akzeptanz widersprüchlicher Sachverhalte in Entscheidungsprozessen. Für die Akzeptanz und die erfolgreiche Bewältigung des Trade-offs ist Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz ausschlaggebend.³⁷⁵ Auch nach Weinert sind das Aushalten von Widersprüchen und die Toleranz gegenüber Unsicherheit und Ungewissheit für die Dilemma-Bewältigung relevant.³⁷⁶

³⁶⁹ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 284 f.

³⁷⁰ Vgl. ebd., S. 283.

³⁷¹ Vgl. ebd., Herausforderung: In den Erfolgsausweisen müssen auch das Nicht-Erreichbare und das bewusst Ausgeschlossene vorkommen.

³⁷² Vgl. Weinert (1999).

³⁷³ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 20; vgl. Müller-Christ/Weßling (2007) für weitere Ausführungen zur systematischen kognitiven Bewältigung sowie zur Ambiguitätstoleranz; vgl. Weinert (1999) zur Kompensation.

³⁷⁴ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 285; Weinert (1999).

³⁷⁵ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 285 ff.

³⁷⁶ Vgl. Weinert (2004), S. 537; Müller-Christ/Weßling (2007), S.184.

Tabelle 4: Die Eigenschaften der Dilemma-Kompetenz - nach Müller-Christ (2008), S. 20.

| Dilemma-Kompetenz |
|--|
| Die Formen der Bewältigung von Dilemmata |
| Die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse |
| Die Strukturierung der Entscheidungsprozesse bei Dilemma-Entscheidungen |
| Die Ambiguitätstoleranz zur Gestaltung von Informationsverarbeitungsprozessen mit widersprüchlichen Informationen |
| Die Ambivalenztoleranz, die es emotional ermöglicht, widersprüchliche Problemdefinitionen zuzulassen (motivational/volitional) |
| Die Kompensation als die Fähigkeit, Nicht-Erreichbares (Trade-offs) akzeptieren zu können (motivational/volitional) |

Die Ambiguitätstoleranz ermöglicht die Gestaltung von Informationsverarbeitungsprozessen mit widersprüchlichen Informationen, die Ambivalenztoleranz das Zulassen widersprüchlicher Problemdefinitionen.³⁷⁷ Beide basieren auf der Fähigkeit von Individuen, widersprüchliche Eigenschaften an einer Sache oder einem Menschen wahrzunehmen – negative wie positive – und diese ambivalenten Gefühle auszuhalten.³⁷⁸

Die Ambiguitätstoleranz ist derzeit ein oft genutzter Ansatz der Psychologie zur Widerspruchsbewältigung.³⁷⁹ Übersetzt bedeutet Ambiguität „Mehr-, Doppeldeutigkeit“.³⁸⁰ Im Kompetenz-Anforderungskatalog für Führungskräfte wird Ambiguitätstoleranz für Führungskräfte häufig als notwendig erachtet, um mit widersprüchlichen Situationen umzugehen und ihre Führungsrolle erfolgreich auszuführen.³⁸¹ In Anlehnung an Frenkel-Brunswik ist Ambiguitätstoleranz die Fähigkeit, Widersprüche zu erkennen und die daraus resultierenden Handlungsanforderungen auszuhalten.³⁸² Der Ausdruck der Ambiguität wird eher als kognitive Begrifflichkeit aufgefasst, während der Ambivalenzbegriff stärker als affektiv-emotionale Begrifflichkeit verstanden wird.³⁸³

Die Ambivalenztoleranz ermöglicht es, widersprüchliche Problemdefinitionen zuzulassen.³⁸⁴ Der Begriff der Ambivalenz stammt aus dem lateinischen und kann übersetzt werden mit: „Zwiespältigkeit, Zerrissenheit (der Gefühle und Bestrebungen)“.³⁸⁵ Spannungen werden durch Ambivalenztoleranz nicht als bedrohlich wahrgenommen, sondern als Herausforderung angesehen und ausgehalten.³⁸⁶ Die Reife eines Menschen drückt sich vor allem in seiner Ambivalenztoleranz aus, die verstärkt in widersprüchli-

³⁷⁷ Vgl. ebd. für weitere Ausführungen zur systematischen kognitiven Bewältigung sowie zur Ambiguitätstoleranz.

³⁷⁸ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 296.

³⁷⁹ Vgl. ebd., S. 287. Für eine Herleitung des Begriffs der Ambiguität und der Abgrenzung zur Unsicherheitstoleranz vgl. ebd., S. 288 ff.

³⁸⁰ Duden (2001), S. 55.

³⁸¹ Vgl. Schettgen (1993).

³⁸² Vgl. Frenkel-Brunswik (1949).

³⁸³ Vgl. Reis (1997); Jaeggi (1993).

³⁸⁴ Vgl. Müller-Christ/Weßling (2007), S. 294 f.; auch für den Ursprung des Begriffs und eine umfassende Erklärung.

³⁸⁵ Duden (2001), S. 56.

³⁸⁶ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 296.

chen Entscheidungssituationen gefordert ist. Letztlich wird jede Entscheidung von ambivalenten Gefühlen begleitet.³⁸⁷

Die Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz fassen Müller-Christ/Weßling auch als Widerspruchstoleranz zusammen. Beide Arten der Toleranz können als PersonenvARIABLE angesehen werden, die das Erkennen der Widersprüche ermöglichen und deren Verarbeitung begleiten. Durch das Erkennen und Erhalten der Spannung wirken sie sich positiv auf die Spannungsbewältigung aus.³⁸⁸ Beide Konzepte gestatten dem Menschen für ein und dieselbe Sache positive und negative Eigenschaften wahrzunehmen und diese ambivalenten Gefühle auszuhalten.³⁸⁹

4.6 Stand der Forschung

Die Bildung für nachhaltige Entwicklung fordert eine ganzheitliche Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln in allen Bildungsbereichen, damit Nachhaltigkeit im beruflichen und privaten Alltag aktiv umgesetzt und mitgestaltet werden kann.³⁹⁰ Auf Unternehmensebene ist die bewusste und erfolgreiche Dilemma-Bewältigung durch die Manager in den Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung für die effektive Umsetzung von CS.³⁹¹ Hierfür benötigen Entscheider bestimmte Kompetenzen.³⁹² Neben dem Konstrukt der Dilemma-Kompetenz finden sich in der Literatur noch wenige Ansätze und empirische Studien, die die Frage, wie Führungskräfte eine CS-Strategie umsetzen,³⁹³ beleuchten sowie die auftretenden dilemmatischen CS-Entscheidungssituationen und die zur Bewältigung relevanten Kompetenzen in den Blick nehmen.³⁹⁴ Somit ist noch unklar, wie die auftretenden Dilemmata und Trade-offs von den Führungskräften in der Praxis gehandhabt werden können³⁹⁵ und eine CS-Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann.

Daher stehen die erforderlichen Kompetenzen im Mittelpunkt dieser Arbeit und werden auf Basis der bisherigen Ausführungen mittels einer Delphi-Befragung empirisch untersucht. Das methodische Vorgehen der Befragung wird im nächsten Kapitel ausführlich dargestellt.

³⁸⁷ Vgl. Otscheret (1988), S. 59 f.

³⁸⁸ Vgl. Müller-Christ/Weßling (2007), S. 194.

³⁸⁹ Vgl. Müller-Christ (2010), S. 296.

³⁹⁰ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 10.

³⁹¹ Vgl. Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Clarke/Clegg (2000), S. 52 f.

³⁹² Vgl. Grothe/Fröbel (2011); Klemisch et al. (2008); Künkel/Fricke (2008); Schaltegger et al. (2012); Willard et al. (2010); Müller-Christ (2008).

³⁹³ Vgl. Morsing/Oswald (2009), S. 83.

³⁹⁴ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 217 ff.; Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Goodpaster (1983), S. 53 ff.; Handy (1994); Müller-Christ (2010).

³⁹⁵ Für bestehende Literatur siehe Müller-Christ (2010), S. 244; vgl. Hahn et al. (2010), S. 220; Vilanova et al. (2009), S. 64 f.

5. Methodisches Vorgehen in der empirischen Studie

Im diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben, um es transparent und nachvollziehbar zu machen.³⁹⁶ In Teilkapitel 5.1 werden basierend auf dem Stand der Forschung die Forschungsfragen dargestellt. In Abschnitt 5.2 wird die Delphi-Methode als Befragungsdesign vorgestellt. Teilkapitel 5.3 geht auf die Auswahlkriterien der zu untersuchenden Stichproben ein und die Abschnitte 5.4 und 5.5 erläutern die Durchführung der Befragungsrunden.

5.1 Hypothesen und Fragestellungen

Basierend auf dem Stand der Forschung,³⁹⁷ der in den Kapiteln 2, 3 und 4 dargestellt wurde, lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten: Welche Dilemmata treten bei der Umsetzung von CS-Strategien auf?

Daraus resultieren die folgenden Teilfragen:

- Wie gehen Entscheider mit den auftretenden Dilemmata um?
- Welcher Anteil der auftretenden Dilemmata wird in den Unternehmen bewältigt?
- Welche Kompetenzen benötigen Entscheider, um die bei der Umsetzung von CS-Strategien auftretenden Dilemma-Situationen zu bewältigen?
- Welche Rahmenbedingungen sollten in Unternehmen für die erfolgreiche CS-Strategieumsetzung vorhanden sein?

Dabei sind die nachfolgenden Hypothesen leitend:

1. Zur erfolgreichen Bewältigung von dilemmatischen Entscheidungssituationen sind bestimmte Kompetenzen in unterschiedlichem Maße wesentlich wie bspw. eine effektive Kommunikation im Bewältigungsprozess.
2. Es treten dilemmatische Entscheidungssituationen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien auf, z. B. zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz.
3. Dilemmata treten regelmäßig auf.
4. Dilemmata werden vielfach nicht identifiziert, sondern von Entscheidern ignoriert (bewusst/unbewusst ausweichend, zeitlich verzögert), negiert (bewusst/unbewusst ausweichend) oder abstrahiert (unscharf formuliert), um den damit verbundenen Bewältigungsprozess zu vermeiden.

³⁹⁶ Vgl. Häder (2006), S. 445.

³⁹⁷ Vgl. Hahn et al. (2010), S. 217 ff.; Calton/Payne (2003), S. 7 ff.; Goodpaster (1983), S. 53 ff.; Handy (1994). Für einen Überblick zur bestehenden Literatur siehe auch Müller-Christ (2010), S. 244 und Vilanova et al. (2009), S. 64 f.

5. Zur erfolgreichen Bewältigung von dilemmatischen Entscheidungssituationen werden bestimmte Rahmenbedingungen benötigt wie bspw. eine glaubwürdige und aktive Unterstützung durch die Geschäftsführung.

5.2 Die Delphi-Studie als Befragungsdesign

Forschungsanliegen dieser Arbeit ist es, ein theoretisch noch wenig bearbeitetes Feld mittels Expertenmeinungen genauer zu definieren. Ein noch vornehmlich unklarer Sachverhalt (wie in Kapitel 1.2 dargestellt) soll also über die Befragung von Experten genauer erforscht werden. Hierfür stellt die Delphi-Methode ein geeignetes Instrument dar.³⁹⁸

Die Methode

Die Grundidee der Delphi-Methode ist es, in mehreren Befragungsrunden Expertenwissen zur Lösung einer Fragestellung zu nutzen. Neuere Beschreibungen der Delphi-Methode definieren diese über den Problemlösungscharakter und den Umgang mit Ungewissheit sowie über die Verknüpfung der Erforschung unklarer Sachverhalte mit Gruppenprozessen.³⁹⁹ Die Methode ist etabliert und wird aufgrund ihrer Zuverlässigkeit kaum mehr in Frage gestellt. Die klassische Form der Delphi-Methode umfasst die im Folgenden beschriebenen Kriterien und Vorgehensweisen. In einem ersten Schritt erfolgt die Operationalisierung der Fragestellung (bspw. über eine qualitative Vorstudie), um Kriterien ableiten zu können, die die Experten dann in der quantitativen Studie bewerten können. Dafür wird im nächsten Schritt ein standardisierter Fragebogen erarbeitet und die Befragung durchgeführt. Nach der Durchführung werden die Ergebnisse konsolidiert aufbereitet und den Befragten anonymisiert zurückgemeldet. Die Befragung wird mit der gleichen Expertengruppe, die nun ggf. durch die Rückmeldung der Ergebnisse neue Erkenntnisse erhalten hat, bis zu einem festgelegten Abbruchkriterium wiederholt.⁴⁰⁰

Auch wenn unterschiedliche Varianten des Delphi-Verfahrens genutzt werden, lässt sich ein allgemeiner Ablauf feststellen.⁴⁰¹ Dabei sind ein standardisierter Fragebogen, eine gezielte Expertenbefragung, die Anonymität der Einzelergebnisse, die Auswertung einer statistischen Gruppenmeinung, die Rückmeldung der Ergebnisse an die Experten sowie die Wiederholung der Befragung charakteristische Merkmale der Methode.⁴⁰²

Typen von Delphi-Befragungen

Je nach Untersuchungsziel können unterschiedliche Typen von Delphi-Befragungen angewendet werden. Sie können zur Aggregation von Ideen (Typ 1), zur genaueren Bestimmung unsicherer Sachverhalte (Typ 2), zur Erhebung von Expertenmeinungen (Typ 3) und zur Konsensbildung unter den Teilnehmern (Typ 4) genutzt werden. Die

³⁹⁸ Vgl. Häder (2009), S. 36 und 192.

³⁹⁹ Vgl. ebd., S. 22; Schulz/Renn (2009), S. 11.

⁴⁰⁰ Vgl. Häder (2009), S. 22 ff.

⁴⁰¹ Vgl. Häder (2002) und (2006); vgl. hierzu auch Renn/Webler (1998); Cuhls/Blind (1999).

⁴⁰² Vgl. Webler et al. (1991), S. 257; Häder (2009), S. 24 f.

Typen unterscheiden sich in Abhängigkeit des Untersuchungsziels unter anderem in der Vorgehensweise, der Rekrutierung der Befragten sowie der Art der Fragen. Die Einteilung in verschiedene Typen und die damit einhergehende Modifikation des Ansatzes ermöglichen einen gezielteren Einsatz der Methode.⁴⁰³ Der Ansatz wird dabei stetig weiterentwickelt. Die einzelnen Formen unterscheiden sich v. a. bezüglich der Anzahl der Befragungsrunden, der Expertenauswahl, der Art der Feedbacks wie auch der Erhebung des Self-ratings der Befragten.⁴⁰⁴

Sollen wie in dieser Arbeit Expertenmeinungen eingeholt werden, um einen unklaren Sachverhalt näher zu definieren, wird die Delphi-Studie vom Typ 3 genutzt. Sie kennzeichnet folgende Kriterien bzw. Arbeitsschritte:

Qualitatives (offene Fragen) und quantitatives (v. a. geschlossene Fragen) Vorgehen werden miteinander verknüpft. Die qualitative Runde wird zur Operationalisierung des vorher möglichst genau abgegrenzten Sachverhaltes genutzt. Die Auswahl der Experten erfolgt gezielt. Ziel ist die Ermittlung und Qualifikation der Ansicht der Experten.⁴⁰⁵ Die quantitative Befragungsrunde wird so lange wiederholt, bis keine neuen Erkenntnisse aus weiteren Runden mehr zu erwarten sind (Abbruchkriterium).⁴⁰⁶

Alternative Ansätze wie Gruppendiskussion oder Expertenbefragungen haben gegenüber der Delphi-Befragung folgende Nachteile:

Expertenbefragungen sind methodisch nicht standardisiert, die Teilnehmer erhalten keine Zwischenfeedbacks und die Befragungen sind meist einmalig.⁴⁰⁷ Gerade da der theoretische Hintergrund noch unklar ist und eine Vorstudie und damit mehrere Runden vonnöten sind, stellt die Expertenbefragung keine geeignete Methode dar.

In Gruppendiskussionen müssen die Experten für die Befragung vor Ort sein. Dies ist bei einer großen Zahl von anzuschreibenden Experten (>100), die zeitlich zudem stark eingeschränkt sind, nicht möglich. Zudem kann hier die Anonymität nicht gewahrt werden und es besteht das Risiko der Konformität.⁴⁰⁸ Auch diese Methodik kann also im Rahmen dieser Arbeit nicht angewendet werden.

Die Delphi-Befragung hingegen ist ortsunabhängig möglich (z. B. über Telefoninterviews oder eine Online-Befragung). So können sich die Experten die Zeit für die Befragung individuell einteilen (bspw. bei der Online-Befragung). Hauptvorteil aber ist das Auslösen kognitiver Prozesse durch die Zwischen-Feedbacks während der Befragungsrunden. Zudem ist durch die Anonymität der Befragung das Risiko der Konformität nur gering. Allerdings erfordert die Delphi-Befragung durch die Wiederholung der Befragungsrunden einen höheren zeitlichen Aufwand.⁴⁰⁹

⁴⁰³ Vgl. Häder (2009), S. 30 ff.

⁴⁰⁴ Vgl. Cuhls/Blind (1999); Häder (2002), S. 25.

⁴⁰⁵ Vgl. Häder (2009), S. 36.

⁴⁰⁶ Vgl. Rieckmann (2010), S. 86 und 182.

⁴⁰⁷ Vgl. Häder (2009), S. 60.

⁴⁰⁸ Vgl. ebd., S. 59 ff.

⁴⁰⁹ Vgl. ebd.

5.3 Auswahlkriterien der Stichprobe

In der Studie wird eine Teilgesamtheit (Stichprobe/Sample) erhoben, es werden also nicht alle Elemente der statistischen Gesamtheit erfasst.⁴¹⁰ Diese Stichprobe wird anhand von bestimmten Variablen definiert, welche das Untersuchungsziel genauer bestimmen.⁴¹¹ Im vorliegenden Fall definiert sich die Grundgesamtheit über alle Unternehmen, die sich mit Nachhaltigkeit strategisch auseinandersetzen und eine bestimmte Branchenzugehörigkeit aufweisen. Dies wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

5.3.1 Auswahlkriterien der Branchen und Unternehmen/Beratungen

Das Sample der zu analysierenden Unternehmen wird aus der Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen (bzw. von Unternehmen mit einem Firmensitz in Deutschland) anhand von folgenden Auswahlkriterien ermittelt:

- **Branchenauswahl:** Basis für die Auswahl der Branchen ist ein verstärkter externer Druck zu CS-Fragen auf die Branche, z. B. durch eine intensive Medien-Berichterstattung oder ein großes öffentliches Interesse an CS in dieser Branche. Dies trifft – wie den Medien und den Bemühungen der Unternehmen zu entnehmen ist – unter anderem auf die Textil- und Bekleidungsindustrie, die Automobilbranche und die Konsumgüterbranche (v. a. Lebensmittel und Getränke) zu. Dies schließt den Handel mit ein. Die strategische Auseinandersetzung mit CS ist wesentlich, damit die Hemmnisse der Umsetzung von CS untersucht werden können. Neben den Unternehmen werden Beratungen, die Unternehmen zu CS-Themen beraten, zu ihrer externen Sichtweise auf die Unternehmen befragt.
- **Unternehmensauswahl:** Neben dem Kriterium der Branchenzugehörigkeit ist das zentrale Kriterium für die Unternehmensauswahl, dass sich Unternehmen strategisch mit Nachhaltigkeit beschäftigen. Dies ist wesentlich, damit überhaupt Dilemma-Situationen vorliegen können. Durch die Beschäftigung mit nachhaltiger Entwicklung werden Veränderungsprozesse angestoßen, sodass sich die Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits mit widersprüchlichen Entscheidungssituationen auseinandersetzen mussten. Neben den Informationen, die die Unternehmen auf ihren Webseiten bereitstellen, wird die intensive Auseinandersetzung mit CS über verschiedene Rankings und Preise geprüft – z. B. über den *oekom Corporate Responsibility Review 2012*, die Gewinner und Nominierten des deutschen Nachhaltigkeitspreises und die Listung im *Dow Jones Sustainability Index* in den vergangenen Jahren.⁴¹²
- **Beratungsauswahl:** Um neben der Innenperspektive der Unternehmen auch die Außenperspektive zu erlangen, werden gezielt deutsche Unternehmensbe-

⁴¹⁰ Vgl. Zwerenz (2011), S. 49.

⁴¹¹ Vgl. ebd, S. 50.

⁴¹² Vgl. oekom research (2012); Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2012); RobecoSAM (2012); RobecoSAM (2013)

rater befragt, die zu Nachhaltigkeitsthemen beraten. Dies können Beratungen sein, die auf CS-Themen fokussiert sind oder auch solche, die einen eigenen Beratungszweig zu Nachhaltigkeit aufweisen. Diese lassen sich über bekannte Namen der Branche, Listungen und die firmeneigenen Webseiten identifizieren.

- **Größe der Unternehmen/Beratungen:** Da meist die gesamte Branche vor ähnlichen Herausforderungen steht, werden Unternehmen aller Größen befragt.

5.3.2 Expertenauswahl

Theoretischer Hintergrund

Als Experten werden solche Personen bezeichnet, die – aus Forschersicht – über besonderes Wissen zum Untersuchungsgegenstand verfügen.⁴¹³ Dieses Wissen ergibt sich unter anderem aus der Beteiligung an relevanten Prozessen. Der Expertenstatus beinhaltet neben der fachlichen Kompetenz in der Regel auch die Bereitschaft zum reflektierten Umgang mit Wissen. Nach Häder geht es bei der Expertenauswahl darum, eine gezielte Auswahl nach bestimmten Merkmalen entsprechend dem eigenen Erkenntnisinteresse zu treffen.⁴¹⁴ Wichtig ist nach Duffield, dass die jeweiligen Experten den erforderlichen Einfluss haben, die Ergebnisse dann auch in der Praxis umzusetzen.⁴¹⁵ Die Auswahl nach bestimmten Kriterien (wie hier Expertise, Branche, Funktion etc.) erfolgt in ähnlicher Weise auch in anderen Delphi-Studien.⁴¹⁶

Umsetzung in der Studie

Die Grundgesamtheit der Studie auf der Basis des zu bearbeitenden Forschungsproblems sind im vorliegenden Fall alle Entscheider in den bestimmten Branchen und Unternehmen, die Entscheidungen im Nachhaltigkeitskontext treffen sowie CS-Berater. Eine Stichprobe dieser Grundgesamtheit wird zum Untersuchungszweck befragt.⁴¹⁷ Über die Definition der Unternehmen und Branchen wird entsprechend auch die Auswahl der Experten eingegrenzt. In den ausgewählten Unternehmen werden Manager befragt, die Entscheidungen im Nachhaltigkeitskontext treffen (bspw. CS/CR/CSR-Manager oder Geschäftsführer) und idealerweise eigenes Budget zur Verfügung haben. Die Experten sollten möglichst eine mehrjährige CS-Erfahrung vorweisen. Zudem werden die Experten nach weiteren Experten in ihrer Branche gefragt, um die Stichprobe zu vergrößern.⁴¹⁸

Ähnliches gilt für die Beratungen. Die Auswahl der Berater erfolgt nach den Kriterien Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthematiken (Strategie, Kommunikation etc.) und Erfahrung in diesem Bereich, d. h. Berater sollten sich bereits seit mehreren Jahren mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen beschäftigen. Die Berater werden

⁴¹³ Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 442 ff.

⁴¹⁴ Vgl. Häder (2002), S. 106; vgl. auch Mayer (2004), S. 37 ff.

⁴¹⁵ Vgl. Duffield (1993), S. 228.

⁴¹⁶ Vgl. Cuhls et al. (1998), S. 7; Loveridge et al. (1995), S. 13.; Rieckmann (2010), S. 73 f.

⁴¹⁷ Vgl. Häder (2002), S. 104; Häder (2009), S. 104.

⁴¹⁸ Sogenanntes Schneeballverfahren, vgl. Loveridge et al. (1995), S.13.

ebenfalls nach weiteren Experten in ihrer Branche gefragt.⁴¹⁹

Die Auswahl nach bestimmten Kriterien (wie hier Expertise, Branche, Funktion etc.) erfolgt in ähnlicher Weise auch in anderen Delphi-Studien. Durch die bewusste Expertenauswahl sind das Expertenwissen und der Einfluss der Befragten auf die Umsetzung der Erkenntnisse sichergestellt.⁴²⁰

Größe der Expertengruppen

Häder führt verschiedene Studien an, die letztlich aber keinen Konsens bezüglich der Anzahl von Experten für aussagekräftige Ergebnisse aufweisen können. Logisch scheint es, im qualitativen Teil (Vorstudie) der Befragung aufgrund des hohen zeitlichen Aufwandes und des Ziels der Ideenaggregation eine begrenzte Zahl von Experten (ca. zehn) zu interviewen.⁴²¹ In der Vorstudie werden daher zehn Experten anvisiert. Aufgrund der speziellen Auswahlkriterien (CS-Manager im Unternehmen/CS-Berater) und der begrenzten Anzahl an Experten mit diesem Profil werden für den quantitativen Teil der Studie (Hauptstudie) ca. 50 teilnehmende Experten anvisiert.⁴²²

Quelle der Kontaktdaten

Um die Ergebnisse der Studie nachvollziehbar zu machen, wird hier beschrieben, wie die Teilnehmer kontaktiert wurden.

Nach der Branchen- und Unternehmensauswahl wird eine Tabelle in *Excel* erstellt mit den Namen, Funktionen und relevanten Kontaktdaten der Experten.⁴²³ Die verwendeten E-Mail-Adressen stammen von den Unternehmenswebseiten sowie aus privaten und beruflichen Kontakten (bspw. über XING).⁴²⁴ Über das Schneeballverfahren werden von den Experten weitere fachkundige Teilnehmer erfragt.⁴²⁵ Auch werden über die jeweiligen Branchenverbände und über Beiträge in einschlägigen Fachzeitschriften weitere Experten erreicht.

5.4 Qualitative Befragungsrunde (Vorstudie)

Ziel hierbei ist die Gewinnung von differenzierten Basisaussagen mittels nicht-standardisierter, qualitativer Befragung (offene Fragen), die in den Folgerunden einer standardisierten Bewertung unterzogen werden. Die Befragung erfolgt telefonisch über persönliche Leitfadeninterviews. Nach Mieg und Näf kann über den Leitfaden sichergestellt werden, dass auf alle Fragen eingegangen wird. Dies unterstützt den Interviewer, ohne ihn einzuengen, und er kann sich besser auf die Befragungssituation kon-

⁴¹⁹ Vgl. ebd., S. 13.

⁴²⁰ Vgl. Mayer (2004), S. 37 ff., Duffield (1993), S. 228, Cuhls et al. (1998), S. 7 und Loveridge et al. (1995), S. 13.

⁴²¹ Vgl. Häder (2002), S. 96 ff.; Rieckmann (2010), S. 81.

⁴²² Vgl. Rieckmann (2010), S. 75.

⁴²³ Vgl. Häder (2002), S. 97. Aus Anonymitätsgründen ist die Excel-Tabelle dieser Veröffentlichung nicht beigelegt.

⁴²⁴ Vgl. Häder (2009), S. 107.

⁴²⁵ Vgl. Loveridge et al. (1995), S. 13.

zentrieren.⁴²⁶

Für die qualitative Befragung genügen einige wenige Teilnehmer, da es in der qualitativen Vorrunde zunächst um die Aggregation von Ideen geht.⁴²⁷ Es erfolgt eine Befragung von ca. zehn Experten, möglichst über die Branchen und möglichst gleichmäßig zwischen Beratungen und Unternehmen verteilt.

Allen Interviewten wurden die Fragen per E-Mail ca. ein bis zwei Wochen vorher zugesendet. So wussten die Befragten, was auf sie zukommt und konnten sich entsprechend vorbereiten.⁴²⁸

5.4.1 Fragebogenerstellung

Der Fragebogen für die qualitative Vorstudie wurde auf Basis des aktuellen theoretischen Standes erstellt (vgl. Kapitel 1.2). Da für viele Fragen noch keine umfassenden Antworten aus Theorie und Praxis vorliegen, wurden ein qualitativer Fragebogen und Telefoninterviews gewählt. Diese ermöglichen es, den Sachverhalt genauer zu bestimmen und mit den Experten in Diskussionsprozessen näher zu erläutern (vgl. 5.2).

Der Zeitbezug des Fragebogens ist vergangenheitsorientiert, da die Experten nach ihren Erfahrungen befragt werden. Der Bogen befindet sich im Anhang dieser Arbeit (siehe Kapitel 8.1 und 8.1.2).

5.4.2 Pretest

Um den qualitativen Fragebogen und das Studiendesign zu überprüfen,⁴²⁹ wurde der Fragebogen von Ende September 2012 bis Ende Oktober 2012 mit vier Personen, die den Auswahlkriterien entsprechen, getestet. Um den Expertenpool nicht zu stark zu dezimieren, werden nur wenige Personen im Pretest befragt.⁴³⁰

Der Fragebogen wird in explorativen leitfadengestützten Experteninterviews getestet, um eine hohe Aussagekraft der folgenden quantitativen Untersuchung zu gewährleisten und eine erste Verifizierung der Hypothesen zu erhalten. Die in diesem Schritt befragten Experten werden in der Hauptstudie nicht mehr befragt.

Auf Basis der Ergebnisse des Pretests wurde der Fragebogen nach jedem Test kontinuierlich überarbeitet. Dabei wurden z. B. die Verständlichkeit verbessert und Definitionen angepasst, um die Validität und Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen. Im Pretest ergaben sich wenige Verständlichkeitsprobleme und es zeigte sich, dass davon ausgegangen werden kann, dass der Fragebogen die Antworten erhält, die er messen soll. Der Sachverhalt stieß auf eine hohe Zustimmung und Interesse bei den Experten.

⁴²⁶ Vgl. Mieg/Näf (2005), S. 10.

⁴²⁷ Vgl. Häder (2002), S. 115; Rieckmann (2010), S. 81.

⁴²⁸ Vgl. Mieg/Näf (2005), S. 17.

⁴²⁹ Vgl. Porst (2000), S. 64 ff.

⁴³⁰ Vgl. Häder (2002), S. 140.

5.4.3 Durchführung der Vorstudie

Im Zeitraum Anfang November 2012 bis Anfang Januar 2013 wurden zehn telefonische Experteninterviews durchgeführt. Diese wurden vorab schriftlich vereinbart. Obwohl das Thema auf großes Interesse stieß, erforderte die Terminvereinbarung teilweise mehrfaches Nachhaken. Es nahmen sechs CS-Manager bzw. Geschäftsführer von Unternehmen und vier CS-Berater bzw. Geschäftsführer von Beratungen an der Vorstudie teil. Zur Auswahl der Experten vgl. Teilkapitel 5.3.2.

Rücklauf

Es wurden 16 Experten über persönliche Kontakte angefragt. Zehn Experten nahmen teil, woraus sich ein Rücklauf von 63 % ergibt.

Dokumentation der Interviews

In der vorliegenden Arbeit werden während des Interviews in einem Handprotokoll stichwortartige Notizen erstellt. Dabei werden die Kernaussagen der Experten und sinnvoll erscheinende weitere Hinweise dokumentiert.⁴³¹ Die Interviews werden demnach nicht Wort für Wort transkribiert, sondern es werden nur die wichtigsten Themen und Stichwörter, die im Zusammenhang mit den Forschungsfragen stehen, gezielt mitgeschrieben, um diese beantworten zu können (gedächtnis- und protokollbasierte Auswertung). Dies erscheint vor dem Hintergrund der Auswertungsmethode sinnvoll und angemessen. Der Umfang und die Genauigkeit der Transkription bleiben letztlich dem Forscher überlassen und werden wie hier dargestellt basierend auf dem Ziel der Studie und den konkreten Fragestellungen festgelegt.⁴³²

5.4.4 Auswertung

Software

Die Codierung und Auswertung der Expertenmeinungen erfolgt über die Software MAXQDA 2010/11.⁴³³

Deduktives und induktives Vorgehen

Die inhaltliche Auswertung erfolgt basierend auf den Forschungsfragen (vgl. 1.2) zu den Themen:

- Auftretende Dilemma-Situationen
- Umgang mit den Dilemmata
- Benötigte Kompetenzen
- Relevante Rahmenbedingungen

⁴³¹ Vgl. Kuckartz (2010), S. 39; Mieg/Näf (2005), S. 18.

⁴³² Vgl. Kuckartz (2010), S. 38 ff.

⁴³³ Vgl. MAXQDA (2012).

Bei der Auswertung der Interviews wird sowohl ein induktives als auch ein deduktives Vorgehen angewendet.

Im ersten Schritt wird über vorab definierte Kategorien (bspw. Dilemmata zwischen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit) eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Die im Text genannten Begriffe werden den Kategorien zugeordnet, die vom Bearbeiter der Interviews definiert wurden. Dies entspricht einem deduktiven Vorgehen. Teilweise wurden die Kategorien dann im Analyseprozess weiterentwickelt oder auch zusammengefasst. Dies entspricht nach Kuckartz einem eher induktiven Vorgehen.⁴³⁴ Deduktives und induktives Vorgehen wurden also kombiniert angewendet.

Ergebnisse

In die Ergebnisse der Vorstudie fließen für die Kategorien Dilemmata, Kompetenzen und Rahmenbedingungen alle Begriffe mit ein, die von mindestens zwei Experten genannt worden sind. Wurde bspw. eine Kompetenz nur von einem einzelnen Experten genannt, wurde diese nicht in die Ergebnisse übernommen.

Rückinformationen

Die Rückinformationen wurden Ende Februar 2013 an alle Befragten per E-Mail gesendet. Inhalte waren eine Power Point-Präsentation mit den konsolidierten Ergebnissen sowie Hinweise auf die folgende Runde. Nach Häder ist dies ausreichend, um die Teilnehmer über die Gruppenmeinung zu informieren.⁴³⁵

5.5 Quantitative Befragung (Hauptstudie)

Das Ziel der quantitativen Befragung ist eine standardisierte Bewertung der Basisausagen zu auftretenden Dilemmata, zum Umgang mit diesen, zu den benötigten Kompetenzen und Rahmenbedingungen.⁴³⁶ Die Experten werden mittels des Online-Tools *limesurvey* befragt und per E-Mail um die Teilnahme gebeten.

5.5.1 Fragebogenerstellung

Die Fragebögen für die quantitative Runde basieren auf den Fragebögen der ersten qualitativen Runde. Die Ergebnisse der qualitativen Studie fließen in die Erstellung des quantitativen Fragebogens mit ein und stellen bspw. die Antwortkategorien für Dilemmata, Bewältigungsmöglichkeiten, Kompetenzen und Rahmenbedingungen dar. Dabei werden Kategorien übernommen, die von mindestens zwei Experten genannt wurden.

⁴³⁴ Vgl. Kuckartz (2010), S. 58 ff.

⁴³⁵ Vgl. Häder (2002), S. 176.

⁴³⁶ Vgl. ebd., S. 115.

Zudem fließen weitere theoretische Erkenntnisse und empirische Studien in die Fragebögen ein:

- Für die auftretenden Dilemmata: Konflikte zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz nach Müller-Christ⁴³⁷ wie in Abschnitt 3.2 erläutert
- Für die Kompetenzen: die Teilkompetenzen der Dilemma-Kompetenz sowie die Einteilung der Kompetenzen in Grundkompetenzen nach Erpenbeck⁴³⁸ (vgl. Kapitel 4)
- Für die Rahmenbedingungen: verschiedene Studien wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben

Für Manager und Berater werden separate Fragebögen erstellt, um gezielt auf deren Perspektive (extern/intern) eingehen zu können.

Die Fragebögen wurden vor dem Pretest mit fünf Mitarbeitern des *Instituts für Umweltkommunikation der Leuphana Universität Lüneburg* diskutiert sowie von zwei weiteren Personen auf allgemeine Verständlichkeit hin überprüft. Die Fragebögen finden sich im Anhang der Dissertation (vgl. 0 und 8.1.4).

Der Zeitbezug der Fragebögen ist vergangenheitsorientiert, da die Experten nach ihren Erfahrungen befragt werden.

In der Hauptstudie wurde erstmals die Frage gestellt, wie konkret mit Dilemmata umgegangen werde in Abweichung zur klassischen Delphi. Die Frage nach dem Integrationsstand von CS wurde in der Vorstudie nicht gestellt. In der Hauptstudie wurde sie ergänzt, um den Gesamtkontext, in dem sich die befragten Unternehmen und beratenen Unternehmen befinden, besser zu verstehen.⁴³⁹

5.5.2 Pretest

Zur Überprüfung des quantitativen Fragebogens wird im Juli 2013 ein Test des Studiendesigns durchgeführt.⁴⁴⁰ Dazu wird vier Experten (zwei Managern und zwei Beratern), die nicht an der eigentlichen Studie teilnehmen, der Link zur Umfrage zugeschickt und um deren Feedback nach der Befragung gebeten. Um den Expertenpool nicht zu stark zu dezimieren, werden nur wenige Personen im Pretest befragt.⁴⁴¹

Der Fragebogen wird nach jedem einzelnen Feedback kontinuierlich überarbeitet. Dabei werden die Definitionen nochmals geschärft und Texte konkretisiert, um so die allgemeine Verständlichkeit zu verbessern. Über den Pretest werden die Validität und die Aussagekraft der Ergebnisse sichergestellt, sodass die Fragebögen verständlich sind und messen, was sie messen sollen.

⁴³⁷ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 4.

⁴³⁸ Vgl. Heyse/Erpenbeck (2007), S. 27.

⁴³⁹ Vgl. auch Kurrat (2010), S. 96.

⁴⁴⁰ Vgl. Porst (2000), S. 64 ff.

⁴⁴¹ Vgl. Häder (2002), S. 140.

Bereits im Pretest stößt die Thematik auf eine hohe Zustimmung und Interesse bei den Experten.

5.5.3 Durchführung der Befragung

Ende Juli 2013 startet die zweite Befragungsrunde der Manager mittels des Online-Tools *limesurvey*,⁴⁴² gefolgt von der Befragung der Berater. Die Unternehmen und Experten wurden nach den in Kapitel 5.3 beschriebenen Kriterien ausgewählt. Es werden bis Ende September 2013 ca. 130 Entscheidungsträger mittels der standardisierten Fragebögen angeschrieben. Während dieser Zeit wird der Rücklauf stetig beobachtet und es werden 14-tägig E-Mail-Erinnerungen an die Experten versendet. Zusätzlich zu den Experten werden zur Erhöhung des Rücklaufs auch Multiplikatoren angeschrieben (zehn Branchenverbände, vier Online-Fachzeitschriften, zwei Nachhaltigkeitsexperten), die die Studie über ihre Kanäle kommunizieren. Die Studienteilnehmer werden darüber hinaus auch um Weiterleitung der Studie an weitere Experten gebeten bzw. können im Fragebogen weitere Experten nennen.⁴⁴³

Im Anschluss erfolgen bis Ende Dezember die Konsolidierung und Auswertung der Ergebnisse. Allen Studienteilnehmern werden die nach Mittelwerten statistisch ausgewerteten Haupteigenschaften per E-Mail zugeschickt (vgl. 8.2).

5.5.4 Analyse des Rücklaufs und der erhaltenen Daten

Gruppe der Manager/Geschäftsführer auf Unternehmensseite

76 Unternehmen wurden per E-Mail direkt angeschrieben. Zudem wurden zur Erhöhung des Rücklaufs folgende Multiplikatoren bzw. Möglichkeiten zur Multiplikation genutzt: Zehn Branchenverbände wurden angeschrieben und um die Weiterleitung an ihre Mitglieder gebeten. Dies wurde teilweise umgesetzt. Vier Online-Fachzeitschriften wurden angefragt, von denen zwei kurze Artikel mit Bitte um Teilnahme an der Studie publizierten. Des Weiteren machten zwei Nachhaltigkeitsexperten über ihre eigenen Blogs auf die Studie aufmerksam. Zudem wurden die Studienteilnehmer um Weiterleitung der Studie an weitere Experten gebeten bzw. konnten im Fragebogen weitere Experten nennen.⁴⁴⁴

Rücklauf und Abbruchquote

Beantwortet wurden 50 Bögen, von denen vier von Beratern ausgefüllt und daher aus den Managerdaten herausgenommen wurden. Folglich wurden 46 Bögen berücksichtigt.

Der daraus resultierende Rücklauf betrug 61 %. Laut der Literatur kann nach der ersten Befragungswelle von einem Rücklauf von 30 % ausgegangen werden.⁴⁴⁵ Die 61 %

⁴⁴² Vgl. Limesurvey (2012).

⁴⁴³ Vgl. Loveridge et al. (1995), S. 13.

⁴⁴⁴ Vgl. ebd.

⁴⁴⁵ Berechnung nach Cuhls et al. (1998), S. 7 und Beck et al. (2000), S. 28.

sind daher als überdurchschnittlich zu bewerten.

78 Manager riefen den Link auf, 46 Bögen wurden ausgefüllt. Dies entspricht einer Abbruchquote von 41 %.

Von den 46 Bögen war ein Datensatz nur zu 20 % ausgefüllt und wurde nicht in die Auswertung einbezogen. Sogenannte *wild codes*, also Werte außerhalb des zulässigen Bereichs oder auch unpassende Antwortkombinationen, waren dabei nicht vorhanden.⁴⁴⁶ Somit wurden 45 Managerbögen in die Analyse einbezogen.

Qualität der Daten

Fast alle Fragen in den Managerbögen wurden vollständig beantwortet. Nur die Fragen nach Umsatz und Mitarbeiterzahl (Fragen 19 und 20) weisen auffällige Lücken auf sowie die Frage 7, ob Kompetenzen wichtiger seien oder Rahmenbedingungen. Letztere Lücke ist schwer zu deuten; bezüglich der Umsatz- und Mitarbeiterzahlen empfehlen sich für zukünftige Studien vorgegebene Kategorien anstelle freier Felder, wie in dieser Arbeit verwendet.

Gruppe der Berater/Geschäftsführer auf Beratungsseite

57 Berater wurden per E-Mail über meist direkte Kontakte, aber auch über allgemeine Kontaktadressen angeschrieben. Zur Multiplikation der Studie veröffentlichten zwei Online-Fachzeitschriften kurze Artikel mit der Bitte um Teilnahme an der Studie. Zwei Nachhaltigkeitsexperten machten zudem über ihre eigenen Blogs auf die Studie aufmerksam. Auch hier wurde im Fragenbogen das Schneeballverfahren angewendet.⁴⁴⁷

Rücklauf und Abbruchquote

35 Bögen wurden von Beratern beantwortet und abgeschickt. Dies ergibt einen Rücklauf von 61 %, der damit also auch in der Gruppe der Berater überdurchschnittlich ausfällt.⁴⁴⁸

Zwei von diesen 35 Bögen wurden nicht in die Analyse einbezogen, da sie fast gänzlich unvollständig waren. Insgesamt wurden also 33 Bögen analysiert.

Sogenannte *wild codes*, also Werte außerhalb des zulässigen Bereichs oder auch unpassende Antwortkombinationen, waren dabei nicht vorhanden.⁴⁴⁹

Insgesamt riefen 59 Berater den Link zur Befragung auf. 35 füllten diese auch aus. Dies ergibt eine Abbruchquote von 41 %.

⁴⁴⁶ Vgl. Häder (2009), S. 175.

⁴⁴⁷ Vgl. Loveridge et al. (1995), S. 13.

⁴⁴⁸ Berechnung nach Cuhls et al. (1998), S. 7 und Beck et al. (2000), S. 28.

⁴⁴⁹ Vgl. Häder (2009), S. 175.

Qualität der Daten

Auch in den Beraterbögen wurden fast alle Fragen durchgehend beantwortet. Hier weisen nur die Fragen F20 und F07 wesentliche Lücken auf. Wie schon gesagt ist letztere Lücke schwer zu deuten; zu den Umsatzzahlen empfehlen sich für zukünftige Studien vorgegebene Kategorien.

Gesamtrücklauf über beide Befragungsgruppen

Über beide Befragungsgruppen hinweg beträgt der Gesamtrücklauf bei 133 angeschriebenen Experten und 81 beantworteten Bögen 61 %. Dabei konnte eine relativ gleichmäßige Einbeziehung von Teilnehmern aus Unternehmen (45) und Beratungen (33) realisiert und die beabsichtigten Quoten annähernd erreicht werden.⁴⁵⁰

5.5.5 Zusätzliche Befragung der Expertengruppe der Berater zu den Studienergebnissen

Um die starken Abweichungen zwischen den Ergebnissen der Befragtengruppen bei den Fragen zur Dilemma-Bewältigung und zum Integrationsstand genauer zu untersuchen, wurde zusätzlich die Gruppe der Berater zu den Ergebnissen der Gruppe der Manager befragt. Dazu wurden zwei geschlossene Fragen (Beantwortungszeit ca. 4 min.) mittels des Online-Befragungstools *surveymonkey*⁴⁵¹ an die Gruppe der 33 Berater geschickt. Pro Frage sind jeweils vier Antwortkategorien vorgegeben, die die Abweichungen zu erklären versuchen. Zusätzlich können weitere Optionen in einem freien Feld angegeben werden.

Die Fragen wurden Ende Januar 2014 per E-Mail mit einer kurzen Erklärung und einem Link auf die Umfrage versendet. Die Experten wurden mehrfach erinnert. 17 Berater haben die Studie beantwortet. Dies entspricht einem Rücklauf von 52 %.

Die Auswertung erfolgt über *surveymonkey* und *Excel*. Die Ergebnisse werden in den quantitativen Studienergebnissen mit dargestellt (vgl. Kapitel 6). Der Fragebogen findet sich im Anhang (vgl. Teilkapitel 8.1.5).

5.6 Vorgehen bei der Auswertung der quantitativen Studie

5.6.1 Datenaufbereitung

Die Analyse der erhobenen Daten wird für die quantitative Untersuchung über die Statistiksoftware *SPSS*⁴⁵² vorgenommen. Alle Datensätze wurden aus *limesurvey* als Excel-Dateien heruntergeladen und wie unter 5.5.4 beschrieben bereinigt.

Alle verbleibenden Daten aus *limesurvey* wurden nach Zielgruppen (Manager/Berater) getrennt in *SPSS* eingelesen. Antwortkategorien wie „sehr häufig“, „selten“ etc. wurden

⁴⁵⁰ Vgl. ebd., S. 113.

⁴⁵¹ Vgl. Surveymonkey (2014).

⁴⁵² Vgl. SPSS (2013).

zur Vorbereitung der statistischen Analyse in SPSS als Zahlenwerte codiert.⁴⁵³

Alle Auswertungsergebnisse aus SPSS wurden über Excel als Tabellen, Skalen oder Diagramme aufbereitet.

5.6.2 Datenanalyse und -auswertung

Die Ergebnisse werden nach den zwei Hauptbefragungsgruppen (CS-Manager/Geschäftsführer in Unternehmen bzw. CS-Berater/Geschäftsführer in Beratungen) vergleichend und wo es sinnvoll ist, konsolidiert dargestellt (v. a. um die unterschiedlichen Perspektiven zu verdeutlichen). Die Auswertung nach Befragungsgruppen ist sinnvoll, da hier aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven abweichende Ergebnisse zu erwarten sind.

In einem ersten Schritt wurden alle Antworten pro Befragungsgruppe nach Häufigkeiten bzw. Mittelwerten ausgewertet.⁴⁵⁴

Da die Mittelwerte der Kompetenz-Items sehr nah beieinander liegen, wurden für die einzelnen Kompetenz-Items t-Tests durchgeführt (Paardifferenzentest, *paired t-Test*, vgl. Kapitel 6.4.2), um statistische Unterschiede zwischen den Items zu belegen.⁴⁵⁵

Eine Korrelationsanalyse zeigt, welche Kompetenz-Items miteinander korrelieren. Hierfür wird der Korrelationskoeffizient nach Bravais und Pearson genutzt.⁴⁵⁶ Beispielhaft sind einige Kompetenz-Items in Kapitel 6.4.2 aufgeführt. Die vollständige Tabelle findet sich im Anhang (vgl. 8.3).

Weitere mögliche Analysen

Faktoren- und Clusteranalysen könnten genutzt werden, um die Struktur der Expertenmeinungen zu ermitteln.⁴⁵⁷ Eine weitere mögliche Analyse, um diese Ergebnisse miteinander zu vergleichen, wäre gewesen, die Ergebnisse nach der Berufserfahrung der Experten oder nach deren Selbsteinschätzung ihrer Kenntnisse zu CS-Dilemma-Entscheidungen aufzuteilen.⁴⁵⁸ Diese Clusteranalysen wurden testweise durchgeführt. Allerdings wurden dann die Teile der Stichprobe sehr klein und waren folglich nicht mehr aussagekräftig. Daher wurde hier von einer Auswertung und Darstellung der Ergebnisse abgesehen. Dasselbe gilt auch für eine branchenspezifische Analyse. Zudem fehlen für die größenspezifische Analyse teilweise Daten (vgl. 5.5.4). Deshalb wurde die Analyse auf Berater- vs. Managerergebnisse hin ausgerichtet.

Im folgenden Kapitel werden nun alle wesentlichen Ergebnisse ausführlich dargestellt und diskutiert.

⁴⁵³ Vgl. Häder (2009), S. 175.

⁴⁵⁴ Für die Anwendung der Mittelwerte in ähnlichen Kontexten vgl. Rieckmann (2010); Kurzhals/Schaper (2008).

⁴⁵⁵ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 78 ff.

⁴⁵⁶ Vgl. ebd., S. 177 für Anwendungsgebiete.

⁴⁵⁷ Für Beispiele vgl. Kinast (2000), S. 146; Grupp et al. (2000).

⁴⁵⁸ Vgl. Häder (2009), S. 186 f.

6. Darstellung und Diskussion der Studienergebnisse

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Studienergebnisse der qualitativen und quantitativen Delphi-Runde dargestellt. Die Ergebnisse der ersten und zweiten Runde werden dabei jeweils in direkter Abfolge beschrieben, da die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie die Basis für die quantitative Hauptstudie darstellen. Im Anschluss an jedes Teilkapitel folgen ein Abgleich mit gegebenenfalls bereits bestehenden Studien sowie die Interpretationen und Handlungsempfehlungen für den jeweiligen Ergebnisteil. Die Handlungsempfehlungen werden abschließend nochmals zusammengefasst dargestellt.

Zu Beginn des Kapitels werden die Experten- und Unternehmensprofile der Befragten vorgestellt (Teilkapitel 6.1). In Teilkapitel 6.2 und 6.3 werden die Ergebnisse zu auftretenden Dilemmata und deren Bewältigung aufgeführt. Anschließend werden in Kapitel 6.4 die Resultate zu den relevanten Entscheiderkompetenzen und in 6.5 die Ergebnisse zu den Rahmenbedingungen dargestellt. Teilkapitel 6.6 gibt einen Überblick zur Einschätzung des Integrationsstands von CS in Unternehmen durch die Experten und Kapitel 6.7 fasst die Handlungsempfehlungen zusammen und gibt einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

Trotz umfassender Fragebögen und teils komplexer Fragen gab es ein hohes Interesse an der Studie, das sich vor allem in positiven, interessierten Feedbacks und Fragen zur Thematik sowie in überdurchschnittlichen Rücklaufquoten (vgl. 5.4.4 und 5.5.4) geäußert hat.

6.1 Profil der Experten und Unternehmen/Beratungen

- **Experten aus Unternehmen:** 65 % sind Head of CS, CS-/Umweltmanager oder Mitarbeiter im Fachbereich, 22 % in einer anderen Rolle in CS involviert; 59 % der Manager arbeiten mindestens auf mittlerer Führungsebene, 16 % sind Geschäftsführer; 75 % der Manager haben mindestens 3 Jahre CS-Erfahrung und 91 % sind häufig bis sehr häufig (mehrmals im Monat bis mehrmals in der Woche) in CS-Entscheidungen eingebunden; 64 % haben eigenes Budget zur Verfügung; 82 % entscheiden in Abstimmung mit der Geschäftsführung.
- **Profil der Unternehmen:** 80 % sind Großunternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern und mindestens 50 Mio. € Umsatz,⁴⁵⁹ 31 % der Unternehmen stammen aus der Textil- und Bekleidungsbranche, 16 % aus dem Konsumgüterbereich und dem Handel (vgl. Abbildung 3); 25 der 45 Unternehmen sind familiengeführt, 15 Unternehmen sind börsennotiert.

⁴⁵⁹ Vgl. IfM (2002); Definition: KMU = Umsatz < 50 Millionen und Beschäftigte < 500.

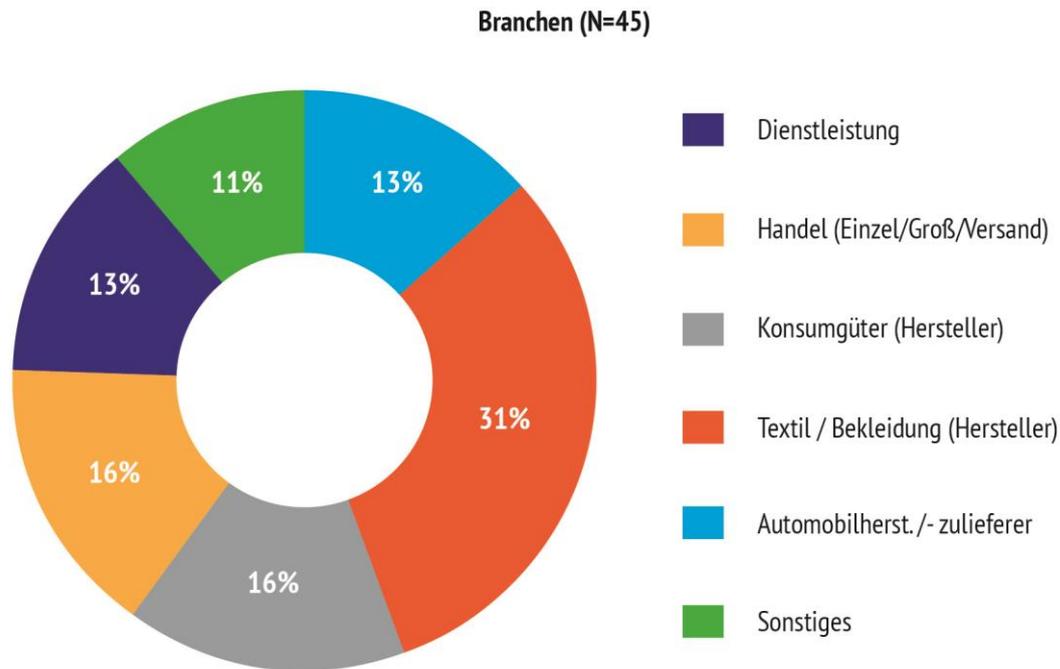


Abbildung 3: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

- **Experten aus Beratungen:** 79 % sind Berater, 12 % arbeiten für eine beratende NGO, 9 % in einer anderen beratenden Funktion; 85 % haben mindestens 3 Jahre (bis hin zu 28 Jahren) Erfahrung im CS-Bereich, 43 % sind Geschäftsführer.
- **Profil der Beratungen:** 75 % der Beratungen haben weniger als 500 Mitarbeiter⁴⁶⁰; 42 % sind inhabergeführt und nicht börsennotiert.

6.2 Wie häufig treten bei der Umsetzung von Corporate Sustainability in Ihrem Unternehmen/in Ihrem Arbeitsumfeld bzw. in den von Ihnen beratenen Unternehmen dilemmatische Entscheidungssituationen auf?

6.2.1 Beschreibung der in der Studie behandelten Dilemmata

Zum besseren Verständnis der genannten Dilemmata werden diese vor der Darstellung der Studienergebnisse kurz näher erläutert. Von folgenden Dilemmata ist in den Ergebnissen in verkürzter Form die Rede:

- **Soziales vs. Kosteneffizienz:** bspw. vermehrte Sozialleistungen für Mitarbeiter vs. Kosteneffizienz
- **Sozial vs. ökologisch:** beispielsweise betriebseigener Kindergarten vs. Grünfläche

⁴⁶⁰ Zum Umsatz ist aufgrund fehlender Antworten keine valide Aussage möglich.

- **Nachhaltigkeit** sozial, ökologisch und ökonomisch **vs. Kosteneffizienz**: beispielsweise nachhaltige Produktqualität vs. höhere Kosteneffizienz
- **Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz**: bspw. langfristige Lieferantenbeziehungen zur Sicherung der Ressourcenbasis und damit zur langfristigen Gewinnerzielung unter Sicherstellung der sozialen Arbeitsbedingungen im Lieferantenbetrieb vs. Wechsel zum billigsten Lieferanten zur kurzfristigen Kostenreduktion
- **Ökologie vs. Kosteneffizienz**: bspw. umweltverträgliche Produktqualität/kurze Transportwege vs. kostengünstigere Produktqualität oder Lieferanten
- **Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität**: bspw. nachhaltiges Material hat nicht die gleichen wasserabweisenden Eigenschaften eines klassischen Materials (Qualitätsdilemma)
- **Strategie vs. Umsetzung**: bspw. die Umsetzung der Strategie erweist sich als sehr komplex und ist daher schwierig (Strategie-/Komplexitätsdilemma)
- **Viel vs. wenig Transparenz**: bspw. intensive vs. zurückhaltende Kommunikation – ab welchem Grad des CS Engagements kann wie viel kommuniziert werden (Glaubwürdigkeitsdilemma)
- **Einzel- vs. Brancheninitiative**: bspw. könnte man als Branche wirkungsvoller nachhaltig agieren, findet aber aus Wettbewerbsgründen keine Mitstreiter (Wettbewerbsdilemma)

6.2.2 Studienergebnisse

Vorstudienergebnisse

In der Vorstudie wurde nur die Frage nach den Arten der auftretenden Dilemmata gestellt, nicht nach den Bewältigungsformen. Von je mindestens zwei Befragten der zehn Experten wurden folgende Dilemmata genannt und in die Hauptstudie übernommen:

- **Nachhaltigkeit vs. Ressourcen (Zeit/Mitarbeiter/Budget)/Effizienz**
 - Ökologisch vs. ökonomisch
 - Sozial vs. ökonomisch
 - Nachhaltige Beschaffung vs. Ökonomie/Effizienz
 - Nachhaltige Qualität vs. Ökonomie/Effizienz
 - Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität
- **Strategie vs. Umsetzung**
- **Viel vs. wenig Transparenz**
- **Einzel- vs. Brancheninitiative**

Hauptstudienenergebnisse

Im Rahmen der Hauptstudie belegen in den Gesamtergebnissen beider Befragungsgruppen Dilemmata zwischen Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz die ersten drei Ränge (M = 3,26 bis 3,08). Das Kommunikations-Dilemma (viel vs. wenig Transparenz) steht auf Rang 4 (M = 2,80), gefolgt vom Dilemma Strategie vs. Umsetzung. Eine untergeordnete Rolle spielen Dilemmata zwischen Sozialem und Ökologie (M = 1,69) sowie Dilemmata im Bereich Einzel- vs. Brancheninitiativen (M = 2,0). Die folgende Abbildung 4 zeigt die auftretenden Dilemmata nach ihrer Häufigkeit (Mittelwerte, Skala 0–7).

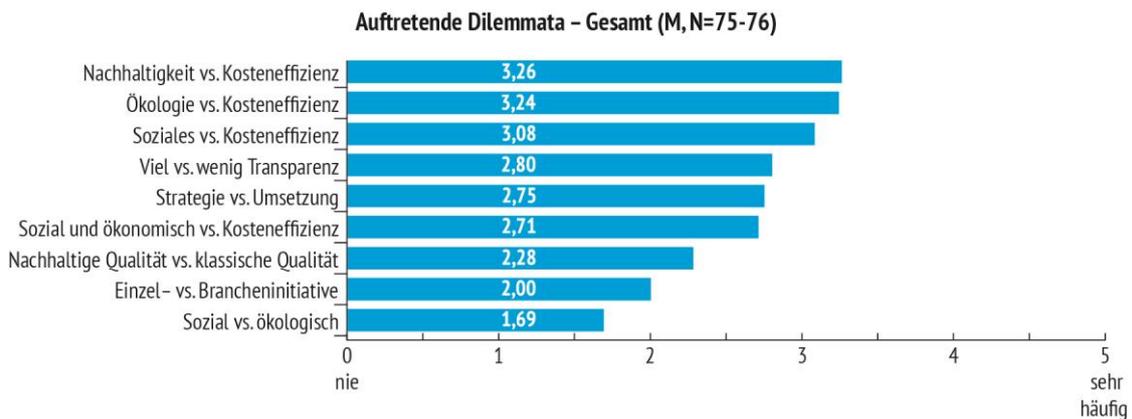


Abbildung 4: Arten von Dilemmata und Häufigkeit – Gesamtsicht

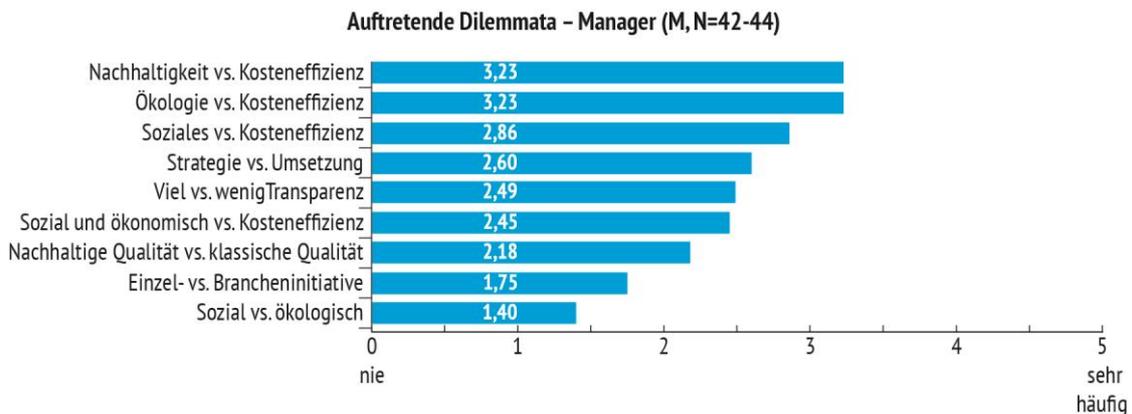


Abbildung 5: Arten von Dilemmata und Häufigkeit – Managersicht

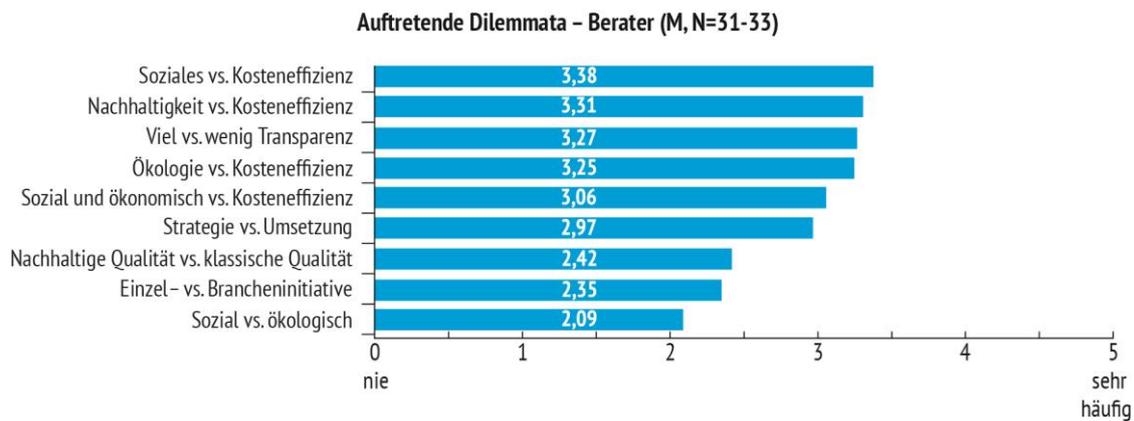


Abbildung 6: Arten von Dilemmata und Häufigkeit – Beratersicht

Für beide Befragungsgruppen stehen auch in den Einzelergebnissen Dilemmata zwischen den Dimensionen von Nachhaltigkeit (ökonomisch, ökologisch, sozial) und der Kosteneffizienz auf den ersten Rängen ($M = 2,86$ bis $3,38$).

Während bei den Managern Dilemmata zwischen Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz die ersten Ränge belegen, zeigen die Bewertungen der Berater andere Ergebnisse. Berater schätzen die Häufigkeit der sozialen dilemmatischen Entscheidungssituationen höher ein ($M = 3,38$, Rang 1) als die Manager ($M = 2,86$, Rang 3) und sehen auch das Kommunikations-Dilemma (viel vs. wenig Transparenz) auf einem höheren Rang (3; $M = 3,27$). Grundsätzlich bewerten Berater die Häufigkeit aller Dilemmata höher.

Weitere genannte Dilemmata

Die Option, weitere Dilemmata mit den jeweiligen Bewertungen auf einer Skala 0–5⁴⁶¹ zu nennen, wurde von den Studienteilnehmern vielfach genutzt. Eine tabellarische Übersicht findet sich in Teilkapitel 8.3.1 im Anhang.

Mehrfach werden dabei vor allem von den Managern Dilemmata mit Ressourcenbezug genannt, die im Bereich Strategie vs. Umsetzung anzusiedeln sind. Der Faktor ausreichende Ressourcen wird im Ergebnisteil zu den relevanten Rahmenbedingungen aufgegriffen (vgl. Kapitel 6.5.1). Weiterhin wird der Kundenwunsch nach eher nicht-nachhaltigen Produkten/Dienstleistungen vs. dem Bestreben des Unternehmens, nachhaltig zu agieren, als Dilemma geschildert.

Von beiden Befragungsgruppen wird der Aspekt kurzfristige vs. langfristige Kosteneffizienz angeführt (bzw. kurz- vs. langfristig, Quartalsdenken vs. Strategie – vgl. Tabelle 5 und 6). Der Widerspruch zwischen kurzfristigem und langfristigem Handeln ist eine der Ursachen für das Auftreten von Dilemmata und wird in dem Teilkapitel Rahmenbedingungen (6.5) nochmals aufgegriffen.⁴⁶²

⁴⁶¹ 0 = nie; 5 = sehr häufig (mehrmals pro Woche).

⁴⁶² Vgl. Slawinski/Bansal (2011), S. 5.

Die Diskussion der Ergebnisse dieses Abschnitts erfolgt aufgrund der engen Zusammenhänge gemeinsam mit der nächsten Frage in Abschnitt 6.3.2.

6.3 Welcher Anteil der Dilemmata kann von Ihnen bzw. von den beratenen Entscheidern bewusst identifiziert und erfolgreich bewältigt werden?/Wie gehen Sie bzw. die verantwortlichen Entscheider mit den auftretenden dilemmatischen Entscheidungssituationen um?

6.3.1 Studienergebnisse

Vorstudienergebnisse

Laut den befragten Experten der Vorstudie treten dilemmatische Entscheidungssituationen in den befragten und beratenen Unternehmen häufig, d. h. mehrmals im Monat, auf. Die auftretenden Dilemma-Situationen werden laut den Studienteilnehmern erkannt, können aber nur selten bewältigt werden.

Die Frage nach dem konkreten Umgang mit Dilemmata wurde in der Vorstudie nicht gestellt.

Hauptstudienergebnisse

In der Hauptstudie wurde erstmals die Frage gestellt, wie konkret mit Dilemmata umgegangen werde. Aufgrund der stark abweichenden Beantwortung der Frage durch die beiden Befragungsgruppen werden hier keine Gesamtergebnisse, sondern gezielt die Ergebnisse je Expertengruppe dargestellt.

78 % der befragten Manager geben an, Dilemmata bewusst zu identifizieren. 76 % sagen von sich, dass sie bewusst versuchen, diese zu bewältigen. Negative Optionen hingegen wurden nur selten angekreuzt (max. 13 %) (vgl. Abbildung 7).

Die Mehrheit der Befragten (53 %) gibt zudem an, dass Dilemmata zum überwiegenden Teil bewältigt werden. 33 % meinen, die Hälfte der Dilemmata wird erfolgreich bewältigt (vgl. Abbildung 9).

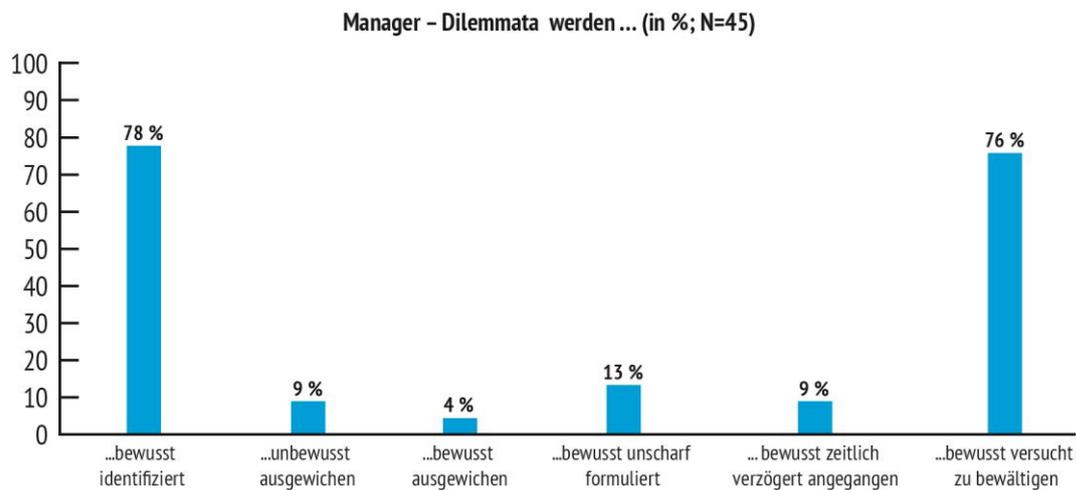


Abbildung 7: Möglichkeiten der Dilemma-Bewältigung – Managersicht

Die Sichtweise der Berater weicht deutlich von der Ansicht der Manager ab. 64 % der Berater sagen aus, dass Dilemmata im Unternehmen unbewusst ausgewichen wird, 52 %, dass diese bewusst unscharf formuliert werden. Nur 21 % geben an, dass Dilemmata bewusst identifiziert werden (vgl. Abbildung 8).

Die Mehrheit der Befragten Berater (75 %) gibt an, dass mindestens die Hälfte der Dilemmata erfolgreich bewältigt wird. 30 % sagen, dass nur ein geringer Teil bewältigt wird (vgl. Abbildung 10).

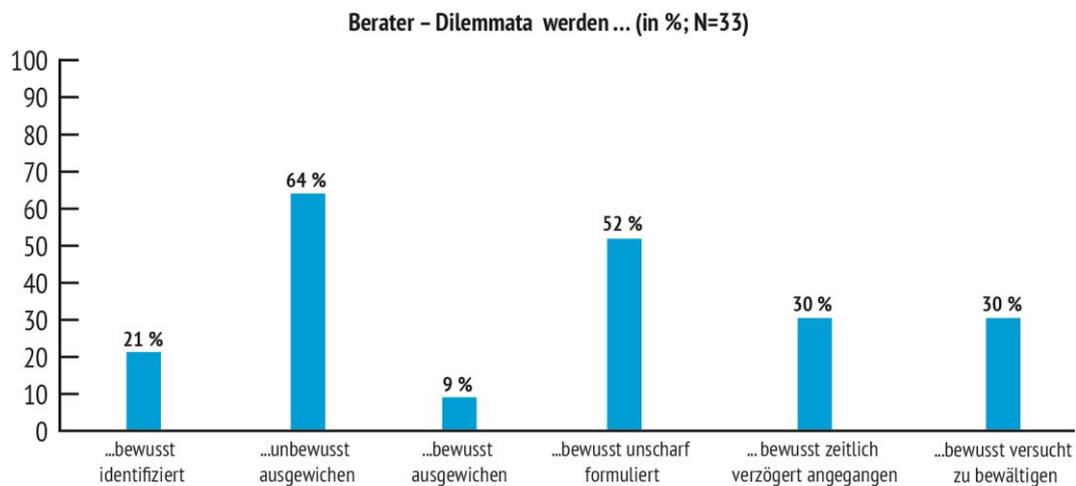


Abbildung 8: Möglichkeiten der Dilemma-Bewältigung – Beratersicht

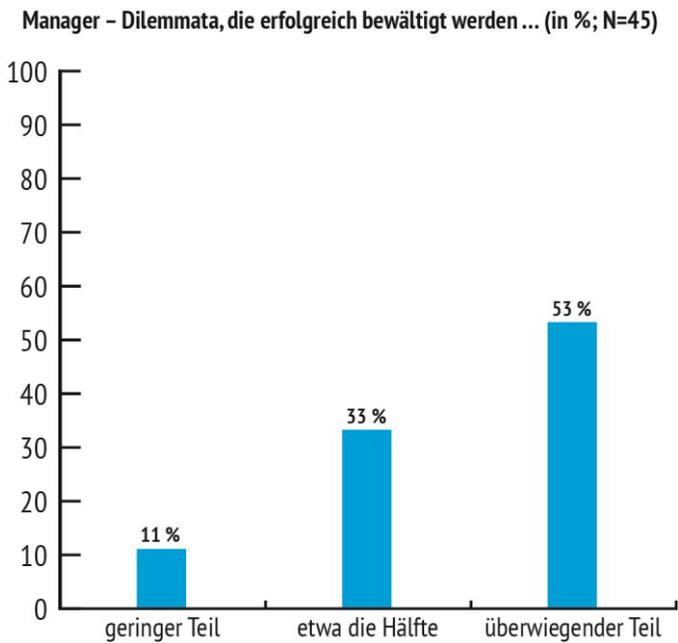


Abbildung 9: Anteil der bewältigten Dilemmata – Managementsicht

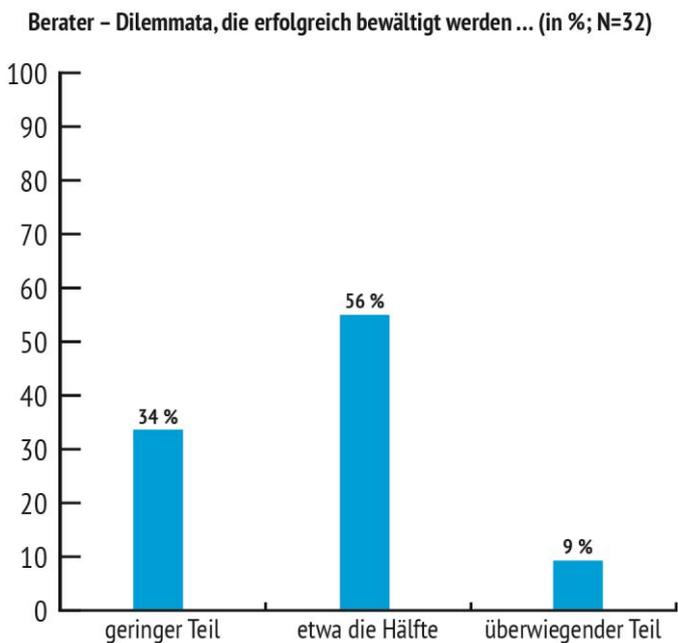


Abbildung 10: Anteil der bewältigten Dilemmata – Beratersicht

Manager beurteilen die Bewältigung von Dilemmata wesentlich positiver als die Gruppe der Berater. 55 % der Manager sehen eine Bewältigung des überwiegenden Teils der Dilemmata in ihren Unternehmen; dies sehen nur 9 % der Berater in den von ihnen beratenen Unternehmen.

6.3.2 Diskussion der Ergebnisse zu Abschnitt 6.2 und 6.3

Die Hypothesen zum Auftreten von Dilemmata wurden durch die Studienergebnisse verifiziert (Hypothesen 2 und 3, vgl. 5.1). Im Bezug auf die Identifikation von Dilemmata wurde die 4-te Hypothese aus Beratersicht verifiziert, aus Managersicht jedoch falsifiziert. Darauf wird im Folgenden noch näher eingegangen.

6.3.2.1 Vergleiche mit anderen Studien

Arten von Dilemmata

Dass Widersprüche und Dilemmata bei der Umsetzung von CS in Unternehmen auftreten und sich auf diese auswirken, zeigen auch Studien, welche sowohl inhärente Konflikte von Nachhaltigkeit als auch Konflikte zwischen Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz sowie die Komplexität von Nachhaltigkeit (Komplexitäts-Dilemma) als die größten Umsetzungshemmnisse deuten (vgl. Kapitel 3.2).⁴⁶³

Die nur wenigen Veröffentlichungen zu den Arten von CS-Dilemmata zeigen Dilemmata im zeitlichen Bezug (kurz- vs. langfristig), in der Beschaffung (lokal (CO₂-sparend) vs. international (Entwicklungsförderung))⁴⁶⁴ sowie zwischen sozialen Zielen und Kosteneffizienz (vgl. Kapitel 3.2).⁴⁶⁵

In den bestehenden Studien wurden bis jetzt nur situationsspezifische Dilemmata thematisiert; es wurde jedoch noch kein Gesamtbild gezeichnet, wie es das Ziel dieser Delphi-Befragung ist.

Dilemma-Bewältigung

Empirische Studien zur Bewältigung von CS-Dilemmata liegen noch nicht vor und können daher nicht vergleichend herangezogen werden (vgl. Kapitel 3.3.).

6.3.2.2 Interpretationen

Arten von Dilemmata

Aus den Gesamtergebnissen der Befragung wird deutlich, dass vor allem Dilemmata zwischen Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz, zwischen Strategie und Umsetzung sowie Kommunikations-Dilemma eine Rolle spielen.

Berater bewerten das Auftreten von sozialen dilemmatischen Entscheidungssituationen sowie auch das von Kommunikations-Dilemmata mit einem höheren Rang und einer größeren Häufigkeit als die Gruppe der Manager. Generell schätzen Berater die Häufigkeit von Dilemmata höher ein. Manager hingegen sehen das Dilemma Strategie vs.

⁴⁶³ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 14 und 34.

⁴⁶⁴ Vgl. Holt/Watson (2008).

⁴⁶⁵ Vgl. Becchetti/Costantino (2010); Kaptein/Wempe (2001), S. 92.

Umsetzung bereits auf Rang 4 und sind der Meinung, dass Dilemmata seltener auftreten, als es die Berater schätzen.

Die Abweichungen in den Ergebnissen der einzelnen Befragungsgruppen können in deren unterschiedlichen Blickwinkeln begründet sein. Dabei sind auch die verschiedenen Ebenen der sozialen Dilemmata zu betrachten. Soziale Nachhaltigkeitsaspekte wie *interne* Personalmanagement-Themen sind in vielen Unternehmen bereits umfassend integriert, sodass nach den Managern diese Dilemmata seltener auftreten. *Externe* soziale Aspekte wie bspw. in der Lieferkette werden aus interner Unternehmenssicht aufgrund ihrer hohen Komplexität und örtlichen Reichweite oft nicht bewusst oder bewusst nicht wahrgenommen. Berater haben aufgrund ihrer Rolle und der Vielfalt an zu beratenden Unternehmen einen umfassenderen externen Blick auf das gesamte Unternehmen und dadurch ein anderes Bewusstsein für das Auftreten von sozialen Dilemmata in dessen Wirkungskreis. Sie wissen um die Relevanz und Komplexität sozialer Aspekte in der Lieferkette und adressieren diese Bereiche gezielt.

Berater gehen zudem von einer höheren Häufigkeit von Kommunikations-Dilemmata aus. Auch hier spielen der externe Blickwinkel und ein stärkeres Bewusstsein für die Relevanz von Kommunikation im Zuge eines internen Wandlungsprozesses und eines nachhaltigen in- und externen Images eine Rolle. Die höhere Bewertung von Kommunikationsthemen durch Berater zieht sich durch die gesamte Befragung (vgl. Ergebniskapitel zu Kompetenzen 6.4.2 und zu Rahmenbedingungen 6.5.1).

Managern wiederum ist aus der internen Perspektive die Herausforderung der Umsetzung bewusster, wodurch Dilemmata zwischen Strategie und Umsetzung bereits auf Rang vier gesehen werden.

Dilemma-Bewältigung

Die Unterschiede in den Ergebnissen zur Bewältigung von Dilemmata zwischen den Befragungsgruppen sind groß.

Die Sichtweise der Berater weicht deutlich von derjenigen der Manager ab. Ein Großteil der Berater sagt aus, dass Dilemmata meist unbewusst ausgewichen wird oder diese bewusst unscharf formuliert werden (vgl. Abbildung 8). Im Gegensatz dazu schätzen die Manager die bewusste Identifikation und Bewältigung von Dilemmata mit 78 % und 76 % besonders hoch ein (vgl. Abbildung 7).

Durch die Anonymität der Befragung können die Abweichungen zwischen den Befragungsgruppen nur teilweise einer Antworttendenz zur sozialen Erwünschtheit der Experten im Unternehmen zugeschrieben werden.⁴⁶⁶ Um die Unterschiede zwischen den Befragungsgruppen besser bewerten zu können, wurde in der Gruppe der Berater eine zusätzliche Befragung durchgeführt (N = 17; vgl. 5.5.5). 91 % geben an, dass Unternehmen die Dilemma-Bewältigung in Unternehmen positiver beurteilen, als es Berater aus der externen Perspektive tun. Dies begründen sie unter anderem mit fehlenden

⁴⁶⁶ Vgl. Häder (2009), S. 187.

Kompetenzen der Manager, einem fehlenden Bewusstsein für CS in Unternehmen und der Tendenz zur positiveren Selbsteinschätzung.

73 % sagen aus, dass sie als Berater durch ihre Rolle einen umfassenderen Blick auf die Dilemma-Wahrnehmung und -Bewältigung der Unternehmen haben (vs. interne Betriebsblindheit) und diese daher kritischer bzw. realistischer beurteilen.

Ein Berater merkt an, dass es jedoch keine einheitlichen Vorgaben dafür gibt, wie die Bewältigung von Dilemmata als Außenstehender konkret beurteilt werden kann.

Es lässt sich festhalten, dass beide Befragungsgruppen die Studie aus verschiedenen Perspektiven und mit einer unterschiedlichen Motivation beantwortet haben, worin die Ursachen der starken Abweichungen in den Ergebnissen zu vermuten sind.

6.3.2.3 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse weisen auf vielfältige Faktoren hin, die in Unternehmen zu beachten sind und geben Beratern wichtige Hinweise im Umgang mit den von Ihnen beratenen Unternehmen. Um Dilemmata bewältigen zu können, bedarf es im jeweiligen Unternehmen bestimmten Voraussetzungen.

Bewusstsein schärfen

Dies fängt beim Bewusstsein für das mögliche Vorhandensein dilemmatischer Entscheidungssituationen an. Über die Diskussion konkreter Dilemma-Beispiele kann zum bewussten Umgang mit Dilemmata ermutigt werden. Als Diskussionsbasis kann dafür das folgende Dilemmata-Framework genutzt werden:

Tabelle 5: Dilemmata-Framework - eigene Darstellung

| Ebene | Dilemmakategorie | Dilemmata |
|------------------------|-----------------------------------|--|
| Unternehmens- ebene | Nachhaltigkeits-/Effizienzdilemma | Soziales vs. Kosteneffizienz |
| | | Nachhaltigkeit sozial, ökologisch und ökonomisch vs. Kosteneffizienz vs. Kosteneffizienz |
| | | Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz |
| | | Ökologie vs. Kosteneffizienz |
| | Qualitätsdilemma | Sozial vs. ökologisch |
| | Strategie-/Komplexitätsdilemma | Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität |
| | Strategie-/Umsetzungsdilemma | Strategie vs. Komplexität der Umsetzung |
| Branchenebene | Zeitdilemma | Strategie vs. Ressourcen zur Umsetzung |
| | Glaubwürdigkeitsdilemma | Langfristige, nachhaltige Gewinne/Ziele vs. kurzfristige Gewinne/Ziele |
| | Wettbewerbsdilemma | Viel vs. wenig Transparenz |
| | | Einzel- vs. Brancheninitiative |

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Da viele Ziele in Unternehmen direkt oder indirekt miteinander zusammenhängen und aufeinander einwirken, ist es für den Umgang mit und die Bewältigung von Dilemmata notwendig, ein Instrument zu nutzen, das die Ziele des Unternehmens, der Bereiche sowie deren Beziehungen zueinander deutlich macht – wenn möglich ergänzt um deren Einfluss auf den kurz- bis langfristigen (!) Unternehmenserfolg. Dies kann bspw. über die Nutzung einer *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) geschehen.⁴⁶⁷ Das Bewusstsein für Dilemmata und deren Management lässt sich über diesen ganzheitlichen Ansatz auch in die Führungsetage transportieren.

Synergetische Ziele setzen

Bereits beim Definieren der unternehmensübergreifenden Ziele ist darauf zu achten, dass möglichst synergetische Ziele gesetzt werden. Anstelle bspw. kurzfristiger umsatzmaximierender Vertriebsziele und langfristig ausgerichteter Nachhaltigkeitsziele in der Lieferkette könnte ein synergetisches Ziel *nachhaltige Gewinne* definiert werden, indem langfristige Gewinne über eine langfristig sichere und qualitativ hochwertige Ressourcenbereitstellung durch dauerhafte und verlässliche Lieferantenbeziehungen ermöglicht werden.⁴⁶⁸

Legitimation ermöglichen

Des Weiteren können das Wissen um die Bewältigungsformen von Dilemmata, definierte Entscheidungsprämissen und -regeln Entscheider bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Offene Diskussionen mit allen Beteiligten zum Dilemma und die Legitimation des Nicht-Erreichens eines Ziels müssen für Entscheider mögliche Optionen darstellen, damit nicht nur der Weg des geringsten Widerstandes gegangen wird, sondern Dilemmata langfristig bewältigt und damit letztlich auch die unternehmerischen Ziele langfristig erreicht werden. Dies erfordert eine offene Kultur im Unternehmen, die Diskussionsprozesse zulässt sowie die Dokumentation der Entscheidungen und der jeweiligen Zielerreichung.

Die Ziele und Entscheidungsprämissen sind dabei regelmäßig zu überprüfen, da sich Unternehmen in einem sich stetig wandelnden Umfeld befinden. Die zentrale Herausforderung ist es, die sich teils widersprechenden Ziele langfristig zu erreichen und Dilemmata erfolgreich zu bewältigen.

⁴⁶⁷ Eine Beschreibung der SBSC und eine Übersicht zu weiteren Konzepten und Instrumenten zur Umsetzung findet sich bspw. bei Schaltegger et al. (2007).

⁴⁶⁸ Vgl. Dodd/Favaro (2006).

6.4 Welches sind die wichtigsten Kompetenzen, die Sie als Entscheider/bzw. die beratenen Entscheider benötigen, um dilemmatische Entscheidungssituationen mit CS-Aspekten bewältigen zu können?

6.4.1 Definition der in der Studie behandelten Kompetenzen

Die in der Hauptstudie zu bewertenden Kompetenzen⁴⁶⁹ resultieren aus den Ergebnissen der Vorstudie sowie aus dem theoretischen Konstrukt der Dilemma-Kompetenz und werden in Anlehnung an die 64 Teil-Kompetenzen nach Heyse (2007) – bzw. im Bezug auf die Dilemma-Kompetenz nach Müller-Christ (2008) und (2010)/Weinert (1999) – definiert. Dies ist in den folgenden Tabellen 6 bis 9 ausführlich dargestellt.

Zu den Teilkompetenzen nach Heyse (2007) ist anzumerken, dass die einzelnen Kompetenzen nie sehr trennscharf sind. Bereits auf der Ebene der Basiskompetenzen (bspw. personale Kompetenz) gibt es Überschneidungen; die Zuordnung zu einer Basiskategorie betont das Gewicht der jeweiligen Grundkompetenz.⁴⁷⁰

⁴⁶⁹ Für die Definition des Kompetenzbegriffs selbst vgl. Kapitel 4.2.

⁴⁷⁰ Vgl. Heyse (2007), S. 26 f.

Tabelle 6: Definitionen der Aktivitäts- und Handlungskompetenzen – eigene Darstellung

| Aktivitäts- und Handlungskompetenzen zur Dilemma-Bewältigung | | | |
|---|--|---|---|
| Rang | Ergebnisse der Delphi-Studie | Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Heyse (2007)) | Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Müller-Christ (2008) und (2010) sowie an die Vorstudie) |
| 1 | Beharrlichkeit/Geduld (insbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen) | Beharrlichkeit: "Widersprüche tiefgründig analysieren, Handlungsmöglichkeiten erörtern, diese standhaft/hartnäckig überwinden", „aktive, konsequente und dauerhafte Zielverfolgung beim Auftreten [...] widersprüchlicher Handlungsbedingungen“ (Heyse (2007), S. 37). | |
| 11 | Umsetzungs-/Managementkompetenz | Ausführungsbereitschaft: „als notwendig erkannte Handlungen aktiv und schnell voranzutreiben [...] und diese schnell, sachgemäß und mit hohem Nutzen zu realisieren“ (ebd., S. 36); Entscheidungsfähigkeit: „nimmt unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aktiv wahr, setzt [...] Ziele und realisiert diese auch“ (ebd., S. 47) | |
| 9 | Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille | Innovationsfreudigkeit: „Personal verankerte positive Bewertung und die entsprechend aktiv und unter hohem persönlichen Einsatz praktizierte Suche und Realisierung von Neuem“, „setzt Neuerungen gern aktiv um“ (ebd., S. 63) | |
| 10 | Gestaltungswille (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen) | Gestaltungswille: „Gestaltet aktiv und unter Überwindung von Widerständen und Belastungen neue Produkte, Dienstleistungen, Beziehungen. Erträgt Unbestimmtheiten und Widersprüche [...] und hält auch unter schwierigen Bedingungen an Vorhaben fest“, „richtet Aktivität an Wesentlichem aus“, wird durch erhöhte Anforderungen motiviert (ebd. S. 56) | Ambivalenztoleranz und Ambiguitätstoleranz (vgl. Müller-Christ (2008), S.22) |
| 16 | Durchsetzungsvermögen | Beratungsfähigkeit: „setzt sich dafür ein, einmal Erkanntes und für notwendig Gehaltenes auch umzusetzen“ (Heyse (2007), S. 39); Konsequenz: „verfolgt das als richtig erkannte Ziel ohne Umschweife“, verbindet „folgerichtiges Denken mit zielstrebigem, folgerichtigem Handeln“ (ebd., S. 67); Tatkraft: „wird in schwierigen Situationen als Durchreißer aktiv“ (ebd., S. 91) | Die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse (vgl. Müller-Christ (2010), S. 284) |

Tabelle 7: Definitionen der Fach- und Methodenkompetenzen – eigene Darstellung

| Fach- und Methodenkompetenzen zur Dilemma-Bewältigung | | | |
|--|--|---|---|
| Rang | Ergebnisse der Delphi-Studie | Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Heyse (2007)) | Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Müller-Christ (2008) und (2010) sowie an die Vorstudie) |
| 5 | Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/ Komplexitätsverständnis | Fachübergreifende Kenntnisse: Ist „in der Lage, über den Tellerrand des Arbeitsbereiches, des Unternehmens, der eigenen Kenntnisse zu blicken“ besitzt eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung sowie Kenntnisse, die den eigenen angewendeten Arbeits-/Unternehmenshorizont überragen (ebd., S. 51). | Die Kompetenz wird hier in Anlehnung an die Vorstudie zudem über ein aus dem fachübergreifenden Wissen resultierendes hohen Komplexitätsverständnis verstanden. |
| 18 | Analytische Fähigkeiten | Analytische Fähigkeit: „rasche Auffassungsgabe, beherrscht Methoden des abstrakten Denkens, kann Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden [...], Zusammenhänge erkennen, Sachverhalte schnell auf den Punkt bringen [...]“ und mit Zahlen/Fakten sicher umgehen (ebd., S. 34) | |
| 19 | CS-Entscheidungswissen (bspw. zu Wirkungsketten) | Folgebewusstsein: „Besitzt ein hohes Maß an fachlichem und methodischem Wissen über die auf dem eigenen Gebiet wirkenden Ursache-Folge-Beziehungen“ (ebd., S. 54) | Wurde in der Vorstudie als Wissen zu den CS-Wirkungsketten und als vorhandenes Entscheidungswissen zu CS trotz dessen Komplexität benannt |
| 20 | Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen | Fachwissen: „besitzt fachliches und methodisches Fachwissen“, „ist in der Lage, sachgerecht zu organisieren“; „hat eine übergreifende Allgemeinbildung“; „Qualifikationen [...], die zur Vorbereitung und Argumentation von Entscheidungen und Empfehlungen eingesetzt werden [...]“ (ebd., S. 52) | |
| 21 | Systematisch-methodisches Vorgehen | Systematisch-methodisches Vorgehen: „Löst Aufgaben über eigenes oder im Unternehmen vorhandenes fachliches und methodisches Wissen“, teilt komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme/-schritte (ebd., S. 90) | Wissen zu Bewältigungsformen von Dilemmata (vgl. Müller-Christ (2008), S. 20) |
| 22 | Marktkennntnisse (bspw. zu Absatz, Trends, Wettbewerb) | Marktkennntnisse: „Besitzt notwendiges Detailwissen über Absatz, Verkauf, Marketing, Werbung, Wettbewerber [...], verfügt über notwendiges methodisches Wissen zur Analyse“ (ebd., S. 73) | |
| 24 | Projektmanagement | Projektmanagement: „Planung, Koordination und Überwachung mehrerer Projekte“, erfordert Teamführungsfähigkeiten (ebd., S. 83) | |
| 25 | Wissen/Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen von Dilemmata) | | Die Formen der Bewältigung von Dilemmata sowie die Strukturierung der Entscheidungsprozesse bei Dilemma-Entscheidungen (vgl. ebd.) |

Tabelle 8: Definitionen der personalen Kompetenzen – eigene Darstellung

| Personale Kompetenzen zur Dilemma-Bewältigung | | | |
|--|--|---|--|
| Rang | Ergebnisse der Delphi-Studie | Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Heyse (2007)) | Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Müller-Christ (2008) und (2010) sowie an die Vorstudie) |
| 2 | Glaubwürdigkeit (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität) | Glaubwürdigkeit: „Motiviert andere durch eigenes vorbildliches Handeln“, „überzeugt durch persönliche Gelassenheit und Stabilität von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise“ korrigiert diese, wenn andere Fakten auftreten (ebd. S. 58). | Glaubwürdigkeit wird hier in Anlehnung an die Vorstudie über vorhandenes CS-Wissen, dessen erfolgreiche Anwendung und authentisches Handeln verstanden |
| 4 | Systemisches/ ganzheitliches Denken | Ganzheitliches Denken und Konzeptionsstärke: „Geht mehr als Generalist, denn als Spezialist an die Arbeit heran“, „richtet das Denken nicht nur auf fachlich-methodische Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassenden Inhalt und Zusammenhänge“, „schaut über den eigenen Arbeitsinhalt und das Unternehmen hinaus“ (ebd. S. 55 und S. 68) | |
| 8 | Unternehmerisches/ strategisches Denken | | Rein über die Vorstudienresultate definiert |
| 12 | Frustrationstoleranz (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können) | | Frustrationstoleranz wurde auch in der Vorstudie durch einen Experten genannt und wird hier im Zusammenhang mit der Kompensation als die Fähigkeit, Nicht-Erreichbares (Trade-offs) akzeptieren zu können, (emotional/motivational) verstanden (vgl. Weinert (1999)) |
| 13 | Selbstsicherheit-/bewusstsein (insbes. zu Entscheidungen stehen und in dilemmatischen Entscheidungssituationen Nicht-Erreichbares legitimieren können) | Eigenverantwortung: „Steht für das eigene Handeln ein“ (ebd., S. 45); Selbstmanagement: „hohes Selbstbewusstsein, zutreffendes Bild von eigenen Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen“ (ebd., S. 87) | Kompensation (vgl. ebd.) |
| 26 | Selbstreflexion | Selbstmanagement: „zutreffendes Bild von eigenen Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen“, hohes Selbstbewusstsein, Selbstkritikfähigkeit, (ebd., S. 87), „Selbsterkenntnisvermögen“ - Bewusstsein eigener Leitmotive, Reflexionsfähigkeit eigener Biografie (vgl. Bergmann/Daub/Meurer (2003)) | |

Tabelle 9: Definitionen der sozial-kommunikativen Kompetenzen – eigene Darstellung

| Sozial-kommunikative Kompetenzen zur Dilemma-Bewältigung | | | |
|---|---|---|--|
| Rang | Ergebnisse der Delphi-Studie | Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Heyse (2007)) | Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Müller-Christ (2008) und (2010) sowie an die Vorstudie) |
| 3 | Kommunikationsfähigkeit (insbes. Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit) | Kommunikationsfähigkeit: "Geht auf andere offen und wohlwollend [...] zu", "knüpft schnell Kontakte und baut sie aus", "von eigenen Argumenten überzeugt [...] und besitzt daher [...] eine hohe Überzeugungskraft" (ebd., S. 65) | Die Gestaltung der Trade-off Legitimationsprozesse – "Diskussionsprozesse aller Beteiligten, in denen das Nicht-Erreichen legitimiert wird" (Müller-Christ (2010), S. 284) |
| 6 | Konfliktlösungs-/ Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen) | Konfliktlösungsfähigkeit: "Erkennt die Interessengegensätze anderer", "besitzt Einsicht/Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen", "führt konfliktäre Gespräche [...] sensibel und hält Konflikte aus", "besitzt Überzeugungskraft, löst Widerstände [...] durch überzeugende Argumentation auf", besitzt Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung (ebd., S. 66); Belastbarkeit: "mit Risiken, Widersprüchen, Unbestimmtheiten normal umgehen, sie gestaltend annehmen" (ebd., S. 38) | Die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse (ebd.); Ambivalenztoleranz, "als ausgeprägte emotionale Bereitschaft, widersprüchliche Problemdefinitionen zuzulassen (volitional/motivational); Ambiguitätstoleranz zur Gestaltung von Informationsverarbeitungs-Prozessen mit widersprüchlichen Informationen (vgl. Müller-Christ (2008), S.22) |
| 14 | Emotionale Intelligenz (insbes. Einfühlungsvermögen/Empathie) | | Rein über die Vorstudienresultate definiert |
| 23 | Kritikfähigkeit (bspw. zu Fehlentscheidungen stehen können) | Eigenverantwortung: "steht für das eigene Handeln ein" (ebd., S. 45) | |
| 7 | Beziehungsmanagement (insbes. mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten können und unter diesen vermitteln) | Beziehungsmanagement: "Gewinnendes Wesen, um Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen bemüht, wahrt Balance zwischen sozialer Nähe und Distanz; ermöglicht warmes, erfolgreiches Miteinander, erzielt damit unternehmerischen Erfolg, nimmt sich und andere an", kann mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten und unter diesen vermitteln (ebd., S. 41) | Die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse (Müller-Christ (2010), S. 284) |
| 17 | Führungskompetenz | Beratungsfähigkeit: "Beweist erfolgreich Führungsfähigkeiten im Umgang mit Menschen" (ebd., S. 39). Führungsfähigkeit setzt Entscheidungsfähigkeit voraus, (vgl. ebd., S. 47). | |

6.4.2 Studienergebnisse

Vorstudienergebnisse

In der Vorstudie wurden von den zehn interviewten Experten vielfältige Kompetenzen

zur Dilemma-Bewältigung genannt. Diese wurden in inhaltlich ähnliche Gruppen eingeteilt (vgl. Kapitel zum methodischen Vorgehen). 33 der Kompetenzen wurden von je mindestens zwei Experten genannt und in die 26 Items der Hauptstudie übernommen. Dies wird in den folgenden Tabellen 10, 11, 12 und 13 verdeutlicht.

Tabelle 10: Ergebnisse aus der Vorstudie – Fach- und Methodenkompetenzen

| In Vorstudie genannte Kompetenzen | In Hauptstudie abgefragte Kompetenzen |
|--|--|
| Fach- und Methodenkompetenzen | |
| Fachliche Anerkennung (Expertenstatus) | Glaubwürdigkeit (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität) |
| Fachwissen allgemein/im eigenen Fachgebiet | Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen |
| Fachwissen zu Nachhaltigkeit | Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen |
| Fachübergreifende/transdisziplinäre Kenntnisse | Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/Komplexitätsverständnis |
| Entscheidungswissen (Komplexität/Wirkungsketten) | CS-Entscheidungswissen (bspw. zu Wirkungsketten) |
| Marktkennntnis | Marktkennntnisse (bspw. zu Absatz, Trends, Wettbewerb) |
| Methodenkompetenz allgemein | <i>Nicht übernommen, da kein spezifischer Nachhaltigkeitsbezug</i> |
| Methodenkompetenz zu Nachhaltigkeit | Wissen/Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen von Dilemmata) |
| Projektmanagement | Projektmanagement |
| Komplexitätsmanagement | Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/Komplexitätsverständnis |
| Analytische Fähigkeiten | Analytische Fähigkeiten |
| Systematisch-methodisches Vorgehen | Systematisch-methodisches Vorgehen |

Tabelle 11: Ergebnisse aus der Vorstudie – Aktivitäts- und Handlungskompetenzen

| In Vorstudie genannte Kompetenzen | In Hauptstudie abgefragte Kompetenzen |
|--------------------------------------|--|
| Aktivitäts- und Handlungskompetenzen | |
| Umsetzungs-/Managementkompetenz | Umsetzungs-/Managementkompetenz |
| Beharrlichkeit/Geduld | Beharrlichkeit/Geduld (insbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen) |
| Durchsetzungsvermögen | Durchsetzungsvermögen |
| Gestaltungswille | Gestaltungswille (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen) |
| Innovationsfreudigkeit | Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille |

Tabelle 12: Ergebnisse aus der Vorstudie – sozial-kommunikative Kompetenzen

| In Vorstudie genannte Kompetenzen | In Hauptstudie abgefragte Kompetenzen |
|---|--|
| Sozial-kommunikative Kompetenzen | |
| Kommunikationsfähigkeit | Kommunikationsfähigkeit (insbesondere Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit) |
| Überzeugungskraft | Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen) |
| Beziehungsmanagement | Beziehungsmanagement (insbes. mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten können und unter diesen vermitteln) |
| Netzwerkfähigkeit | Beziehungsmanagement/Kommunikationsfähigkeit |
| Sozialkompetenz | <i>nicht abgefragt, da übergeordnete Kompetenzkategorie</i> |
| Einfühlungsvermögen/Empathie | Emotionale Intelligenz (insbes. Einfühlungsvermögen/Empathie) |
| Emotionale Intelligenz | Emotionale Intelligenz (insbes. Einfühlungsvermögen/Empathie) |
| Kritikfähigkeit/Konfliktfähigkeit | Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen), Kritikfähigkeit (bspw. zu Fehlentscheidungen stehen können) |
| Führungskompetenz/Fähigkeit zur Personalführung | Führungskompetenz |

Tabelle 13: Ergebnisse aus der Vorstudie – personale Kompetenzen

| In Vorstudie genannte Kompetenzen | In Hauptstudie abgefragte Kompetenzen |
|---|---|
| Personale Kompetenzen | |
| Unternehmerisches/strategisches Denken | Unternehmerisches/strategisches Denken |
| Systemisches/ganzheitliches Denken | Systemisches/ganzheitliches Denken |
| Offenheit für Veränderungen/ Veränderungswille | Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille |
| Fähigkeit zu differenzieren/abzuwägen | Gestaltungswille (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen) |
| Glaubwürdigkeit (Wissen und Authentizität) | Glaubwürdigkeit (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität) |
| Selbstsicherheit | Selbstsicherheit/-bewusstsein (insbes. zu Entscheidungen stehen und in dilemmatischen Entscheidungssituationen Nicht-Erreichbares legitimieren können) |
| Selbstreflexion | Selbstreflexion |
| Selbstbewusstsein | Selbstsicherheit/-bewusstsein (insbes. zu Entscheidungen stehen und in dilemmatischen Entscheidungssituationen Nicht-Erreichbares legitimieren können) |
| n/a | Frustrationstoleranz (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können) |
| n/a | Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen) |

Weitere in die Hauptstudie aufgenommene Kompetenzen (vgl. Tabelle 13) resultieren aus dem aktuellen Stand der Forschung (vgl. 4.5).

Hauptstudienergebnisse – Gesamtergebnisse der Studie

In den Gesamtergebnissen der Hauptstudie werden bei der Frage nach den erforderlichen Kompetenzen von beiden Befragungsgruppen (N = 77–78) Beharrlichkeit/Geduld (insbesondere dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen; M = 6,18), Glaubwürdigkeit (v. a. durch Kompetenzen und Authentizität; M = 6,16) und Kommunikationsfähigkeit (insbesondere Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit; M = 6,09) als wichtigste Kompetenzen gesehen. Über alle Kompetenzkategorien⁴⁷¹ hinweg werden sozial-kommunikative, personale Kompetenzen sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenzen durchgehend höher bewertet als Fach- und Methodenkompetenzen – mit einer Ausnahme: dem fachübergreifenden Nachhaltigkeitswissen (vgl. Abbildung 11).

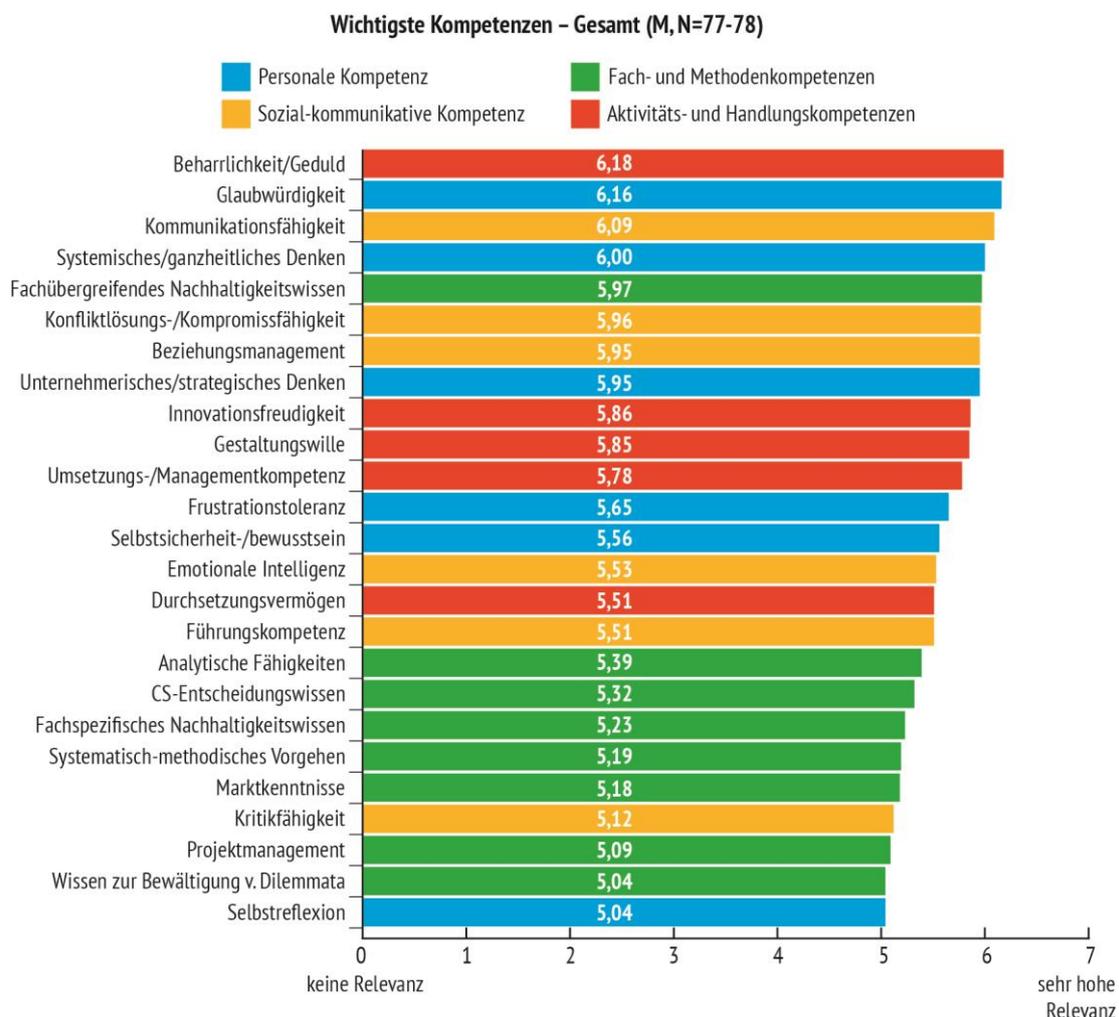


Abbildung 11: Die wichtigsten Kompetenzen – Gesamtsicht

⁴⁷¹ Für die Einteilung der Kompetenzen in Kategorien vgl. Heyse (2007), S. 28 ff. und 6.4.1.

Die Ergebnisse der Delphi-Studie zeigen, dass bestimmte Kompetenzen für die Dilemma-Bewältigung besonders relevant sind und dass alle Kompetenzen im Wesentlichen, wenn auch in unterschiedlicher Reihenfolge, von beiden Befragungsgruppen als bedeutsam erachtet werden.

Hauptstudienergebnisse – Ergebnisse nach Befragungsgruppen

In den Ergebnissen nach Befragungsgruppen (Mittelwerte und Standardabweichungen) zeigt sich in den Tabellen 16 und 17 ein etwas anderes Bild. Die Unterschiede zwischen den Befragungsgruppen werden im Folgenden näher beschrieben. Die meist geringen Standardabweichungen vom Mittelwert weisen darauf hin, dass die Meinungen der Experten nicht weit streuen.

Tabelle 14: M und SD der Kompetenzen – Managersicht

| Kompetenz (Manager, N=43-45) | Mittelwert (M) | Standardabweichung (SD) |
|--|----------------|-------------------------|
| Glaubwürdigkeit | 6,3 | 0,904 |
| Beharrlichkeit/Geduld | 6,11 | 1,071 |
| Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit | 6,11 | 0,91 |
| Systemisches/ganzheitliches Denken | 6,07 | 1,074 |
| Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen | 6,04 | 1,167 |
| Kommunikationsfähigkeit | 5,98 | 1,171 |
| Unternehmerisches/strategisches Denken | 5,93 | 1,116 |
| Innovationsfreudigkeit | 5,87 | 1,1 |
| Beziehungsmanagement | 5,82 | 1,173 |
| Durchsetzungsvermögen | 5,7 | 1,081 |
| Umsetzungs-/Managementkompetenz | 5,64 | 1,08 |
| Gestaltungswille | 5,56 | 1,423 |
| Selbstsicherheit/-bewusstsein | 5,56 | 0,918 |
| CS-Entscheidungswissen | 5,53 | 1,198 |
| Frustrationstoleranz | 5,49 | 1,308 |
| Führungskompetenz | 5,49 | 1,203 |
| Emotionale Intelligenz | 5,38 | 1,267 |
| Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen | 5,38 | 1,386 |
| Analytische Fähigkeiten | 5,33 | 1,365 |
| Projektmanagement | 5,27 | 1,286 |
| Selbstreflexion | 5,13 | 1,325 |
| Kritikfähigkeit | 5,09 | 1,276 |
| Marktkenntnisse | 5,07 | 1,214 |
| Systematisch-methodisches Vorgehen | 4,98 | 1,305 |
| Wissen zur Bewältigung von Dilemmata | 4,98 | 1,454 |

Tabelle 15: M und SD der Kompetenzen – Beratersicht

| Kompetenz (Berater, N=31-33) | Mittelwert (M) | Standardabweichung (SD) |
|---|----------------|-------------------------|
| Beharrlichkeit/Geduld | 6,27 | 0,911 |
| Gestaltungswille | 6,24 | 0,902 |
| Kommunikationsfähigkeit | 6,24 | 1,001 |
| Beziehungsmanagement | 6,12 | 0,927 |
| Umsetzungs-/Managementkompetenz | 5,97 | 1,104 |
| Glaubwürdigkeit (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität) | 5,97 | 1,287 |
| Unternehmerisches/strategisches Denken | 5,97 | 0,951 |
| Systemisches/ganzheitliches Denken | 5,91 | 1,156 |
| Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/ Komplexitätsverständnis | 5,88 | 1,139 |
| Frustrationstoleranz | 5,88 | 1,219 |
| Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille | 5,85 | 1,202 |
| Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit | 5,76 | 1,458 |
| Emotionale Intelligenz | 5,73 | 1,306 |
| Selbstsicherheit/-bewusstsein | 5,58 | 1,173 |
| Führungskompetenz | 5,53 | 1,135 |
| Systematisch-methodisches Vorgehen | 5,48 | 1,121 |
| Analytische Fähigkeiten | 5,47 | 1,016 |
| Marktkennntnisse | 5,33 | 1,216 |
| Durchsetzungsvermögen | 5,27 | 1,329 |
| Kritikfähigkeit | 5,15 | 1,253 |
| Wissen/Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse | 5,12 | 1,516 |
| Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen | 5,03 | 1,185 |
| CS-Entscheidungswissen | 5,03 | 1,403 |
| Selbstreflexion | 4,91 | 1,627 |
| Projektmanagement | 4,85 | 1,034 |

Vergleich der Befragungsgruppen

Beim Vergleich der Daten beider Befragungsgruppen zeigen sich Unterschiede in der Bewertung der Kompetenzen, auch wenn die Kompetenz Beharrlichkeit/Geduld in beiden Gruppen auf den obersten Plätzen rangiert.

Die wesentlichste Kompetenz aus Entsichtersicht ist jedoch die Glaubwürdigkeit, die bei den Beratern allerdings nur auf Platz 5 rangiert. Auch beurteilen Manager die Konfliktlösungsfähigkeit höher als die Berater. In den Top 10 sehen Manager im Gegensatz zu den Beratern auch die Kompetenzen Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit, Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille und Durchsetzungsvermögen.

Berater wiederum stufen den Gestaltungswillen sehr hoch ein, während dieser bei den

Entscheidern nur auf Platz 12 steht. Grundsätzlich werden sozial-kommunikative Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Beziehungsmanagement, aber auch Aktivitäts- und Handlungskompetenzen wie Umsetzungs- und Managementkompetenz von den Beratern (vgl. Abbildung 13) höher bewertet als von den Managern (vgl. Abbildung 12). Zudem wählen Berater Frustrationstoleranz noch unter die Top 10. Die Fach- und Methodenkompetenzen sehen – bis auf fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/Komplexitätsverständnis - beide Gruppen als weniger relevant an.

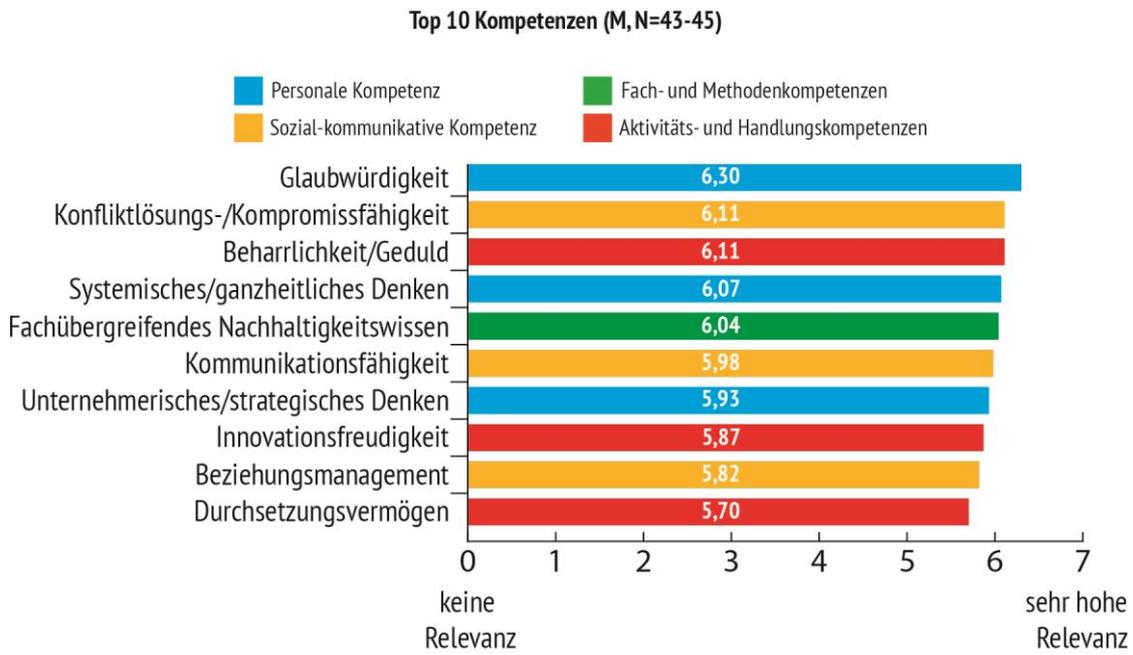


Abbildung 12: Top 10 Kompetenzen – Managersicht

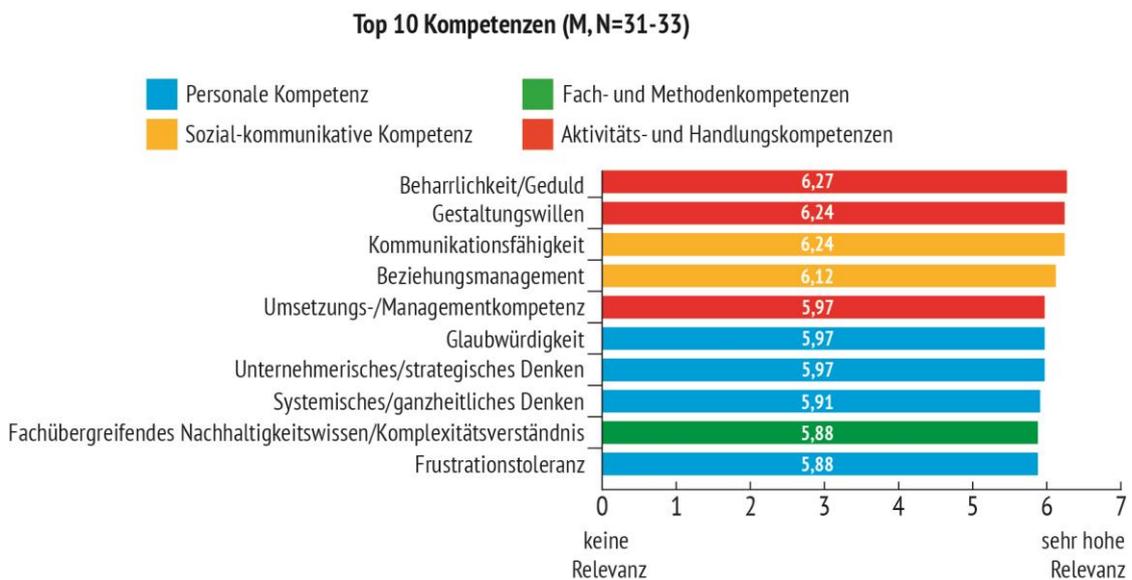


Abbildung 13: Top 10 Kompetenzen – Beratersicht

Weitere von Managern und Beratern genannte Kompetenzen

Beide Befragungsgruppen haben die Möglichkeit genutzt, weitere für sie relevante Kompetenzen anzugeben. Diese sind im Teilkapitel 8.3.2 im Anhang tabellarisch aufgelistet. In den Tabellen wird, wo möglich, auch der Bezug zu den bereits abgefragten Items der Befragung deutlich gemacht, da sich einige der angegebenen Kompetenzen bereits in den Befragungs-Items wiederfinden. Mehrfach genannt wurden von den Experten dabei die Kompetenzen persönliches Interesse an Nachhaltigkeit bzw. Begeisterung für das Thema (4 Nennungen), Empathie (2 Nennungen) und betriebswirtschaftliches Verständnis (2 Nennungen). Einige Kompetenzen, die genannt wurden, spiegeln sich bereits (teilweise) in den Befragungs-Items wider wie bspw. Ambiguitätstoleranz, die über den Item Gestaltungswille abgefragt wurde.

Paired t-Test nach Befragungsgruppen, um die Unterschiedlichkeit der Kompetenz-Items zu belegen

Da die Mittelwerte der Kompetenzen sehr nahe beieinander liegen, wurde für Kompetenzen, die inhaltlich ähnlich definiert sind und deren Mittelwerte zudem wertmäßig nah beieinander liegen, ein *paired t-Test* durchgeführt. Darüber lässt sich bestimmen, ob die Mittelwerte der einzelnen Kompetenz-Items inhaltlich statistisch signifikant verschieden sind.⁴⁷² Die Tests erfolgten paarweise (Kompetenzpaare) und jeweils separat für die Manager- und die Beraterdaten.

t-Test Manager

Aus den Managerdaten wurden die nachstehenden Kompetenzen, die inhaltlich ähnlich definiert (vgl. Kapitel 6.4.1) sind und deren Mittelwerte wertmäßig nah beieinander liegen, über den t-Test geprüft (N = 43–45).⁴⁷³

- **Beharrlichkeit/Geduld** (insbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen) vs. **Durchsetzungsvermögen**
- **Beharrlichkeit/Geduld** vs. **Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit** (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen)
- **Kommunikationsfähigkeit** (insbes. Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit) vs. **Beziehungsmanagement** (insbes. mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten können und unter diesen vermitteln)
- **Kommunikationsfähigkeit** vs. **Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit**
- **Umsetzungs-/Managementkompetenz** vs. **Durchsetzungsvermögen**

⁴⁷² Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 78 ff.

⁴⁷³ Vgl. ebd.

- **Gestaltungswille** (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen) vs. **Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit**
- **Frustrationstoleranz** (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können) vs. **Beharrlichkeit/Geduld**

Der t-Test belegt für alle obigen getesteten Items, dass die Mittelwerte der Kompetenz-Items statistisch signifikant unterschiedlich sind.

t-Test-Berater

Mittels des *paired t-Tests* lässt sich bestimmen, ob die Mittelwerte der einzelnen Kompetenz-Items inhaltlich statistisch signifikant verschieden sind.⁴⁷⁴ Getestet wurden Kompetenzen, die inhaltlich ähnlich definiert sind und deren Mittelwerte wertmäßig nah beieinander liegen (N = 31–33).

- **Beharrlichkeit/Geduld** (insbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen) vs. **Gestaltungswille** (Grund der Überprüfung: gleiche Kompetenzkategorie und sehr nahe Werte)
- **Gestaltungswille** (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen) vs. **Kommunikationsfähigkeit** (insbesondere Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit) (Grund: gleiche Werte)
- **Kommunikationsfähigkeit** vs. **Beziehungsmanagement** (insbes. mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten können und unter diesen vermitteln) (Grund: gleiche Kompetenzkategorie und sehr nahe Werte)
- **Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/Komplexitätsverständnis** vs. **Frustrationstoleranz** (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können) (Grund: gleiche Werte)
- **Gestaltungswille** vs. **Umsetzungs-/Managementkompetenz** (Grund: gleiche Kompetenzkategorie und nahe Werte)
- **Beharrlichkeit/Geduld** vs. **Umsetzungs-/Managementkompetenz** (Grund: gleiche Kompetenzkategorie und nahe Werte)

Der t-Test belegt für alle oben aufgeführten getesteten Items, dass die Mittelwerte der Kompetenz-Items statistisch signifikant unterschiedlich sind.

⁴⁷⁴ Vgl. ebd.

Korrelationsanalysen

Korrelationsanalyse innerhalb der abhängigen Variable Kompetenzen – Managerdaten

Innerhalb aller Kompetenz-Items wurde eine Korrelationsanalyse nach Bravais und Pearson⁴⁷⁵ durchgeführt. Über die Korrelationsanalyse wird die Strenge des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen untersucht. Sie gibt Auskunft über die Stärke des linearen Zusammenhangs⁴⁷⁶ zwischen diesen.⁴⁷⁷

Beispielhafte Kombinationen von Kompetenz-Items mit hohen Korrelationskoeffizienten dieser Studie sind:

- Beharrlichkeit/Geduld und Durchsetzungsvermögen (bspw.: ,463**⁴⁷⁸)
- Beharrlichkeit/Geduld und Gestaltungswille
- Systemisches/ganzheitliches Denken und Innovationsfreudigkeit
- Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit und Beziehungsmanagement
- Frustrationstoleranz und Beharrlichkeit/Geduld
- Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/Komplexitätsverständnis und CS-Entscheidungswissen
- Beziehungsmanagement und Kommunikationsfähigkeit
- Selbstsicherheit/Selbstbewusstsein und emotionale Intelligenz (Einfühlungsvermögen/Empathie)

Die Korrelationsanalyse zeigt einen positiven statistischen Zusammenhang zwischen den genannten Kompetenz-Items (für die vollständige Analyse vgl. Anhang).

⁴⁷⁵ Vgl. ebd., S. 406 f.; Der Korrelationskoeffizient nach Bravais/Pearson verlangt metrisch skalierte Ausgangsdaten und gehört zu den Verfahren der Interdependenzanalyse, da eine Teilung der Variablen in abhängige und unabhängige Variablen nicht vorgenommen wird.

⁴⁷⁶ +1 perfekt positiv korreliert, -1 perfekt negativ korreliert, 0 unkorreliert (kein Zusammenhang).

⁴⁷⁷ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 406 f.

⁴⁷⁸ Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Korrelationsanalyse innerhalb der abhängigen Variable Kompetenzen – Beraterdaten

Auch in den Beraterdaten wurde innerhalb aller Kompetenz-Items eine Korrelationsanalyse nach Bravais und Pearson⁴⁷⁹ durchgeführt. Kombinationen (auszugsweise) von Kompetenz-Items mit hohen Korrelationskoeffizienten sind:

- Umsetzungs- und Managementkompetenz und Selbstsicherheit/-bewusstsein sowie Selbstreflexion und Frustrationstoleranz
- Beharrlichkeit/Geduld und Selbstsicherheit/-bewusstsein sowie Selbstreflexion
- Systemisches/ganzheitliches Denken und Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille sowie Glaubwürdigkeit
- Glaubwürdigkeit und emotionale Intelligenz sowie Kritikfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit und Kritikfähigkeit
- Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit und Beziehungsmanagement sowie Glaubwürdigkeit
- Frustrationstoleranz und Beharrlichkeit/Geduld
- Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/Komplexitätsverständnis und emotionale Intelligenz
- Beziehungsmanagement und Kommunikationsfähigkeit
- Analytische Fähigkeiten und Selbstreflexion

Die Korrelationsanalyse zeigt einen positiven statistischen Zusammenhang zwischen den genannten Kompetenz-Items (für die vollständige Analyse vgl. Anhang).

6.4.3 Diskussion der Ergebnisse

Die Hypothese 1 zu den erforderlichen Kompetenzen (vgl. Übersicht unter 5.1) wurde durch die Studienergebnisse verifiziert.

6.4.3.1 Vergleiche mit anderen Studien

Da es neben der vorliegenden Delphi-Studie noch keine empirischen Studien zum speziellen Fall der Kompetenzen in dilemmatischen CS-Entscheidungssituationen gibt (vgl. Kapitel 4), wird im ersten Schritt ein Vergleich der Ergebnisse mit den wenigen existierenden theoretischen Erkenntnissen durchgeführt (dem Konstrukt der Dilemma-

⁴⁷⁹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 406 f.

Kompetenz) und im zweiten Schritt ein Vergleich mit verwandten empirischen Studien angestellt, die sich mit den allgemein erforderlichen Kompetenzen zur Umsetzung von CS-Strategien beschäftigen.

Vergleich mit dem Konstrukt der Dilemma-Kompetenz nach Müller-Christ⁴⁸⁰

In der nächsten Darstellung werden die Ergebnisse der Hauptstudie dem Konstrukt der Dilemma-Kompetenz gegenübergestellt. In das Fragebogendesign wurden speziell auch die Eigenschaften der Dilemma-Kompetenz einbezogen. Entsprechend lassen sich alle (Teil-)Kompetenzen der Dilemma-Kompetenz in den Studienergebnissen wiederfinden (vgl. auch Tabelle 16). Dabei ist anzumerken, dass die Studienergebnisse weitaus umfangreicher ausfallen und weit über das Konstrukt der Dilemma-Kompetenz hinausgehen.

Abgefragt wurden:

- die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse (Diskussionsprozesse aller Beteiligten, in denen das Nicht-Erreichen legitimiert wird) über den Item Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen): M = 5,96 (Rang 6) sowie über den Item Beziehungsmanagement: M = 5,95 (Rang 7) und den Item Selbstsicherheit/-bewusstsein (insbes. zu Entscheidungen stehen und in dilemmatischen Entscheidungssituationen Nicht-Erreichbares legitimieren können): M = 5,65 (Rang 12)
- die Ambivalenztoleranz, um widersprüchliche Problemdefinitionen zuzulassen, sowie die Ambiguitätstoleranz zur Gestaltung von Informationsverarbeitungsprozessen mit widersprüchlichen Informationen v. a. über den Item Gestaltungswille (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen): M = 5,85 (Rang 10)
- die Kompensation als die Fähigkeit, Nicht-Erreichbares (Trade-offs) akzeptieren zu können über die Frustrationstoleranz (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können): M = 5,65 (Rang 12)
- die Formen der Bewältigung von Dilemmata und die Strukturierung der Entscheidungsprozesse bei Dilemma-Entscheidungen über das Wissen/die Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen von Dilemmata): M = 5,04 (Rang 25)

⁴⁸⁰ Vgl. Müller-Christ (2008), S. 20.

Tabelle 16: Abgleich der in der Studie ermittelten Kompetenzen mit der Dilemma-Kompetenz⁴⁸¹

| Kompetenzen zur Dilemma-Bewältigung | | |
|-------------------------------------|---|---|
| Rang | Ergebnisse der Hauptstudie | Dilemmakompetenz |
| 1 | Beharrlichkeit/Geduld (insbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen) | |
| 2 | Glaubwürdigkeit (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität) | |
| 3 | Kommunikationsfähigkeit (insbesondere Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit) | Die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse (inkl. Diskussionsprozesse aller Beteiligten, um das Nicht-Erreichen zu legitimieren) |
| 4 | Systemisches/ganzheitliches Denken | |
| 5 | Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/ Komplexitätsverständnis | |
| 6 | Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen) | Die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse |
| 6 | Beziehungsmanagement (insbes. mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten können und unter diesen vermitteln) | Die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse |
| 8 | Unternehmerisches/strategisches Denken | |
| 9 | Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille | |
| 10 | Gestaltungswille (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen) | Ambivalenztoleranz, um widersprüchliche Problemdefinitionen zuzulassen; Ambiguitätstoleranz zur Gestaltung von Informationsverarbeitungsprozessen mit widersprüchlichen Informationen |
| 11 | Umsetzungs-/Managementkompetenz | |
| 12 | Frustrationstoleranz (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können) | Die Kompensation als die Fähigkeit, Nicht-Erreichbares (Trade-offs) akzeptieren zu können |
| 13 | Selbstsicherheit/-bewusstsein (insbes. zu Entscheidungen stehen und in dilemmatischen Entscheidungssituationen Nicht-Erreichbares legitimieren können) | Die Kompensation als die Fähigkeit, Nicht-Erreichbares (Trade-offs) akzeptieren zu können (emotional/motivational) |
| 14 | Emotionale Intelligenz (insbes. Einfühlungsvermögen/Empathie) | |
| 15 | Durchsetzungsvermögen | Die Gestaltung der Trade-off-Legitimationsprozesse (inkl. Diskussionsprozesse aller Beteiligten, um das Nicht-Erreichen zu legitimieren) |
| 16 | Führungskompetenz | |
| 18 | Analytische Fähigkeiten | |
| 19 | CS-Entscheidungswissen (bspw. zu Wirkungsketten) | |
| 20 | Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen | |
| 21 | Systematisch-methodisches Vorgehen | Wissen zu Bewältigungsformen von Dilemmata |
| 22 | Marktkennntnisse (bspw. zu Absatz, Trends, Wettbewerb) | |
| 23 | Kritikfähigkeit (bspw. zu Fehlentscheidungen stehen können) | |
| 24 | Projektmanagement | |
| 25 | Wissen / Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen von Dilemmata) | Die Formen der Bewältigung von Dilemmata sowie die Strukturierung der Entscheidungsprozesse bei Dilemma-Entscheidungen |
| 25 | Selbstreflexion | |

⁴⁸¹ Vgl. ebd.

Die in der Vorstudie von den Experten definierten und in der Hauptstudie bewerteten Kompetenzen gehen jedoch noch einmal weit über die soeben genannten Eigenschaften der Dilemma-Kompetenz hinaus.

Da empirische Studien in diesem speziellen Kontext rar sind, werden hier Studien zu benötigten Kompetenzen zur allgemeinen Umsetzung von CS in Unternehmen herangezogen. Die Ergebnisse der Delphi-Studie weisen hier einige Überschneidungen auf. Diese werden im nächsten Abschnitt skizziert.

Vergleich mit Studien zu nachhaltigem Handeln in Unternehmen – Kona

In einem Abgleich der Ergebnisse der vorliegenden Delphi-Studie mit *Kona* ergibt sich folgendes Bild (vgl. Teilkapitel 8.3.3): Mehr als die Hälfte der bei *Kona* identifizierten Kompetenzen findet sich auch in der Delphi-Studie wieder und ca. ein Viertel der in der Delphi-Studie identifizierten auch in der *Kona*-Studie. Dies gibt weitere Hinweise darauf, dass die für die Dilemma-Bewältigung relevanten Kompetenzen auch für die grundsätzliche Umsetzung von CS notwendig sind. Gerade die in der Delphi-Studie hoch bewerteten Kompetenzen wie bspw. Beharrlichkeit/Geduld und Glaubwürdigkeit spiegeln sich bei *Kona* jedoch nicht wider.

Weitere Studien heben die Fähigkeiten strategisch denken,⁴⁸² in der Komplexität lesen und voraussehen, durch komplexe Probleme denken und navigieren, Gruppen in Change-Prozessen begleiten und Emotionen entsprechend handhaben können hervor, um CS erfolgreich in der Organisation zu implementieren.⁴⁸³ Dies spiegelt sich in den Items strategisches Denken und Komplexitätsmanagement auch in den Ergebnissen der Delphi-Befragung wider.

Vergleiche mit Studien zu Kompetenzen zur Umsetzung von Corporate Sustainability – CS-Barometer

Teils ähnliche, aber auch sich widersprechende Ergebnisse zeigen sich im *Corporate CS-Barometer 2012*, das in 37 Unternehmen untersucht hat, welche Kompetenzen Mitarbeiter für die Umsetzung von Nachhaltigkeit benötigen.⁴⁸⁴ Auch hier wurde die Methodenkompetenz am niedrigsten bewertet; nur von 2,7 % der Befragten wurde sie als wichtigste Kompetenz definiert. 56,8 % der Befragten bewerteten Persönlichkeitskompetenzen (wie ökologisches und soziales Bewusstsein, Motivationsfähigkeit sowie Verantwortungsbewusstsein) als wichtigste Kompetenzen, gefolgt von Fachkompetenzen zu Nachhaltigkeitsthemen mit 27,0 %. Dennoch werden Fach- und Methodenkompetenzen von 91,9 % der Befragten als grundsätzlich notwendige Kompetenzen erachtet. Bis hierhin gleichen sich die Einschätzungen mit der Delphi-Studie zur Dilemma-Bewältigung.

Die Sozialkompetenz wird im *CS-Barometer* jedoch nur von 10,8 % als wichtigste

⁴⁸² Vgl. Müller-Stewens (2008), S. 33; Moore (2006).

⁴⁸³ Vgl. Metcalf/Benn (2013), S. 381.

⁴⁸⁴ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 49 f.

Kompetenz angesehen. Im Rahmen der Dilemma-Bewältigung finden sich in der Delphi-Studie unter den Top 10 Kompetenzen in der Gesamtbewertung drei sozial-kommunikative Kompetenzen. Diese werden also als sehr wichtig erachtet. Unter den weiteren im *CS-Barometer* genannten Kompetenzen befindet sich außerdem Durchsetzungsvermögen.⁴⁸⁵

Vergleiche mit Studien zu Kompetenzen zur Umsetzung von Corporate Sustainability – ISSP-Report

Auch im *Competency Survey-Report 2010* der *International Society of Sustainability Professionals* (ISSP) mit 385 Teilnehmern aus Nordamerika, der die Kompetenzanforderungen an Nachhaltigkeitsmanager in den Blick nimmt, wurden verstärkt *Soft Skills* wie bspw. Kommunikationskompetenzen,⁴⁸⁶ Konsensbildung und Innovationskompetenz als wichtig erachtet,⁴⁸⁷ die den Persönlichkeitskompetenzen und den sozial-kommunikativen Kompetenzen zugeordnet werden können.⁴⁸⁸ Der Report präsentiert sich selbst als eine der ersten wirklich umfassenden Studien zu relevanten Kompetenzen und Fähigkeiten für Nachhaltigkeitsexperten in Unternehmen. Die Methodik baut dabei auf vorhergehenden Studien und Erkenntnissen auf.⁴⁸⁹

6.4.3.2 Interpretationen

Die Studienergebnisse zeigen die Relevanz von bestimmten Kompetenzen für die erfolgreiche Dilemma-Bewältigung und damit letztlich für eine erfolgreiche Operationalisierung von CS in Unternehmen. Dabei spielen sozial-kommunikative, personale und Aktivitäts- und Handlungskompetenzen eine größere Rolle als die reinen Fach- und Methodenkompetenzen. Auffällig ist bei letzteren deren konsequent niedrigere Bewertung – mit Ausnahme des fachübergreifenden Nachhaltigkeitswissens und dem daraus resultierenden Komplexitätsverständnis. Letzteres ist aufgrund der komplexen, unternehmensübergreifenden Anforderungen, die ein hohes Maß an Zusammenarbeit mit anderen Bereichen erfordert, wichtig.

Die interne Sichtweise der Manager zur Relevanz der einzelnen Kompetenzen unterscheidet sich von dem externen Blickwinkel der Berater.

Dass Berater speziell sozial-kommunikative Kompetenzen höher bewerten, lässt vermuten, dass sie durch ihre externe Sichtweise und folglich einen anderen Blickwinkel unterschiedliche Kompetenzen als wichtig erachten. Je nach Integrationsfortschritt von CS im Unternehmen sind zudem andere Kompetenzen relevant. Der Integrationsstand der beratenen Unternehmen kann sich von dem der befragten Unternehmen unterscheiden und die Unterschiede in den Ergebnissen teilweise erklären (vgl. 6.6). Berater haben zudem eine Übersicht über viele beratene Unternehmen und durch ihre externe Brille einen kritischeren Blick. Jedoch haben sie nicht so tiefe Einblicke wie die Mana-

⁴⁸⁵ Vgl. ebd.

⁴⁸⁶ Vgl. Willard et al. (2010), S. 2 und 22.

⁴⁸⁷ Vgl. ebd., S. 27.

⁴⁸⁸ Für die Einteilung der Teilkompetenzen in Grundkompetenzen vgl. Heyse/Erpenbeck (2007), S. 27.

⁴⁸⁹ Für einen Überblick vgl. Willard et al. (2010), S. 5 ff.

ger in die Unternehmen.

Manager wiederum sind stärker in die internen Prozesse eingebunden und setzen sich direkt mit der Dilemma-Bewältigung auseinander, sind also mehr mit der spezifischen Situation ihres Unternehmens vertraut. Dem entgegen stehen eine mögliche *Betriebsblindheit* und der Blick auf nur ein Unternehmen.

Die Ergebnisse der internen und externen Sichtweisen können sich sinnvoll ergänzen und für beide Befragungsgruppen Reflexionsanreize zu ihrer eigenen Position bieten.

Beim Vergleich der Studienergebnisse mit theoretischen Erkenntnissen und weiteren Studien lassen sich viele Parallelen in den Ergebnissen erkennen. Dabei wird aber auch deutlich, dass die dem Konstrukt der Dilemma-Kompetenz zugrunde liegenden Kompetenzen zwar relevant sind, jedoch in der Praxis andere Kompetenzen wie Beharrlichkeit/Geduld und Glaubwürdigkeit als wichtiger erachtet werden.

6.4.3.3 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Studie können ein erhöhtes Bewusstsein für die notwendigen Kompetenzen zur Dilemma-Bewältigung schaffen und über die Integration der Erkenntnisse in die Bildung für nachhaltige Entwicklung helfen, eines der Hemmnisse der Umsetzung von CS abzubauen. Dabei sind vor allem die in der Delphi-Studie wichtigsten Kompetenzen im Bereich sozial-kommunikativer, personaler und Aktivitäts- und Handlungskompetenzen zu fokussieren (vgl. Tabelle 22).

Je nach Integrationsstand von CS im Unternehmen und den vorhandenen Rahmenbedingungen ist zudem zu analysieren, welche Kompetenzen in der speziellen Unternehmenssituation relevant sind. Die vorliegende Arbeit kann dafür ein Orientierungsrahmen sein. Zur Umsetzung kann das im *Kona*-Projekt genutzte und weiterentwickelte Kompetenzmessverfahren *KODE*® verwendet werden.⁴⁹⁰ Durch *KODE*® können die Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln erfasst und organisationsspezifische SOLL-Profile für CS-Manager erstellt werden.⁴⁹¹

Für folgende Zielgruppen sind die Ergebnisse – hier zusammengefasst im Kompetenz-Atlas (vgl. Tabelle 22) – relevant.

Unternehmen können die Ergebnisse für die Qualifizierung ihrer CS-Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter nutzen und Stellenprofilen mit CS-Aspekten zugrunde legen. Auch für **Berater** sind die Resultate interessant. Sie bekommen Einblicke in die interne Sichtweise der Unternehmen und ein anderes Bewusstsein im Umgang mit Entscheidern. Zudem können sie die Ergebnisse in ihre Beratungstätigkeit einfließen lassen. **Bildungseinrichtungen und Anbieter für Weiterbildungen** können die Ergebnisse nutzen und die erforderlichen Kompetenzen in ihre Curricula integrieren. Dies

⁴⁹⁰ Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung - Verfahrenssystem mit verschiedenen Kompetenzermittlungs- und Entwicklungstools; vgl. Grothe/Fröbel (2010); Heyse/Erpenbeck (2007).

⁴⁹¹ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 44.

wäre vor allem vor dem Hintergrund sinnvoll, dass bis jetzt das Bildungs- und vor allem das Weiterbildungsangebot im Bereich der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmenskontext noch sehr begrenzt ist⁴⁹² und zudem keinen speziellen Dilemma-Bezug hat. **Angehende CS-Manager oder Berufstätige**, die sich neu positionieren möchten, können sich dann an den spezifischen Weiterbildungen orientieren.

Tabelle 17: Kompetenz-Atlas zur Dilemma-Bewältigung

| Rang | Kompetenz-Atlas |
|------|---|
| 1 | Beharrlichkeit/Geduld (insbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen) |
| 2 | Glaubwürdigkeit (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität) |
| 3 | Kommunikationsfähigkeit (insbesondere Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit) |
| 4 | Systemisches/ganzheitliches Denken |
| 5 | Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/Komplexitätsverständnis |
| 6 | Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen) |
| 6 | Beziehungsmanagement (insbes. mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten können und unter diesen vermitteln) |
| 8 | Unternehmerisches/strategisches Denken |
| 9 | Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille |
| 10 | Gestaltungswille (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen) |
| 11 | Umsetzungs-/Managementkompetenz |
| 12 | Frustrationstoleranz (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können) |
| 13 | Selbstsicherheit/-bewusstsein (insbes. zu Entscheidungen stehen und in dilemmatischen Entscheidungssituationen Nicht-Erreichbares legitimieren können) |
| 14 | Emotionale Intelligenz (insbes. Einfühlungsvermögen/Empathie) |
| 16 | Durchsetzungsvermögen |
| 16 | Führungskompetenz |
| 18 | Analytische Fähigkeiten |
| 19 | CS-Entscheidungswissen (bspw. zu Wirkungsketten) |
| 20 | Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen |
| 21 | Systematisch-methodisches Vorgehen |
| 22 | Marktkennnisse (bspw. zu Absatz, Trends, Wettbewerb) |
| 23 | Kritikfähigkeit (bspw. zu Fehlentscheidungen stehen können) |
| 24 | Projektmanagement |
| 25 | Wissen / Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen von Dilemmata) |
| 25 | Selbstreflexion |

⁴⁹² Vgl. ebd., S. 39. Unter 82 untersuchten Studiengängen existieren nur drei, die für Führungskräfte geeignet sind, vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 52 f.

6.5 Welches sind die wichtigsten Rahmenbedingungen im Unternehmen, um als Entscheider Corporate Sustainability erfolgreich umsetzen zu können?

6.5.1 Studienergebnisse

Vorstudienergebnisse

In der Vorstudie wurden von den befragten Managern und Beratern die folgenden Rahmenbedingungen mindestens zweimal genannt und entsprechend in die Hauptstudie übernommen (vgl. Tabelle 23). Die weiteren in der Hauptstudie abgefragten Rahmenbedingungen basieren auf dem aktuellen Stand der Forschung (vgl. Teilkapitel 2.2.3).

Tabelle 18: Ergebnisse der Vorstudie - Rahmenbedingungen⁴⁹³

| In der Vorstudie genannte Rahmenbedingungen (mind. 2 Nennungen) | In Hauptstudie abgefragte Rahmenbedingungen |
|---|---|
| Glaubwürdiger Support der Geschäftsführung (aktives Board / Gremium) | Glaubwürdiger Support der Geschäftsführung (ist Vorbild und lebt vor) |
| Geschäftsführung ist Vorbild und lebt vor | Glaubwürdiger Support der Geschäftsführung (ist Vorbild und lebt vor) |
| Führungsebene hat CS-Kompetenz | Führungsebene hat CS-Wissen und Kompetenzen |
| Klar definierte CS-Strategie | Klar definierte CS-Strategie, Ziele und Prioritäten |
| Klare CS-Ziele und Prioritäten | Klar definierte CS-Strategie, Ziele und Prioritäten |
| Ressourcen (Budget / Mitarbeiter) bereitgestellt | Ausreichende Ressourcen (Budget, Zeit, Mitarbeiter) |
| Ethisches Fundament / Leitbild / Kultur | Ethisches Fundament - kritische Masse steht hinter CS |
| Mitarbeiter stehen hinter CS (kritische Masse, gleiche Werte) | Ethisches Fundament - kritische Masse steht hinter CS |
| Offene Unternehmens- und Fehlerkultur | Offene Unternehmenskultur |
| Offene Unternehmens- und Fehlerkultur | Kultur und Struktur für freie Entscheidungen |
| Geeignete Kultur und Struktur für freie Entscheidungen (Rückhalt) | Kultur und Struktur für freie Entscheidungen |
| Kollektive Entscheidungen (Stakeholder / Mitarbeiter einbeziehen) | Kollektive Entscheidungen (Einbezug Stakeholder) |
| Klare Kommunikationsstrategie (offene Kommunikation der CS-Strategie / Ziele) | Interne und externe Kommunikation der CS-Strategie |
| Offenheit für Brancheninitiativen | Offenheit für Brancheninitiativen |
| | CS wird messbar gemacht und als Werttreiber genutzt |
| | In die Unternehmensstrategie integrierte CS-Strategie |
| | Definierte Entscheidungsprämissen z.B. für den Einkauf |

Hauptstudienergebnisse

Die Themen glaubwürdiger Support der Geschäftsführung (M = 6,42), klar definierte

⁴⁹³ Die rechte Spalte verdeutlicht die Zuordnung der abgefragten Items von der Vor- zur Hauptstudie, daher erfolgen Doppelnennungen

CS-Strategie, Ziele und Prioritäten (M = 6,21), eine in die Unternehmensstrategie integrierte CS-Strategie (M = 6,17), die Nutzung von CS als Werttreiber (M = 5,60) sowie definierte Entscheidungsprämissen (M = 5,56) setzen sich in den Gesamtergebnissen als Top 5-Rahmenbedingungen durch (vgl. Abbildung 14).

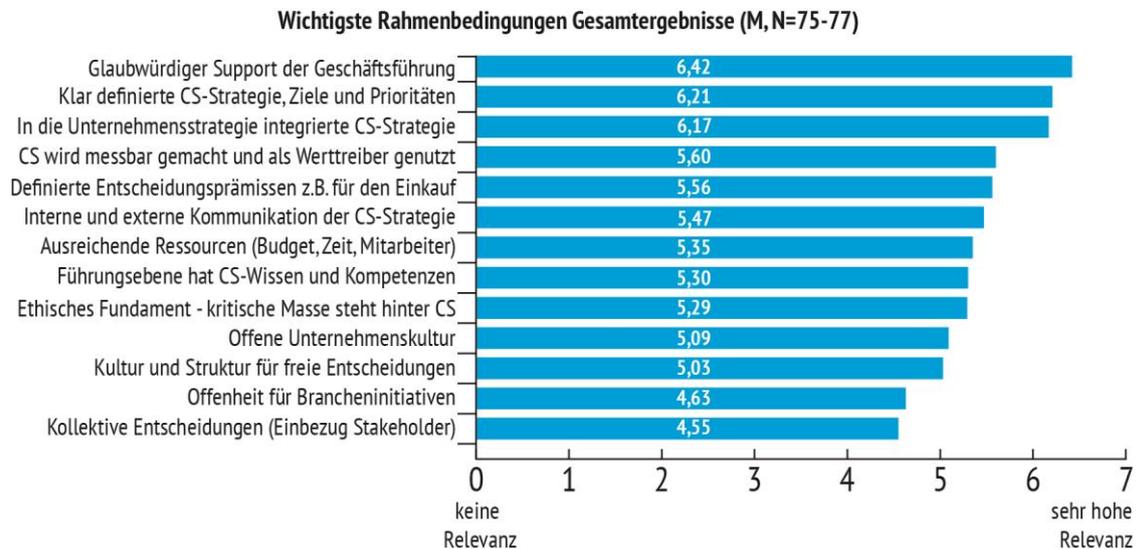


Abbildung 14: Bewertung der Rahmenbedingungen – Gesamtsicht

In den Ergebnissen pro Befragungsgruppe stellt sich das Bild etwas anders dar. Manager sehen definierte Entscheidungsprämissen bereits auf Rang 4 (M = 5,66; vgl. Abbildung 15), während diese es bei den Beratern nicht unter die Top 5 schaffen (vgl. Abbildung 16).



Abbildung 15: Top 5 Rahmenbedingungen – Managersicht

Das Messbarmachen von CS und die Nutzung von CS als Werttreiber, ein ethisches Fundament durch eine kritische Masse von CS-begeisterten Mitarbeitern sowie ausrei-

chende Ressourcen für die Umsetzung von CS in Form von Budget, Personal und Zeit belegen bei den Managern Rang 5 (M = 5,41; vgl. Abbildung 15).⁴⁹⁴

Berater positionieren die interne und externe Kommunikation der CS-Strategie noch in den Top 5 (vgl. Abbildung 16).

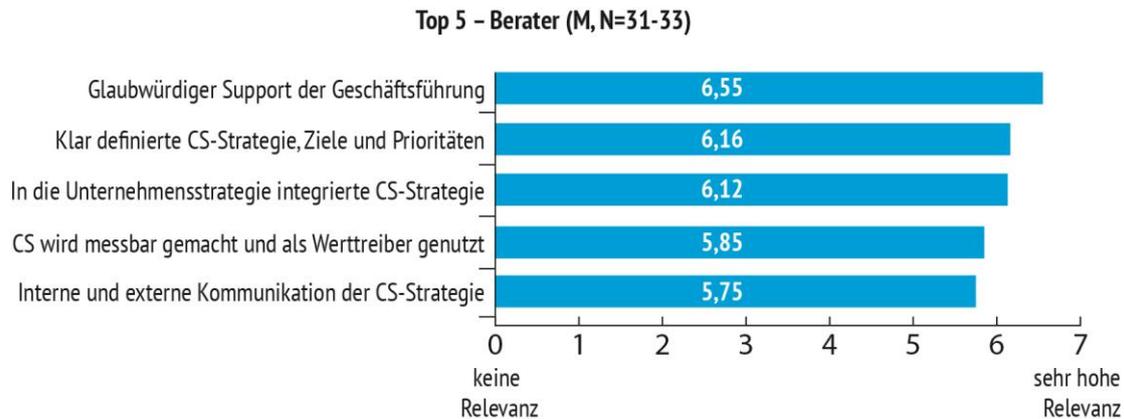


Abbildung 16: Top 5 Rahmenbedingungen – Beratersicht

Weitere genannte Rahmenbedingungen

Die Möglichkeit, weitere Rahmenbedingungen zu nennen, wurde von den befragten Beratern häufig in Anspruch genommen (12 Nennungen), von den Managern sehr selten (1 Nennung). Die meisten Nennungen lassen sich den bereits abgefragten Rahmenbedingungen und teilweise auch Kompetenzen zuordnen. Sie sind im Anhang tabellarisch dargestellt (vgl. 8.3.4).

6.5.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Hypothese 5 zu den erforderlichen Rahmenbedingungen (vgl. 5.1) wurde durch die Studienergebnisse verifiziert.

6.5.2.1 Vergleiche mit anderen Studien

Viele Studien haben sich bereits den erforderlichen Rahmenbedingungen für CS und den wesentlichen Hemmnissen bei der Umsetzung einer CS-Strategie gewidmet (vgl. Kapitel 2.2.3). Daher wird hier nur kurz auf die Übereinstimmung der bereits bestehenden Studienergebnisse mit denen der Delphi-Studie eingegangen. Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse (vgl. 8.3.5 im Anhang) zeigt zahlreiche Übereinstimmungen. Fast alle der in der Delphi-Studie genannten Rahmenbedingungen werden auch in anderen Studien genannt. Dennoch bringt die Delphi-Studie auch neue Faktoren (wie

⁴⁹⁴ Hier sind sieben Rahmenbedingungen aufgeführt, da sich die Mittelwerte von drei Rahmenbedingungen gleichen und damit alle Rang fünf einnehmen.

bspw. definierte Entscheidungsprämissen) hervor.

In einer Studie der *International Society of Sustainability Professionals* aus dem Jahr 2010 zu den erforderlichen Rahmenbedingungen für CS zeigen sich zudem ähnliche Unterschiede in den Bewertungen der Rahmenbedingungen durch Manager und Berater. Beispielsweise sehen Berater die Entwicklung von *Business Cases* für CS und die Unterstützung der Geschäftsführung als äußerst relevant an, während andere CS-Experten dies als weniger wichtig betrachten.⁴⁹⁵

6.5.2.2 Interpretation

Beide Befragungsgruppen weisen bezüglich der wichtigsten Rahmenbedingungen eine hohe Übereinstimmung auf. Die unterschiedliche Bewertung in den Gruppen zu den Entscheidungsprämissen (vgl. Abbildung 15 und 16) deutet jedoch darauf hin, dass Managern durch ihre interne Perspektive und ihre Erfahrung bei der Umsetzung von CS die Relevanz klarer Entscheidungsprämissen für die Implementierung von CS und die dahinterliegenden Entscheidungsprozesse sehr bewusst ist.

Es fällt auf, dass die Gruppe der Berater auch hier wieder einem Kommunikationsthema, nämlich der internen und externen Kommunikation der CS-Strategie, einen höheren Rang (und auch Mittelwert, vgl. Abbildung 16) zuweist. Ähnlich wie in den Einschätzungen zu Kompetenzen und Dilemma-Situationen (vgl. Kapitel 6.4.2 und 6.2.2) bewerten Berater die Relevanz von Kommunikationsaspekten höher als Manager (vgl. Abbildung 16).

Die Unterschiedlichkeit in den Ergebnissen kann beide Gruppen zu Denkprozessen und zu Neubewertungen ihrer Ansichten anregen. Die zum Vergleich herangezogenen Studien verdeutlichen die Relevanz der genannten Faktoren.

6.5.2.3 Handlungsempfehlungen

Aufgrund der Relevanz der verschiedenen Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von CS-Strategien sind diese bei einer ernsthaften und ehrlichen Auseinandersetzung mit CS zu beachten. Die die Wichtigkeit der Rahmenbedingungen für CS belegenden klaren Ergebnisse dieser und der weiteren aufgeführten Studien sollten Unternehmen dazu bewegen, sich vor der Umsetzung von CS-Strategien mit den erforderlichen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen und diese zu schaffen, *bevor* Themen letztlich nur partiell bzw. erfolglos umgesetzt werden. Die Gefahr, dass das Engagement andernfalls in- und extern als nicht seriös wahrgenommen wird und unnötige Ressourcen verbraucht werden, ist groß.

Die in dieser Studie (vgl. Abbildung 14) und weiteren Studien (vgl. 6.5.2.1) identifizierten Bedingungen können Unternehmen zu Beginn der Auseinandersetzung mit CS als Basis für einen Abgleich mit der aktuellen internen Situation dienen (Gap-Analyse).

⁴⁹⁵ Vgl. Willard et al. (2010), S. 20 f.

Die genannten Hemmnisse sollten im Umkehrschluss in positiver Form als notwendige Rahmenbedingungen im Unternehmen vorliegen.

Die unterschiedliche Bewertung der Rahmenbedingungen durch die beiden Befragungsgruppen kann für beide Gruppen ein Anstoß zur Reflexion ihrer eigenen Position sein.

6.6 Inwieweit ist Corporate Sustainability in Ihrem Unternehmen (bzw. in den von Ihnen beratenen Unternehmen) integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie bzw. in das Kerngeschäft (also in das Geschäftsmodell und die wertschöpfenden Prozesse und Produkte) des Unternehmens integriert?

6.6.1 Studienergebnisse

Vorstudienergebnisse

Die Frage nach dem Integrationsstand von CS wurde in der Vorstudie nicht gestellt. In der Hauptstudie wurde sie ergänzt, um den Gesamtkontext, in dem sich die befragten Unternehmen und beratenen Unternehmen befinden, besser zu verstehen.

Hauptstudienergebnisse

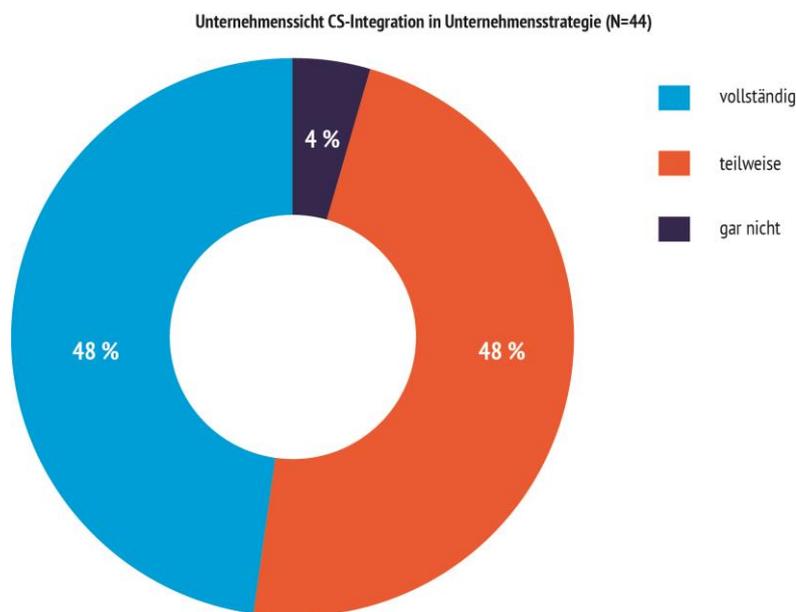


Abbildung 17: Stand Strategieintegration – Managementsicht

48 % der in der Studie befragten Unternehmen geben an, CS strategisch vollständig zu integrieren. Weitere 48 % der Unternehmen sagen aus, CS teilweise strategisch integriert zu haben. Nur 4 % geben an, unternehmerische Nachhaltigkeit noch gar nicht integriert zu haben (vgl. Abbildung 17).

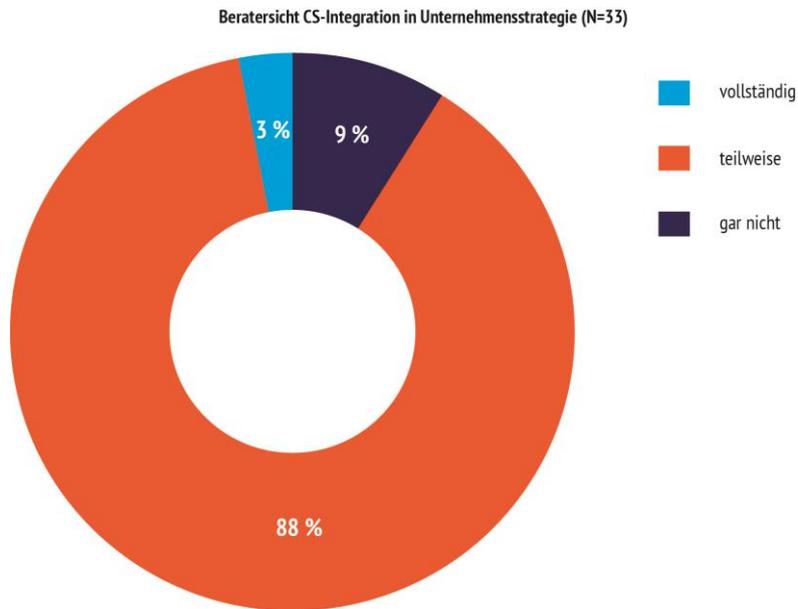


Abbildung 18: Stand Strategieintegration – Beratersicht

Aus der Sicht der Berater hat mit 88 % der Großteil der beratenen Unternehmen CS nur teilweise in die Unternehmensstrategie integriert. Ein kleiner Teil von 3 % hat CS vollständig in die Unternehmensstrategie integriert, 9 % dagegen noch gar nicht (vgl. Abbildung 18).

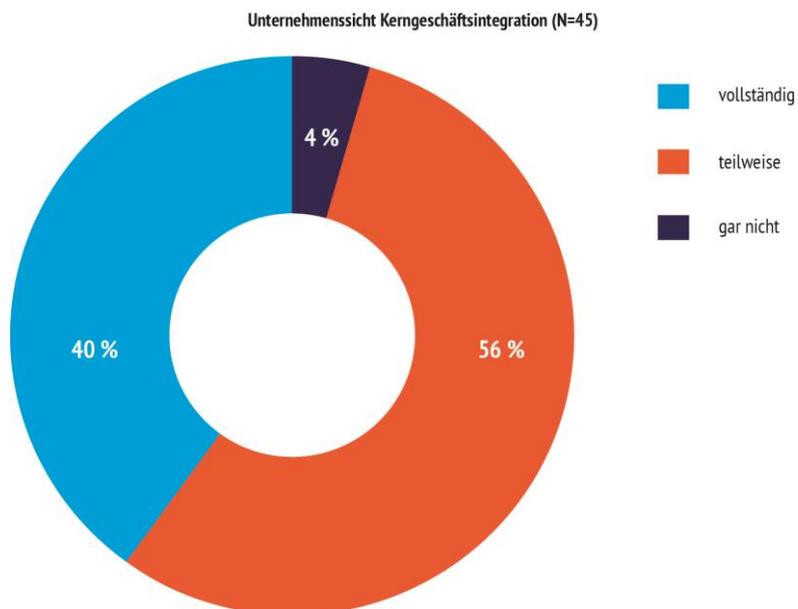


Abbildung 19: Stand Kerngeschäftsintegration – Managersicht

Bei der Frage nach der Kerngeschäftsintegration stellen sich die Ergebnisse etwas anders dar: 40 % der befragten Unternehmen geben an, CS vollständig in das Kerngeschäft zu integrieren, 56 % es teilweise zu integrieren. Nur 4 % geben an, unternehmerische Nachhaltigkeit gar nicht in das Kerngeschäft zu integrieren (vgl. Abbildung 19).

Kumuliert betrachtet sagen 33 % der Unternehmen, CS sowohl vollständig im Kerngeschäft als auch vollständig strategisch integriert zu haben.

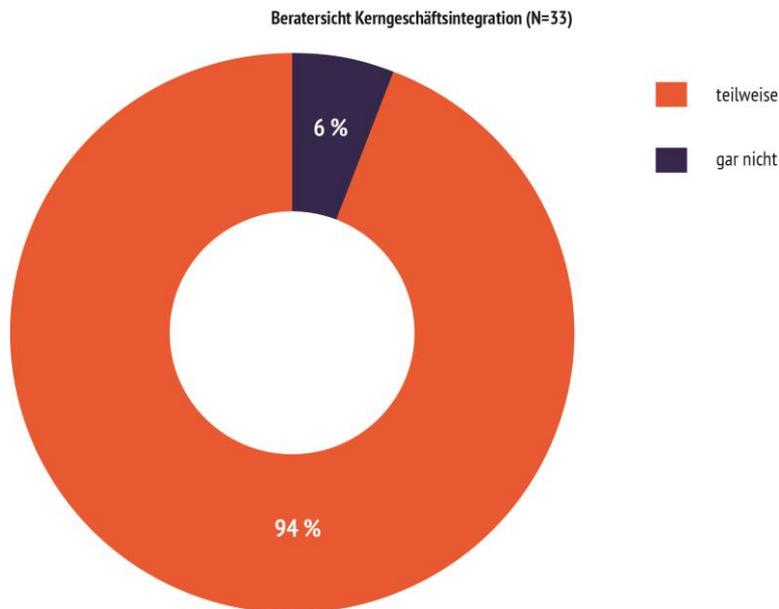


Abbildung 20: Stand Kerngeschäftsintegration – Beratersicht

Mit 94 % hat nach Angabe der Berater ein Großteil der von ihnen beratenen Unternehmen CS teilweise in das Kerngeschäft integriert (vgl. Abbildung 20).

6.6.2 Diskussion der Ergebnisse

6.6.2.1 Vergleiche mit anderen Studien

Auch andere Studien beschäftigen sich mit dem Umsetzungsstand von CS in Unternehmen. Nach einer Studie zum Stand der Umsetzung von CS in deutschen Großunternehmen verknüpfen laut eigener Aussage fast alle befragten Unternehmen – nämlich 94,1 % – Nachhaltigkeit in unterschiedlichem Ausmaß mit dem Kerngeschäft.⁴⁹⁶ Auch in einer weltweiten Studie geben 96 % der 766 Geschäftsführer an, dass Nachhaltigkeit vollständig in die Strategie und den operativen Betrieb integriert werden soll.⁴⁹⁷ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie unter 247 Entscheidern auf Geschäftsführungsebene in Nordamerika, Großbritannien und China. Die Mehrheit der

⁴⁹⁶ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 28.

⁴⁹⁷ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 14.

Befragten (68 %) sieht CS als einen integralen Bestandteil ihres Geschäfts.⁴⁹⁸ Ebenso belegt eine Mittelstandsstudie unter 500 deutschen Unternehmen, dass Nachhaltigkeit im Kern der Unternehmen angekommen ist und vermehrt als Bestandteil der Unternehmensführung und der langfristigen Zukunftsfähigkeit angesehen wird.⁴⁹⁹

Jedoch zeigt sich auch in diesen Studien, dass die unternehmerische Praxis entgegen der positiven Bewertungen des CS-Umsetzungsstands anders aussieht. Aktuell ist die größte Herausforderung für Unternehmen noch, CS im täglichen Betrieb umzusetzen.⁵⁰⁰ Von einem Großteil der Unternehmen werden wichtige organisatorische Bereiche wie Rechnungswesen, Controlling und Finanzen nicht in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden.⁵⁰¹ Die Mehrheit der Unternehmen behandelt CS nur selten im strategischen Gesamtkontext, sondern betreibt es meist primär aus Image-, Reputations- und PR-Gründen.⁵⁰² Zudem wird der Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Erfolg des Unternehmens nur in wenigen Unternehmen gemessen,⁵⁰³ doch nur darüber kann die Integration vorangetrieben werden.⁵⁰⁴

6.6.2.2 Interpretation

Der Vergleich mit anderen Studien zeigt, dass sich hier ähnliche Einschätzungen zum CS-Integrationsstand aus Unternehmenssicht finden. Auffällig ist jedoch, dass in der vorliegenden Studie die Werte der Befragungsgruppen stark voneinander abweichen. Dafür kann es mehrere Gründe geben.

Aufgrund der Anonymität der Befragung kann nur von einer geringen Antworttendenz zur sozialen Erwünschtheit/Konformität ausgegangen werden.⁵⁰⁵ Dies wird auch durch die Konsistenz der Antworten über die gesamte Befragung hinweg untermauert. Laut Aussage der Unternehmen werden Dilemmata häufiger bewusst wahrgenommen und bewältigt als in den beratenen Unternehmen. Ebenso bewerten die befragten Manager ihre bzw. die vorhandenen Kompetenzen höher als die Berater die Kompetenzen der von ihnen beratenen Entscheider.

Möglich ist, dass sich befragte und beratene Unternehmen in ihren Eigenschaften stark unterscheiden und es nur eine geringe Schnittmenge zwischen befragten und beratenen Unternehmen gibt, da für die Befragung bewusst Unternehmen ausgewählt wurden, die sich mit CS bereits strategisch auseinandersetzen. Beratungen wiederum unterstützen Unternehmen in einem größeren Spektrum. Auch ist denkbar, dass Beratungen gerade solche Unternehmen beraten, die noch am Anfang der Auseinandersetzung mit CS stehen, da hier ein größerer Beratungsbedarf besteht. Darauf deuten die konsistenten Unterschiede in den Ergebnissen zwischen befragten und beratenen Un-

⁴⁹⁸ Vgl. Accenture (2011), S. 1.

⁴⁹⁹ Vgl. Ernst & Young (2011), S.11.

⁵⁰⁰ Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 32.

⁵⁰¹ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 28.

⁵⁰² Vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 20.

⁵⁰³ Vgl. Schaltegger et al. (2012), S. 46.

⁵⁰⁴ Vgl. ebd., S. 11.

⁵⁰⁵ Vgl. Häder (2009), S. 187.

ternehmen hin (v. a. bezüglich Integrationsstand, Dilemma-Häufigkeit und Dilemma-Bewältigung).

Da die Erklärung der Unterschiede noch unzureichend scheint, wurde die Gruppe der Berater (N = 17) nochmals befragt, um diese Abweichungen weiter zu untersuchen.

Nach Einschätzung der Berater (82 %) beurteilen die Unternehmen selbst den Fortschritt der CS-Integration aus der internen Perspektive positiver z. B. aufgrund von fehlendem Fachwissen und Komplexitätsverständnis oder der Tendenz zur positiveren Selbsteinschätzung. Zudem sagen sie aus, durch ihre Rolle einen umfassenderen Blick auf den Integrationsstand von CS in den Unternehmen (externer Blickwinkel vs. interne „Betriebsblindheit“) zu haben und daher den Integrationsstand realistischer bzw. kritischer zu beurteilen (64 %). 27 % ziehen als Begründung in Betracht, dass in der vorliegenden Studie gezielt Unternehmen befragt worden sind, die sich bereits mit CS auseinandersetzen. Nur 18 % geben an, dass sich verstärkt Unternehmen beraten lassen, die erst am Anfang der Beschäftigung mit CS stehen.

Im Kommentarbereich wurde von einem Berater als ergänzender Punkt genannt, dass es letztlich keinen Konsens über das Zielbild gibt, welches ein Unternehmen mit strategisch integrierter CS ausmacht, und woran Berater diese erkennen können.

6.6.2.3 Handlungsempfehlungen

Der vorhergehende Abschnitt hat deutlich gemacht, dass es sehr unterschiedliche Wahrnehmungen zum Umsetzungsstand von CS in Unternehmen gibt. Daher ist es wichtig, in Unternehmen und Beratungen ein Bewusstsein für die Diskrepanz in den Betrachtungsweisen zu schaffen. Dies kann in Unternehmen und Beratungen über die Auseinandersetzung mit den vorliegenden Studienergebnissen erfolgen.

Um eine objektive Einschätzung des CS-Integrationsstands und eine Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen zu gewährleisten, bedarf es klarer, branchenspezifischer Kriterien für eine erfolgreiche CS-Integration. Dies kann bspw. anhand von Schlüsselkennzahlen und definierten Zielwerten erfolgen. Schlüsselkennzahlen werden hier verstanden als Kennzahlen, die die größte Hebelwirkung und die größte Relevanz für die Umsetzung von CS in der jeweiligen Branche bzw. im Unternehmen haben und daher am meisten zur Umsetzung beitragen können.

Beispielhafte Kennzahlen und Zielwerte

- Kennzahl: Betriebsmittel- und Werkstoffeinsatz (bspw. Maschinen, Werkzeuge sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe);⁵⁰⁶ Zielwert: branchenspezifische absolute und relative minimierende/optimierende Werte
- Kennzahl: Anteil des Ökostroms; Zielwert: 100 %

⁵⁰⁶ Für Definitionen vgl. Wöhe (2002), S. 80 ff.

- Kennzahl: Berücksichtigung und Kompensation negativer externer Effekte (vgl. auch den Abschnitt zu starker und schwacher Nachhaltigkeit 2.1., S. 14 f.); Zielwert: 100 %

Um einen ersten Rahmen zu schaffen, können sich Unternehmen unter anderem an den Kriterien der Unternehmensbewertung der *Global Reporting-Initiative*⁵⁰⁷ oder an denen von *oekom* orientieren, von denen letztere hier beispielhaft aufgeführt sind:⁵⁰⁸

- Kennzahlen im Bereich Soziales
 - Mitarbeiter und Zulieferer
 - Gesellschaft und Produktverantwortung
 - Corporate Governance und Wirtschaftsethik
- Kennzahlen im Bereich Umwelt
 - Umweltmanagement
 - Produkte und Dienstleistungen
 - Öko-Effizienz

6.7 Gesamtzusammenfassung und Ausblick

6.7.1 Zusammenfassung der zentralen Handlungsempfehlungen

Dilemmata

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie belegen die Relevanz von Dilemmata als Umsetzungshemmnisse von CS-Strategien in Unternehmen. Wichtig ist nun, dass sich Unternehmen und Entscheider bewusst mit den auftretenden Dilemmata auseinandersetzen.

Dies fängt bei der offenen Diskussion möglicher Zielkonflikte und daraus resultierender Dilemmata an, damit diese von Entscheidern bewusster wahrgenommen werden. Als Ausgangsbasis für die Auseinandersetzung mit Dilemmata im jeweiligen Unternehmen können die in der Studie definierten Dilemmata genutzt werden. Diese sind im CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas dargestellt (vgl. Abbildung 21).

Im Idealfall werden Dilemmata bereits im Zielsetzungsprozess auf strategischer Ebene vermieden. Dazu sind möglichst synergetische Ziele zu setzen wie bspw. das synergetische Ziel *nachhaltige Gewinne*, bei dem langfristige Gewinne über eine dauerhaft sichere und qualitativ hochwertige Ressourcenbereitstellung⁵⁰⁹ gesichert werden.⁵¹⁰

⁵⁰⁷ Vgl. GRI (2014).

⁵⁰⁸ Vgl. oekom research (2014).

⁵⁰⁹ U. a. durch beständige und verlässliche Lieferantenbeziehungen

⁵¹⁰ Vgl. Dodd/Favaro (2006).

Hierbei kann die **Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)** ein hilfreiches Instrument sein. Sie macht die Ziele des Unternehmens sowie deren Beziehungen untereinander deutlich und deckt darüber mögliche Zielkonflikte auf.⁵¹¹

Für die bewusste und erfolgreiche **Bewältigung von Dilemmata** können die Studienergebnisse zum Umgang mit Dilemmata in Unternehmen (vgl. 6.3.1) herangezogen werden, um so das Bewusstsein für das Nicht-Wahrnehmen und Umgehen von Dilemmata zu schärfen. Für die Bewältigung ist auch das Wissen um die Bewältigungsformen von Dilemmata (vgl. Abbildung 21) entscheidend. Zudem muss die Legitimation des Nicht-Erreichens eines Ziels im Unternehmen für den Entscheider eine mögliche Option darstellen, damit Dilemmata langfristig bewältigt werden können.

Die im Dilemma-Fall getroffenen Entscheidungen und Trade-offs sind zu dokumentieren, um diese nachvollziehen zu können und langfristig alle Unternehmensziele zu erreichen.

Kompetenzen

Um Dilemmata zu erkennen und zu bewältigen, sind nach den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit bestimmte **Kompetenzen** relevant. Diese sind in Abbildung 21: CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas dargestellt.

Die Studienergebnisse können systematisch in Weiterbildungsmaßnahmen für CS-Manager integriert werden, um CS-Mitarbeiter gezielt in den wesentlichen Kompetenzen zu trainieren. Bereits bei der Suche nach geeigneten Kandidaten können die Erkenntnisse genutzt werden, um CS-spezifische Stellenprofile zu erstellen und geeignete CS-Mitarbeiter auszuwählen. Um an die Erfordernisse der Unternehmenssituation angepasste Soll-Profile für CS-Manager zu erstellen,⁵¹² kann das im *Kona*-Projekt genutzte und weiterentwickelte Kompetenzmessverfahren *KODE*® verwendet werden.⁵¹³

Rahmenbedingungen

In der vorliegenden Studie wurde zudem gezeigt, dass bei einer ernsthaften, strategischen Auseinandersetzung mit CS und für eine erfolgreiche Umsetzung von CS in Unternehmen bestimmte **Rahmenbedingungen** erforderlich sind (vgl. Abbildung 21: CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas). Diese bilden auch die Basis für eine glaubwürdige Kommunikation des Engagements. Die klaren Ergebnisse zur Relevanz der Rahmenbedingungen in dieser und den weiteren aufgeführten Studien sollten Unternehmen dazu bewegen, sich vor der Umsetzung von CS-Strategien mit den erforderlichen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen und diese zu schaffen. Andernfalls ist das Risiko des Scheiterns der Umsetzung und eines Reputationsverlusts (*Greenwashing-Risiko*) groß.

⁵¹¹ Vgl. Schaltegger et al. (2007), S. 67 ff.

⁵¹² Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 44.

⁵¹³ Vgl. ebd.; Heyse/Erpenbeck (2007).

CS-Integration

In der Studie ist deutlich geworden, dass es sehr unterschiedliche Wahrnehmungen zum Umsetzungsstand der **CS-Integration** in Unternehmen gibt, aber auch, dass bis jetzt keine einheitlichen Bewertungskriterien dafür vorliegen.

Zum einen ist es daher wichtig, in Unternehmen und Beratungen über die vorliegenden Ergebnisse ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Betrachtungsweisen zu schaffen. Zum anderen sind für eine objektive und vergleichbare Einschätzung des CS-Integrationsstands klare, branchenspezifische Kriterien zu definieren. Dies kann bspw. anhand von Schlüsselkennzahlen und definierten Zielwerten erfolgen (bspw. Kennzahl: Anteil des Ökostroms; Zielwert: 100 %). Im ersten Schritt können sich Unternehmen unter anderem an den Kriterien der Unternehmensbewertung der *Global Reporting Initiative*⁵¹⁴ oder an denen von *oekom* orientieren.⁵¹⁵

Die Studienergebnisse sind für die folgenden **Zielgruppen** relevant:

Für **Unternehmen**, um das Bewusstsein für Dilemmata zu schärfen und diese erfolgreicher zu bewältigen, um CS-Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter zu qualifizieren und CS-Stellenprofile zu erstellen sowie um die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung von CS zu schaffen.

Für **Berater**, um die interne Sichtweise der Unternehmen besser zu verstehen und sie gezielter zu auftretenden Dilemmata, benötigten Kompetenzen und Rahmenbedingungen zu beraten.

Für **Bildungseinrichtungen und Anbieter von Weiterbildungen**, um die erforderlichen Kompetenzen in ihre Curricula zu integrieren und das Bildungs- und Weiterbildungsangebot mit CS-Fokus zu erweitern.⁵¹⁶

Im folgenden CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas (Abbildung 21) sind die wesentlichen Ergebnisse nochmals zusammengefasst dargestellt.

⁵¹⁴ Vgl. GRI (2014).

⁵¹⁵ Vgl. oekom research (2014).

⁵¹⁶ Vgl. Grothe/Fröbel (2010), S. 39.

CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas

| Auftretende Dilemmata | Bewältigungsmöglichkeiten | Kompetenzen zur Bewältigung | | Rahmenbedingungen zur Strategieumsetzung |
|--|--|---|--|--|
| Nachhaltigkeit vs. Kosteneffizienz | Zielaufgabe: Ein Ziel wird (kurzfristig) aufgegeben | Beharrlichkeit/ Geduld | Selbstsicherheit/ bewusstsein | Glaubwürdiger Support der Geschäftsführung |
| Ökologie vs. Kosteneffizienz | Einseitige Anspruchsnivellierung: Der Zielerreichungsgrad eines Ziels wird abgesenkt | Glaubwürdigkeit | Emotionale Intelligenz | Klar definierte CS-Strategie, Ziele und Prioritäten |
| Soziales vs. Kosteneffizienz | Beidseitige Anspruchsnivellierung: Beide Ansprüche werden verringert | Kommunikationsfähigkeit (inbes. Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit) | Durchsetzungsvermögen | In die Unternehmensstrategie integrierte CS-Strategie |
| Viel vs. wenig Transparenz | Intensivierung: Investierte Zeiteinheiten werden intensiviert und effektiver genutzt | Systemisches/ganzheitliches Denken | Führungskompetenz | CS wird messbar gemacht und als Werttreiber genutzt |
| Strategie vs. Umsetzung | | Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen/Komplexitätsverständnis | Analytische Fähigkeiten | Definierte Entscheidungsprämissen z.B. für den Einkauf |
| Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz | | Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit | CS-Entscheidungswissen | Interne und externe Kommunikation der CS-Strategie |
| Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität | | Beziehungsmanagement | Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen | Ausreichende Ressourcen (Budget, Zeit, Mitarbeiter) |
| Einzel- vs. Brancheninitiative | | Unternehmerisches/strategisches Denken | Systematisch-methodisches Vorgehen | Führungsebene hat CS-Wissen und Kompetenzen |
| Sozial vs. ökologisch | | Innovationsfreudigkeit/Veränderungswille | Marktkenntnisse | Ethisches Fundament - kritische Masse steht hinter CS |
| | | Gestaltungswille | Kritikfähigkeit | Offene Unternehmenskultur |
| | | Umsetzungs-/Managementkompetenz | Projektmanagement | Kultur und Struktur für freie Entscheidungen |
| | | Frustrationstoleranz | Wissen/Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen von Dilemmata) | Offenheit für Brancheninitiativen |
| | | | Selbstreflexion | Kollektive Entscheidungen (Einbezug Stakeholder) |

Abbildung 21: CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas

6.7.2 Einsatzmöglichkeiten und Übertragbarkeit der Ergebnisse in der Praxis

In der vorliegenden Studie wurden hauptsächlich Unternehmen der Branchen Textil/Bekleidung, Konsumgüter, Handel, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Dienstleistungsunternehmen befragt. Grundsätzlich sind die einzelnen Branchen und Unternehmen sehr heterogen und nicht direkt miteinander vergleichbar. Daher ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen nicht ohne Weiteres möglich.

Auf Kompetenzebene sind ausgehend vom individuellen Entscheider jedoch dessen eigene Kompetenzen ausschlaggebend, die letztlich branchenunabhängig sind wie bspw. Glaubwürdigkeit und Durchsetzungsvermögen. Andere Kompetenzen wie fachübergreifendes und fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen sind branchenspezifisch, können aber als Kompetenz an sich als wesentlich für alle Branchen betrachtet werden.

Zudem können in verschiedenen Branchen auch ähnliche Dilemmata auftreten (bspw. im Bereich Strategie vs. Umsetzung, viel vs. wenig Transparenz). Unterschiede wiederum lassen sich bspw. zwischen dem produzierenden und dem Dienstleistungsgewerbe feststellen, da hier bei CS-Themen andere Kernthemen relevant werden; die Lieferkette bspw. ist für ein Dienstleistungsunternehmen selten von Bedeutung. In jedem Fall lassen sich jedoch die auftretenden Dilemmata den Kategorien der Studienergebnisse zuordnen. Diese Kategorien können letztlich allen Branchen als erster Orientierungsrahmen dienen.

Die Ergebnisse zu den wesentlichen Rahmenbedingungen zur CS-Umsetzung bieten allen Unternehmen einen allgemeinen Rahmen für die Umsetzung und sind branchenunabhängig nutzbar.

Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse ist also für den Großteil der Erkenntnisse möglich, jedoch im Einzelfall zu überprüfen.

6.7.3 Ausblick auf offene Forschungsfragen

In der vorliegenden Arbeit wurde ein CS-Dilemmata-Kompetenz-Atlas entwickelt und damit ein Beitrag geleistet zur Diskussion um die Umsetzung von CS in Unternehmen, der dabei auftretenden Dilemmata, der Bewältigungsmöglichkeiten und der für die Bewältigung und Umsetzung relevanten Kompetenzen und Rahmenbedingungen.

Damit ist eine Basis für weiterführende Fragen geschaffen, die in dieser Studie nicht behandelt werden konnten.

Nachdem hier die Frage nach den auftretenden Dilemmata beantwortet wurde, wäre im nächsten Schritt aufschlussreich zu analysieren, wie sich diese im Laufe der CS-Integration verändern, d. h. genauer zu untersuchen, welche Dilemmata bei Unternehmen mit einer geringen oder aber hohen CS-Integration auftreten.⁵¹⁷ Dies kann wieder-

⁵¹⁷ Vgl. dazu auch Hahn et al. (2010), S. 229.

rum branchen- und größenspezifisch untersucht werden. Dabei wäre entscheidend, vorab einheitliche und vergleichbare Kriterien für eine erfolgreiche CS-Integration zu definieren. Zudem wäre näher zu untersuchen, wie Konflikte bereits in den Zielsetzungsprozessen möglichst vermieden und auf der Umsetzungsebene schnell identifiziert und bewusst bewältigt werden können. Es fehlen Methoden, die die Integration von Bewältigungsprozessen in Unternehmen erleichtern und Entscheidern Prinzipien und Richtlinien zum Bewerten von Dilemmata an die Hand geben.⁵¹⁸

Beantwortet wurde auch, welche Kompetenzen für die Dilemma-Bewältigung relevant sind. Offen ist noch die Frage, wie die Vermittlung und auch die Messung der Kompetenzen in der unternehmerischen Praxis erfolgen können. Hier wäre zu untersuchen, wie *KODE* (vgl. 6.4.3.3) zur CS-Kompetenzentwicklung und -messung beim einzelnen Entscheider eingesetzt werden kann und wie die hier gewonnenen Erkenntnisse in die (Weiter-)Bildung für nachhaltige Entwicklung im Unternehmenskontext einfließen können.

Weiteren Forschungsbedarf gibt es auch im Bezug auf die in der Studie definierten Rahmenbedingungen. Beantwortet wurde die Frage, welche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von CS in Unternehmen notwendig sind. Nun wäre näher zu untersuchen, wie diese erfolgreich geschaffen werden können und wie das Vorhandensein dieser Rahmenbedingungen definiert und gemessen werden kann. Im einem weiteren Schritt wäre zu erforschen, welche der Rahmenbedingungen bei welchem CS-Integrationsstand die wichtigsten sind und ob es hier zwischen den Branchen und Unternehmensgrößen Unterschiede in der Relevanz der Rahmenbedingungen gibt.

⁵¹⁸ Vgl. Margolis/Walsh (2003), S. 284.; Hahn et al. (2010), S. 229.

7. Methodenkritik

Nach der Darstellung und Diskussion der wesentlichen Studienergebnisse wird nun das methodische Vorgehen kritisch betrachtet. Dabei wird speziell auf die Güte der Befragung, die Übertragbarkeit der Ergebnisse und die Eignung der Methodik eingegangen.

7.1 Güte der Befragung

In beiden Befragungsrunden wurde ein überdurchschnittlicher Rücklauf von 61 % erreicht. In der Vorstudie wurden durch die persönlichen telefonischen Interviews alle Fragen beantwortet. Auch in der Hauptstudie wurden fast alle Fragen durchgehend beantwortet. Nur Fragen F19 und F20 nach den Umsätzen und den Beschäftigungszahlen des Unternehmens/der Beratung hatten deutliche Lücken sowie die Frage F07, ob Kompetenzen oder Rahmenbedingungen wichtiger für die CS-Umsetzung seien. Das Nicht-Beantworten der Fragen 19 und 20 ist vor allem bei nicht börsennotierten und kleineren Unternehmen verständlich. Hier hätten möglichst feste Kategorien vorgegeben werden sollen, da das reine Ankreuzen leichter fällt und zudem dann ein Umsatz- und Mitarbeiterkorridor angegeben wird, sodass nicht der exakte Wert vom Unternehmen offengelegt werden muss.

Die befragten Experten (vgl. Übersicht der Profile in Kapitel 6.1) repräsentieren einen Querschnitt der an Entscheidungsprozessen zur Umsetzung von CS-Strategien intern und extern Beteiligten. Die Branchen, Unternehmen und Experten erfüllen zudem die in Kapitel 5.3 genannten Kriterien.

An der Hauptstudie haben sich eine ausreichende Zahl von Experten beider Befragungsgruppen beteiligt (45 und 33), sodass valide Grundaussagen sowie Vergleiche zwischen beiden Gruppen möglich sind.

In der empirischen Sozialforschung werden als weitere Gütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität genannt.⁵¹⁹

Die Fragebögen haben sich in den Pretests und auch in der Vorstudie (diese ließ durch die persönlichen Gespräche genügend Raum, um die Verständlichkeit seitens der Beteiligten nochmals bestätigen zu lassen) als geeignet erwiesen, den zu untersuchenden Themenkomplex zu erheben. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Fragen und Antwortmöglichkeiten gemessen haben, was sie messen sollten. Auch nach der Theorie der Fehler kann die Validität eines Delphi-Verfahrens belegt werden, da „die aggregierten Gruppenantworten eine Aussage repräsentieren, die der Mehrheit der einzelnen Experten überlegen ist.“⁵²⁰ Daher kann die Validität als gegeben betrachtet werden.

Das Kriterium der Reliabilität kann durch die Übereinstimmung der Ergebnisse der Vor-

⁵¹⁹ Vgl. Häder (2006), S. 108 ff.; Diekmann (2002), S. 216 ff.

⁵²⁰ Vgl. Aichholzer (2002), S. 4.

und der Hauptstudie, die geringen Standardabweichungen, das positive Feedback der Experten in den Pretests sowie in den persönlichen Interviews der Vorstudie und in den Kommentarfeldern der Hauptstudie als erfüllt betrachtet werden. Auch die fast immer vollständig ausgefüllten Fragebögen bestätigen dies. Nur eine kritische Anmerkung gab es bzgl. der Komplexität (Erläuterungen) und des Umfangs der Befragung sowie der Begrifflichkeit CS (vs. Nachhaltigkeitsmanagement/CSR).

Aufgrund der Anonymität der Hauptstudie und auch der Offenheit und Kritikfähigkeit der Interviewten in der Vorstudie kann von der Objektivität der Befragung ausgegangen werden. Die hohen Diskrepanzen zwischen den Berater- und Managerergebnissen bei zwei Fragebogen-Items werfen jedoch Fragen auf. Unternehmen bewerten den Stand ihrer CS-Strategie- und Kerngeschäftsintegration deutlich höher als die Berater. Dies könnte auf eine Tendenz zur sozialen Erwünschtheit hinweisen, aber auch auf die unterschiedliche Sichtweise der Gruppen zurückzuführen sein. Die Manager sind in ihrem Antwortverhalten konsistent und geben auch die Häufigkeit der auftretenden Dilemmata als geringer an. Durch die Anonymität der Befragung kann jedoch nicht von einem Konformitätszwang und nicht rein von einer sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung der Fragen ausgegangen werden⁵²¹ (vgl. Diskussion und zusätzliche Befragung im Ergebniskapitel 6.6.2.2).

In der zusätzlichen Befragung der Gruppe der Berater schätzen 82 % jedoch, dass die Unternehmen selbst den Fortschritt der CS-Integration aus der internen Perspektive positiver beurteilen, z. B. aufgrund von fehlendem Fachwissen und Komplexitätsverständnis oder der Tendenz zur positiveren Selbsteinschätzung. 64 % der Berater sehen ihren externen Blickwinkel hier als realistischer an. Allerdings wurde im Kommentarbereich als ergänzender Punkt genannt, dass es letztlich keinen Konsens über das Zielbild gibt, das ein Unternehmen mit strategisch integrierter CS ausmacht und woran Berater diese erkennen können.

Der quantitativen Hauptstudie die qualitative Vorstudie vorzuschalten, hat sich als sehr sinnvoll erwiesen, um die allgemeine Verständlichkeit und auch die praktische Relevanz sicherzustellen. Eventuelle Fragen zu den Begrifflichkeiten konnten vorweggenommen werden und eine möglichst allgemein verständliche Nachhaltigkeitsdefinition gegeben werden. Über die offenen Fragen konnten alle geschlossenen Antwortkategorien für die quantitative Hauptstudie definiert werden.

Die Delphi-Studie wurde nach zwei Befragungsrunden abgeschlossen. Grundsätzlich kann die Befragung beendet werden, wenn keine neuen Ergebnisse und weiteren Veränderungen (definiertes Abbruchkriterium) zu erwarten sind.⁵²² Eine dritte Runde wäre mit erheblichem Aufwand verbunden gewesen. Sie war im vorliegenden Fall nicht erforderlich, da die Auswertung der Ergebnisse der zweiten Runde der Delphi-Befragung eine geringe Streuung der Ergebnisse ergeben hat. Somit wären auch in einer dritten Runde keine wesentlich anderen Ergebnisse zu erwarten gewesen. Zudem waren be-

⁵²¹ Vgl. Häder (2009), S. 62.

⁵²² Vgl. ebd., S. 22 ff.; Rieckmann (2010), S. 86 und 182.

reits nach der zweiten Runde ausreichend Daten (N = 78) vorhanden, um Rückschlüsse aus den Expertenmeinungen zu ziehen. Dafür war in der zweiten Runde ein mehrfaches Nachfassen notwendig, um den gewünschten Rücklauf zu erzielen. Von einer Verbesserung der Ergebnisse konnte daher nicht ausgegangen werden. Nach Häder ist der Abbruch nach der zweiten Runde vertretbar bzw. nach einem festgelegten Abbruchkriterium möglich.⁵²³ Das Abbruchkriterium sind hier die ausreichend vorhandenen und interpretierbaren Daten aus zwei Befragungsrunden.

Vor dem Hintergrund der genannten Punkte und mit Blick auf den sehr hohen Aufwand, den eine dritte Runde bedeutet hätte, ist der Abschluss der Studie nach der zweiten Runde vertretbar.

7.2 Eignung der Delphi-Methode

Die Eignung der Delphi-Methode für die Fragestellung dieser Arbeit wurde bereits im Kapitel 5.2 diskutiert. Hier soll nun noch darauf eingegangen werden, ob dieser Anspruch erfüllt wurde.

Insgesamt haben sich 82 Experten aus ganz Deutschland ortsunabhängig (Vorstudie: Telefoninterviews) sowie orts- und zeitunabhängig (Hauptstudie: Online-Befragung) an der Befragung beteiligt.

Die ortsunabhängige Beteiligung war durch die telefonische Befragung in der qualitativen Vorrunde möglich, die zeit- und ortsunabhängige durch die Nutzung des Online Tools *limesurvey* für die Hauptstudie. Damit konnten Experten für die Studie und eine reflektierende Auseinandersetzung mit der Thematik gewonnen werden, die bspw. für eine Gruppendiskussion nicht zur Verfügung gestanden hätten (unter anderem durch den Zeit- und Kostenfaktor).⁵²⁴ Für die befragten Manager, Berater und Geschäftsführer war dies ideal und wahrscheinlich die einzig realistische Möglichkeit, Informationen von dieser Zielgruppe zu bekommen.

Zudem konnte über die Anonymität der Hauptstudie ein überdurchschnittlicher Rücklauf erzielt werden, die soziale Erwünschtheit (Konformität) bei der Beantwortung der Fragen gering gehalten sowie eine Meinungsführerschaft einzelner Experten vermieden werden.⁵²⁵

Hauptvorteil ist das Auslösen kognitiver Prozesse während der Befragungsrunden durch Zwischen-Feedbacks.⁵²⁶ Die Lernprozesse der Beteiligten wurden in der Studie nicht untersucht, sodass keine Daten dazu vorliegen. Die Interviews in der Vorstudie dauerten durch angeregte Diskussionen häufig länger als geplant und das Themengebiet wurde weitläufiger erörtert. Diese intensiven, proaktiven Diskussionen und der dahinterstehende Zeitbedarf lassen jedoch auf eine gründliche inhaltliche Auseinandersetzung mit der Thematik schließen. Für diese Diskussionen und auch die Feedback-

⁵²³ Vgl. Häder (2009), S. 24.

⁵²⁴ Vgl. ebd., S. 59.

⁵²⁵ Vgl. ebd., S. 62.

⁵²⁶ Vgl. ebd., S. 61.

runde kann angenommen werden, dass Reflexionsprozesse bei den Beteiligten angestoßen wurden. Daraus lässt sich auch schließen, dass ein reges Interesse an der Studie bestand und mehr Manager/Berater, die bereits zeitintensive Jobs haben und sich in Führungspositionen befinden, an der Studie teilgenommen haben, als anvisiert wurde. Zudem wurde der Bogen meist ausführlich ausgefüllt, auch die freiwilligen Felder.

7.3 Übertragbarkeit der Ergebnisse

Grundsätzlich handelt es sich bei Delphi-Befragungen um die Erfassung individueller Meinungen von Experten zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die vorliegenden Ergebnisse können im statistischen Sinne nicht als repräsentativ angesehen werden, da sie die Erfahrungen der Experten in ihren jeweiligen unternehmens- und branchenspezifischen Kontexten zum Befragungszeitpunkt widerspiegeln.⁵²⁷ Durch die bewusste Auswahl dürfen sie nicht inferenzstatistisch behandelt werden,⁵²⁸ das heißt, es ist nicht zulässig, sie zu verallgemeinern. Zudem beschränkt sich die Untersuchung auf den deutschen Markt und hauptsächlich auf die Branchen Textil und Bekleidung, Automobil, Handel (Konsumgüter) und Konsumgüter. Trotz fehlender statistischer Aussagekraft liefern die Ergebnisse dennoch relevante Informationen, denn es wurden gezielt Experten befragt, die nach bestimmten Kriterien (vgl. Expertenprofile Abschnitt 6.1) ausgewählt wurden. So kann davon ausgegangen werden, dass ihre Meinungen den aktuellen Stand des Diskurses um die Umsetzung von CS in Unternehmen wiedergeben.

Die Ergebnisse spiegeln die Erfahrung und das Wissen der an den CS-Entscheidungsprozessen intern und extern beteiligten Experten wider und können somit valide Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Beratungen unterschiedlicher Branchen liefern. Da mittlerweile fast alle Branchen vor der Herausforderung Nachhaltigkeit stehen, kann die Studie auch diesen erste Denkrichtungen und Strukturierungsansätze liefern.

7.4 Abgrenzung von bestehenden Studien

Ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal der vorliegenden Studie ist die Fokussierung auf die Herausforderungen bei der Umsetzung von CS-Strategien, die auftretenden Dilemmata, deren Bewältigungsansätze und die zur erfolgreichen Bewältigung notwendigen Kompetenzen. Der Einbezug der darüber hinaus erforderlichen Rahmenbedingungen rundet den Themenkomplex ab und ermöglicht eine ganzheitliche Sichtweise.

Durch die Kombination dieser Merkmale unterscheidet sich die Studie in Struktur und Inhalt von inhaltlich begrenzteren Untersuchungen, die z. B. nur einzelne Dilemmata, einzelne Nachhaltigkeitsaspekte oder bestimmte Gruppen von Unternehmen betrachten. Im Kapitel 1.3 zur Abgrenzung der Arbeit und in den Diskussionen in den Studienergebnissen wird dies näher erläutert (vgl. Kapitel 6).

⁵²⁷ Vgl. Häder (2000), S. 7; Ammon (2005), S. 132.

⁵²⁸ Vgl. Häder (2009), S. 105.

Die theoretische Fundierung der Befragung und der umfangreiche Pretest mit Praxisvertretern aus Unternehmen und Beratungen stellt sicher, dass der aktuelle Stand der Forschung zugrunde gelegt wird und gleichzeitig die aktuellen Herausforderungen der Unternehmen berücksichtigt werden. Die durchgeführte Studie kann also einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung von CS-Strategien besser zu erfassen, und ermöglicht so konkrete, praxisorientierte Handlungsempfehlungen.

Literaturverzeichnis

- Accenture (Hrsg.) (2011): Decision Maker Attitudes and Approaches Towards Sustainability in Business in 2011. Dublin.*
- Adams, Carol/Narayanan, Venkat (2007): The standardization of sustainability reporting. In: Unerman, Jeffrey/Bebbington, Jan/O'Dwyer, Brendan (Hrsg.): Sustainability accounting and accountability. London, New York, S. 70–85.*
- Aghion, Philippe/Bolton, Patrick (2003): Incomplete Social Contracts. In: Journal of the European Economic Association 1 (1), S. 38–67.*
- Aichholzer, Georg (2002): Das ExpertInnen-Delphi: methodische Grundlagen und Anwendungsfeld Technology Foresight. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Wiesbaden, S. 133–153.*
- Ambastha, Ajitabh/Momaye, K. (2004): Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. In: Singapore Management Review 26 (1), S. 45–61.*
- Ammon, Ursula (2005): Delphi-Befragung. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch der quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, S. 115–138.*
- Aronson, Elliot (1995): The Social Animal. New York.*
- Backhaus, Klaus (2008): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin [u.a.].*
- Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf Gerhard/Krapp, Michael (2012): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München.*
- Baron, Jonathan/Loomes, Graham/Weber, Elke U. (Hrsg.) (2001): Conflict and tradeoffs in decision making. Cambridge [u.a.].*
- Becchetti, Leonardo/Costantino, Marco (2010): Fair Trade in Italy: Too Much 'Movement' in the Shop? In: Journal of Business Ethics 92 (S2), S. 181–203.*
- Beck, Klaus/Glotz, Peter/Vogelsang, Gregor (2000): Die Zukunft des Internet. Internationale Delphi-Befragung zur Entwicklung der Online-Kommunikation. Konstanz.*
- Bettman, James R./Luce, Mary F./Payne, John W. (1998): Constructive Consumer Choice Processes. In: Journal of Consumer Research (25), S. 187–217.*
- Bhattacharya, C. B./Sen, Sankar (2004): Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. In: California Management Review (47), S. 9–24.*
- Bitz, Michael/Domsch, Michel/Ewert, Ralf/Wagner, Franz W. (Hrsg.) (1999): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. München.*
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Wiesbaden.*

- Bormann, Inka/de Haan, Gerhard (Hrsg.) (2008): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden.
- Braun, Sabine/Loew, Thomas/Clausen, Jens (2009): Innovationen durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten. Berlin.
- Brickwedde, Fritz/Peters, Ulrike (Hrsg.) (2002): Umweltkommunikation - vom Wissen zum Handeln. *Internationale Sommerakademie St. Marienthal*. Berlin.
- Bröchler, Stephan/Simonis, Georg/Sundermann, Karsten (Hrsg.) (1999): Handbuch Technikfolgenabschätzung. Berlin.
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2002): Bericht der Bundesregierung zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Bonn.
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2013): Bericht der Bundesregierung zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Bonn.
- Calton, Jerry M./Payne, Steven L. (2003): Coping with Paradox. In: *Business & Society* (42), S. 7–42.
- Camerer, Colin/Weber, Martin (1992): Recent developments in modeling preferences: Uncertainty and ambiguity. In: *Journal of Risk and Uncertainty* 5 (4), S. 325–370.
- Camerer, Colin F. (1981): Prospect theory in the wild: evidence from the field. In: *Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames*. Cambridge, S. 288–300.
- Carroll, Archie B. (1979): A three-dimensional conceptual model of corporate performance. In: *Academy of Management Review* (4), S. 497–505.
- Castelló, Itziar/Lozano, Josep M. (2011): Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. In: *Journal of Business Ethics* 100 (1), S. 11–29.
- Clarke, Thomas/Clegg, Stewart (2000): Management paradigms for the new millennium. In: *International Journal of Management Research* 2 (1), S. 45–64.
- Crews, Derek E. (2010): Strategies for implementing sustainability: five leadership challenges. In: *SAM Advanced Management Journal*, S. 15–21.
- Cuhls, Kerstin/Blind, Knut (1999): Die Delphi-Methode als Instrument der Technikfolgenabschätzung. In: *Bröchler, Stephan/Simonis, Georg/Sundermann, Karsten (Hrsg.): Handbuch Technikfolgenabschätzung*. Berlin, S. 545–550.
- Cuhls, Kerstin/Blind, Knut/Grupp, Hariolf (Hrsg.) (1998): Delphi '98 Umfrage. Zukunft nachgefragt. Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik. Karlsruhe.
- Dacin, Peter A./Smith, Daniel C. (1994): The effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extension. In: *Journal of Marketing Research* 31 (2), S. 229–242.

- Daly, Herman E. (1996): *Beyond growth. The economics of sustainable development.* Boston.
- Daly, Herman E. (1999): *Wirtschaft jenseits von Wachstum. Die Volkswirtschaftslehre nachhaltiger Entwicklung.* Salzburg.
- Dawkins, Cedric E. (2014): The Principle of Good Faith: Toward Substantive Stakeholder Engagement. In: *Journal of Business Ethics* 121 (2), S. 283–295.
- de Haan, Gerhard/Kamp, Georg/Lerch, Achim/Martignon, Laura/Müller-Christ, Georg/Nutzinger, Hans G. (2008): *Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen.* Berlin.
- Diekmann, Andreas (2002): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen.* Reinbek.
- Dodd, Dominic/Favaro, Ken (2006): *Managing the Right Tension.* Unter: <http://hbr.org/2006/12/managing-the-right-tension/ar/1> (Stand: 27.07.2013).
- Donaldson, Thomas/Preston, Lee E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. In: *Academy of Management Review* 20 (1), S. 65–91.
- Du, Shuili/Bhattacharya, C. B./Sen, Sankar (2010): Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. In: *International Journal of Management Reviews* 12 (1), S. 8–19.
- Duden (Hrsg.) (2001): *Fremdwörterbuch. Auf der Grundlage der neuen amtlichen Rechtschreibregeln.* Mannheim.
- Duden (Hrsg.) (2007): *Deutsches Wörterbuch. Auf der Grundlage der neuen amtlichen Rechtschreibregeln.* Mannheim.
- Duffield, Christine (1993): The Delphi Technique: a comparison of results obtained using two expert panels. In: *International Journal of Nursing Studies* (30), S. 227–237.
- Dunphy, Dexter C./Griffiths, Andrew/Benn, Suzanne (2007): *Organizational change for corporate sustainability. A guide for leaders and change agents of the future.* London, New York.
- Dyllik, Thomas (2003): Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: *Linne, Gudrun/Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen, S. 235–243.
- Ellsberg, Daniel (1962): Risk, ambiguity, and the Savage axioms. In: *The Quarterly Journal of Economics* 75 (4), S. 643–669.
- Epstein, Marc J. (2008): *Making sustainability work. Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts.* San Francisco.
- Epstein, Marc J./Buhovac, Adriana Rejc/Yuthas, Kristi (2010): Implementing sustainability: the role of leadership and organizational culture. In: *Strategic Finance* 91 (10), S. 41–47.

- Epstein, Marc J./Roy, Marie-Josée (1997): Using ISO14000 for Improved Organizational Learning and Environmental Management. In: *Environmental Quality Management* (Autumn), S. 21–30.
- Epstein, Marc J./Roy, Marie-Josée (2007): Implementing a Corporate Environmental Strategy: Establishing Coordination and Control within Multinational Companies. In: *Business Strategy and the Environment* 16 (6), S. 389–403.
- Epstein, Marc J./Wisner, Priscilla S. (2001): Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. In: *Environmental Quality Management* (Winter), S. 1–10.
- Ernst & Young (Hrsg.) (2010): The sustainability journey. From compliance, to opportunity, to an integrated business strategy. Unter: http://www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry_EY_ACLN_InSights_Aug10.pdf (Stand: 23.11.2012).
- Ernst & Young (Hrsg.) (2012): Nachhaltige Unternehmensführung. Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand. Unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/Nachhaltige_Unternehmensfuehrung_im_Mittelstand/\\$FILE/Nachhaltige%20Unternehmensfuehrung%20im%20Mittelstand%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/Nachhaltige_Unternehmensfuehrung_im_Mittelstand/$FILE/Nachhaltige%20Unternehmensfuehrung%20im%20Mittelstand%202012.pdf) (Stand: 20.10.2012).
- Erpenbeck, John (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart.
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster.
- Erpenbeck, John/von Rosenstiehl, Lutz (2003): Einführung. In: Erpenbeck, John/von Rosenstiehl Lutz (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, S. IX–XL.
- Erpenbeck, John/von Rosenstiehl, Lutz (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart.
- Ezzamel, M./Watson, R. (1997): Wearing Two Hats: The Conflicting Control and Management Roles of Nonexecutive Directors. In: Keasey, Kevin/Thompson, Steve/Wright, Mike (Hrsg.): Corporate governance. Economic and financial issues. Oxford, New York, S. 54–79.
- Festinger, Leon (1957): A theory of cognitive dissonance. Stanford.
- Figge, Frank/Schaltegger, Stefan (2000): Was ist "stakeholder value"? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston.
- Freeman, R. Edward/Harrison, Jeffrey S./Wicks, Andrew C./Parmar, Bidhan L./Colle, Simone de (2010): Stakeholder theory. The state of the art. Cambridge, New York.

- Frenkel-Brunswik, Else (1949): Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. In: *Journal of Personality* 18 (1), S. 108–143.
- Gad, Thomas/Moss, Stanley: The second wave of sustainability hits Swedish brands. In: *Journal of Brand Management* 2008 (16), S. 110–115.
- Galpin, Timothy/Whittington, J. Lee (2012): Sustainability leadership: from strategy to results. In: *Journal of Business Strategy* 33 (4), S. 40–48.
- Garvey, Gerald T./Swan, Peter L. (1994): The economics of corporate governance: Beyond the Marshallian firm. In: *Journal of Corporate Finance* 1 (2), S. 139–174.
- Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.) (1991): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen.* Opladen.
- Ghirardato, Paolo/Maccheroni, Fabio/Marinacci, Massimo (2004): Differentiating ambiguity and ambiguity attitude. In: *Journal of Economic Theory* (118), S. 133–173.
- Gibson, Robert B. (2006): Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision making. In: *Journal of Environmental Assessment Policy and Management* 8 (3), S. 259–280.
- GRI - *Global Reporting Initiative* (2014): Sustainability Reporting Guidelines. Unter: <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx> (Stand: 17.12.2014).
- Goodpaster, Kenneth E. (1983): The Concept of Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics* (2), S. 1–2.
- Goodpaster, Kenneth E. (1991): Business ethics and stakeholder analysis. In: *Business Ethics Quarterly* 1 (1), S. 53–73.
- Greenfield, W. M. (2004): In the name of corporate social responsibility. In: *Business Horizons* 1 (47), S. 19–28.
- Greenpeace (2011). Unter: <http://www.greenmyapple.org> (Stand: 10.01.2011).
- Grimm, Rainer (1999): *Die Handhabung von Widersprüchen im strategischen Management. Eine evolutions- und entwicklungsorientierte Perspektive.* Frankfurt am Main.
- Grothe, Anja/Fröbel, Anke (2010): *Kona-Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln. Entwicklung von beruflichen Qualifizierungsinstrumenten im Kompetenzfeld Nachhaltigkeit.* Berlin.
- Grothe, Anja/Fröbel, Anke (2011): Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (k)ein Thema für Führungskräfte. In: *Umweltwirtschaftsforum* 19 (1-2), S. 77–81.
- Grünig, Rudolf/Kühn, Richard (2006): *Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme. Ein heuristischer Ansatz.* Berlin.

- Grunwald, Armin (2003): Nachhaltigkeitskonflikte und ihre Bewältigung. In: *Kopfmüller, Jürgen (Hrsg.): Den globalen Wandel gestalten. Forschung und Politik für einen nachhaltigen globalen Wandel.* Berlin, S. 325–337.
- Grupp, Hariolf/Blind, Knut/Cuhls, Kerstin (2000): Analyse von Meinungsdisparitäten in der Technikbewertung mit der Delphi-Methode. In: *Häder, Michael/Häder, Sabine (Hrsg.): Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen.* Wiesbaden, S. 43–66.
- Häder, Michael (2000): Die Delphi Studie als Gegenstand methodischer Forschungen. In: *Häder, Michael/Häder, Sabine (Hrsg.): Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen.* Wiesbaden, S. 11–31.
- Häder, Michael (2002): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden.
- Häder, Michael (2006): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Häder, Michael (2009): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden.
- Häder, Michael/Häder, Sabine (Hrsg.) (2000): Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen. *Internationales Symposium. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA).* Wiesbaden.
- Hahn, T./Preuss, L./Pinkse, J./Figge, F. (2014): Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. In: *Academy of Management Review* 39 (4), S. 463–487.
- Hahn, Tobias/Figge, Frank/Pinske, Jonatan/Preuss, Lutz (2010): Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. In: *Business Strategy and the Environment* (19), S. 217–229.
- Handy, Charles (1994): *The Age of Paradox.* Boston.
- Handy, Charles (2002): What's a business for? In: *Harvard Business Review* 80 (12), S. 49–60.
- Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: *Die Betriebswirtschaft* 65 (4), S. 373–395.
- Harrison, Jeffrey S./St. John, Caron H. (1998): *Strategic management of organizations and stakeholders. Concepts & cases.* Cincinnati.
- Hart, Oliver (1995): Corporate Governance: Some Theory and Implications. In: *The Economic Journal* 105 (430), S. 678–689.
- Hartwig, Stefanie (2013): *Werbung für Lebensmittel: Strategien - rechtlicher Spielraum - Umsetzung.* Hamburg.
- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft: der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung.* Greven.
- Hennigfeld, Judith/Pohl, Manfred/Tolhurst, Nick (Hrsg.) (2006): *The ICCA handbook on corporate social responsibility.* Chichester, Hoboken.

- Heyse, Volker (2007): Strategien - Kompetenzanforderungen - Potenzialanalysen. In: Heyse, Volker/Erpenbeck, John (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin, S. 11–180.
- Heyse, Volker (Hrsg.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster.
- Heyse, Volker (2010): Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. KODE im Praxistest. In: Heyse, Volker (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster, S. 21–120.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2005): KODE®-Informationen. Was ist, was soll, was kann KODE®? Regensburg.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (Hrsg.) (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest. Münster [u.a.].
- Hill, Charles W. L./Jones, Thomas M. (1992): Stakeholder-Agency Theory. In: *Journal of Management Studies* 29 (2), S. 131–154.
- Hilton, Steve (2003): How Brands can change the world. In: *Journal of Brand Management* 10 (4-5), S. 370–377.
- Hockerts, Kai (1999): The Sustainability Radar. In: *Greener Management International* (Jan), S. 29–49.
- Hoffman, Andrew J./Bazerman, Max H. (2007): Understanding and overcoming the barriers to action. In: Sharma, Sanjay/Starik, Mark/Husted, Bryan (Hrsg.): Organizations and the sustainability mosaic. Crafting long-term ecological and societal solutions. Cheltenham, Northampton, S. 84–105.
- Hoffman, Andrew J./Woody, John G. (2008): Climate Change - What's your business strategy? Boston.
- Holt, Diane/Watson, Anna (2008): Exploring the dilemma of local sourcing versus international development – the case of the flower industry. In: *Business Strategy and the Environment* 17 (5), S. 318–329.
- Horst, Dieter W. (2015): Vorsicht, Greenwashing: Konsumenten blicken hinter die grüne Fassade. Unter: <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/vorsicht-greenwashing-konsumenten-blicken-hinter-die-gruene-fassade.jhtml> (Stand: 13.02.2015).
- IfM - Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2002): KMU Definition. Unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> (Stand: 10.02.2012).
- IfM - Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2014): Unternehmensbestand 2014. Unter: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1> (Stand: 10.10.2014).

- Ionescu-Somers, Aileen* (2003): The Business Case for Sustainability. Food & Beverage Sector Report. Unter: <https://www.imd.org/research/centers/csm/upload/Food%20and%20Beverage%20Report.pdf> (Stand: 12.05.2013).
- Jaeggi, E.* (1993): Ambivalenz. In: *Schorr, Angela* (Hrsg.): Handwörterbuch der angewandten Psychologie. Die angewandte Psychologie in Schlüsselbegriffen. Bonn, S. 12–14.
- Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger/Fischer, Katrin* (2005): Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung. München, Heidelberg.
- Kahle, Egbert* (1998): Betriebliche Entscheidungen. Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. München, Wien.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos* (1979): Prospect theory: an analysis of decision under risk. In: *Econometrica* 2 (47), S. 263–291.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos* (Hrsg.) (1981): Choices, Values, and Frames. Cambridge.
- Kanning, Helga* (2005): Brücken zwischen Ökologie und Ökonomie. Umweltplanerisches und ökonomisches Wissen für ein nachhaltiges regionales Wirtschaften. München.
- Kaptein, Muel/Wempe, Johan* (2001): Sustainability Management: Balancing Conflicting Economic, Environmental and Social Corporate Responsibilities. In: *The Journal of Corporate Citizenship* 2, S. 91–106.
- Kay, John/Silberston, Aubrey* (1995): Corporate Governance. In: *National Institute Economic Review* (3), S. 84–97.
- Keasey, Kevin/Thompson, Steve/Wright, Mike* (Hrsg.) (1997): Corporate governance. Economic and financial issues. Oxford, New York.
- Kieser, Alfred* (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart.
- Kinast, Kurt* (2000): Interne und externe Wirkungszusammenhänge in Geschäftsbeziehungen. In: *Häder, Michael/Häder, Sabine* (Hrsg.): Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen. Wiesbaden, S. 133–160.
- Klemisch, Herbert* (2004): Umweltmanagement und ökologische Produktpolitik. Partizipation betrieblicher und gesellschaftlicher Akteure an Ökologisierungprozessen in Unternehmen und Branchen. München, Mering.
- Klemisch, Herbert/Schlömer, Tobias/Tenfelde, Walter* (2008): Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt werden? In: *Bormann, Inka/de Haan, Gerhard* (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden, S. 103–122.
- Knight, Frank H.* (1921): Risk, uncertainty and profit. Mineola.
- Kopfmüller, Jürgen* (Hrsg.) (2003): Den globalen Wandel gestalten. Forschung und Politik für einen nachhaltigen globalen Wandel. Berlin.

- Kopfmüller, Jürgen* (2006): Das integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung: Motivation, Architektur, Perspektiven. In: *Kopfmüller, Jürgen* (Hrsg.): Ein Konzept auf dem Prüfstand. Das integrative Nachhaltigkeitskonzept in der Forschungspraxis. Berlin, S. 23–37.
- Kopfmüller, Jürgen* (Hrsg.) (2006): Ein Konzept auf dem Prüfstand. Das integrative Nachhaltigkeitskonzept in der Forschungspraxis. Berlin.
- Kopfmüller, Jürgen/Brandl, Volker/Jörissen, Juliane/Paetau, Michael/Banse, Gerhard/Coenen, Reinhard/Grunwald, Armin* (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin.
- Kotler, Philip/Lee, Nancy* (2005): Corporate social responsibility. Doing the most good for your company and your cause. Hoboken.
- Kreibich, Ralf* (Hrsg.) (1995): Nachhaltige Entwicklung: Leitbild für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft. Weinheim.
- Kuckartz, Udo* (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden.
- Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas* (Hrsg.) (2005): Handbuch der quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden.
- Künkel, Petra/Fricke, Vera* (2008): Nachhaltigkeit braucht Führung: bewusst – kompetent – praxisnah. Berlin.
- Kurrat, Anika* (2010): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung in der Grundschule. Implementationschancen aus der Perspektive Partizipation. Leuphana Universität Lüneburg: Dissertation.
- Kurzahls, Y./Schaper, N.* (2008): Was sind erfolgsrelevante Kompetenzen von Personalmanagern? Ergebnisse einer empirischen Studie. Düsseldorf.
- Laux, Helmut* (2007): Entscheidungstheorie. Mit 12 Tabellen. Berlin, Heidelberg.
- Laverty, Kevin J.* (1996): Economic "Short-Termism": The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research. In: *The Academy of Management Review* 21 (3), S. 825.
- Leitschuh, Heike* (2008): CSR: Nachhaltigkeit light. Unter: www.heike-leitschuh.de/downloads/txt_blaetter1208.pdf (Stand: 10.10.2014).
- Leitschuh-Fecht, Heike* (2007): Stakeholder-Dialog als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation. In: *Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin* (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, S. 599–607.
- Limesurvey* (2012). Version 1.87. Unter: <https://www.limesurvey.org/de/> (Stand: 01.03.2012).
- Lindgreen, Adam/Swaen, Valérie* (2010): Corporate Social Responsibility. In: *International Journal of Management Reviews* 12 (1), S. 1–7.
- Linne, Gudrun/Schwarz, Michael* (Hrsg.) (2003): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen.

- Loew, Thomas/Braun, Sabine (2006). Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance. Berlin, München.
- Lowell, Jonathan (2012): Managers and Moral Dissonance: Self Justification as a Big Threat to Ethical Management? In: *Journal of Business Ethics* 105 (1), S. 17–25.
- MacCrimmon, Kenneth R./Wehrung, Donald A. (1986): Taking Risks: The Management of Uncertainty. New York.
- Mag, W. (1999): Planung und Kontrolle. In: *Bitz, Michael/Domsch, Michel/Ewert, Ralf/Wagner, Franz W. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. München, S. 1–63.
- Maignan, Isabelle/Ralston, David. A.: Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses' self-presentations. In: *Journal of International Business Studies* (33), S. 497–514.
- Margolis, Joshua D./Walsh, James P. (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. In: *Administrative Science Quarterly* 48 (2), S. 268–305.
- MAXQDA (2012). Version 5.0. Unter: <http://www.maxqda.de/> (Stand 11.04.2012).
- Mayer, Horst O. (2004): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München, Wien.
- McWilliams, Abigail/Siegel, Donald S./Wright, Patrick M. (2006): Corporate social responsibility: strategic implications. In: *Journal of Management Studies* (43), S. 1–18.
- Metcalf, Louise/Benn, Sue (2013): Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. In: *Journal of Business Ethics* 112 (3), S. 369–384.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: *Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen, S. 441–471.
- Meyer, Thomas D./Krick Thomas/Tück, Benjamin (2014): Switzerland's Top500 - Creating a Vision for Sustainable Growth. Zürich.
- Michelsen, Gerd/Adomßent, Mike/Anka Bormann/Burandt, Simon/Fischbach, Robert. Indikatoren der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Ein Werkstattbericht. Bonn.
- Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hrsg.) (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München.
- Mieg, Harald A./Näf, Matthias: Experteninterviews. Zürich.
- Mintzberg, Henry (1987): Crafting Strategy. In: *Harvard Business Review* 56 (4), S. 66–75.

- Mitchell, R./Agle, B./Wood, Donna J.* (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. In: *The Academy of Management Review* 22, S. 853–886.
- Morsing, Mette/Oswald, Dennis* (2009): Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk. In: *Corporate Governance* 9 (1), S. 83–99.
- Muellerbuchhof, Ralf* (2007): Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung. Empirische Studien an technischem Fachpersonal für Instandhaltung im Hochtechnologiebereich. Frankfurt am Main.
- Müller, Martin/Schaltegger, Stefan* (Hrsg.) (2008): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? Ein Sammelband mit ausgewählten Beiträgen von Mitgliedern des Doktorandennetzwerkes Nachhaltiges Wirtschaften. München.
- Müller-Christ, Georg* (2007): Formen der Bewältigung von Widersprüchen: Die Rechtfertigung von Tradeoffs als Kernproblem. In: *Müller-Christ, Georg/Hülsmann, Michael* (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg, Münster, S. 127–178.
- Müller-Christ, Georg* (2008): Expertise: Widerspruchsmanagement und Nachhaltigkeitsentscheidungen. Teilgutachten im Rahmen des Gesamtvorhaben "Klimawandel Unterweser". Unter: http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/paper/SCB_Werkstattbericht5.pdf (Stand: 12.03.2011).
- Müller-Christ, Georg* (2010): Nachhaltiges Management; Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden-Baden.
- Müller-Christ, Georg* (2012): Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive. In: Umweltbundesamt (Hrsg.): Deutschland 2050 – Wege in die Zukunft. Dokumentation der projektbegleitenden UBA-Lecture. Dessau-Roßlau, S. 81–91.
- Müller-Christ, Georg/Hülsmann, Michael* (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg, Münster.
- Müller-Christ, Georg/Weßling, Gudrun* (2007): Widerspruchsbewältigung, Ambivalenz und Ambiguitätstoleranz. Eine Modellhafte Verknüpfung. In: *Müller-Christ, Georg/Hülsmann, Michael* (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg, Münster, S. 179–197.
- Müller-Stewens, Günter* (2008): Top Manager im Dilemma: Kurzfristiger Ergebnisdruck versus langfristige Ausrichtung. In: *Wunderer, Rolf* (Hrsg.): Corporate governance - zur personalen und sozialen Dimension. 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis. Köln, München, S. 31–34.
- Nedeva, Maria N./Loveridge, Denis/Georghiou, Luke* (1995): United Kingdom Technology Foresight Programme Delphi Survey. Manchester.
- Neuberger, Oswald* (1995): Führungsdilemmata. In: *Kieser, Alfred* (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, S. 533–540.

- Nidumolo, Ram/Prahalad, C. K./Rangaswami, M. R. (2009): Das grüne Unternehmen. In: *Harvard Business Manager* (12), S. 52–61.
- Nitzsch, Rüdiger von (2002): Entscheidungslehre. Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten. Stuttgart.
- O’Riordan, Linda/Fairbrass, Jenny (2014): Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. In: *Journal of Business Ethics* 125 (1), S. 121–145.
- oekom research AG (Hrsg.) (2012): oekom Corporate Responsibility Review 2012. Unter: <http://www.oekom-research.com/index.php?content=studien> (Stand: 17.10.2013).
- oekom research AG (Hrsg.) (2014): Oekom Corporate Rating Kriterien. Unter: <http://www.oekom-research.com/index.php?content=kriterien> (Stand: 03.05.2014).
- Otscheret, Elisabeth (1988): Ambivalenz. Geschichte und Interpretation der menschlichen Zwiespältigkeit. Heidelberg.
- Pankau, Elmar (2002): Sozial-ökonomische Allianzen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen. Kooperationsbedarf, Kooperationskonzept, Kooperationsmanagement. Wiesbaden.
- Pearce, John A./Doh, Jonathan P. (2005): High-impact collaborative social initiatives. In: *MIT Sloan Management Review* (46), S. 30–39.
- Perrini, Francesco/Tencati, Antonio (2006): Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. In: *Business Strategy and the Environment* 15 (5), S. 296–308.
- Pezzey, John (1992): Sustainable development concepts. An economic analysis. Washington.
- Platt, Michael L./Huettel, Scott A. (2008): Risky business: the neuroeconomics of decision making under uncertainty. In: *Nature Neuroscience* 11 (4), S. 1–13.
- Porst, Rolf (2000): Praxis der Umfrageforschung. Wiesbaden.
- Porter, Michael E./Kramer, Mark R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review* (01), S. 78–92.
- Pruzan, Peter (2001): The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations have Values, Virtues and Visions? In: *Journal of Business Ethics* 29 (3), S. 271–284.
- Pushkarskaya, Helen/Liu, Xun/Smithson, Michael/Joseph, Jane E. (2010): Beyond risk and ambiguity: Deciding under ignorance. In: *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience* 10 (3), S. 382–391.
- Radke, Volker (1999): Nachhaltige Entwicklung. Konzept und Indikatoren aus wirtschaftstheoretischer Sicht. Heidelberg.

- Reis, Jack (1997): Ambiguitätstoleranz. Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstruktes. Heidelberg.
- Renn, Ortwin/Kastenholz, Hans (1996): Ein regionales Konzept nachhaltiger Entwicklung. In: *GAIA* 5 (2), S. 86–102.
- Renn, Ortwin/Kastenholz, Hans/Schild, Patrick/Wilhelm, Urs (Hrsg.) (1998): Abfallpolitik im kooperativen Diskurs. Bürgerbeteiligung bei der Standortsuche für eine Deponie im Kanton Aargau. Zürich.
- Renn, Ortwin/Webler, Thomas (1998): Der kooperative Diskurs – Theoretische Grundlagen, Anforderungen, Möglichkeiten. In: *Renn, Ortwin/Kastenholz, Hans/Schild, Patrick/Wilhelm, Urs (Hrsg.): Abfallpolitik im kooperativen Diskurs. Bürgerbeteiligung bei der Standortsuche für eine Deponie im Kanton Aargau. Zürich, S. 3–103.*
- Reynolds, Scott/Schultz, Frank/Hekman, David (2006): Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. In: *Journal of Business Ethics* 64 (3), S. 285–301.
- Rieckmann, Marco (2010): Die globale Perspektive der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Eine europäisch-lateinamerikanische Studie zu Schlüsselkompetenzen für Denken und Handeln in der Weltgesellschaft. Leuphana Universität Lüneburg: Dissertation.
- Riese, Juliane (2007): Die emotionale Seite der Widerspruchsbewältigung. Über den Zusammenhang zwischen innerer Autonomie und Ambiguitätstoleranz. In: *Müller-Christ, Georg/Hülsmann, Michael (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. Hamburg, Münster, S. 200–216.*
- RobecoSAM (Hrsg.) (2012): DJSI 2012 Review Results. Unter: <http://www.sustainability-indices.com/review/review-history.jsp> (Stand: 09.10.2013).
- RobecoSAM (Hrsg.) (2013): DJSI 2013 Review Results. Unter: <http://www.sustainability-indices.com/review/review-history.jsp> (Stand: 15.02.2015).
- Rychen, Dominique Simone/Salganik, Laura Hersh (Hrsg.) (2001): Defining and selecting key competencies. Kirkland.
- Schaltegger, S./Hörisch, J./Windolph, S. D./Harms, D. (2012): Corporate Sustainability Barometer 2012. Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands. Unter: <http://www2.leuphana.de/csm/CorporateSustainabilityBarometer2012.pdf> (Stand: 27.10.2014).
- Schaltegger, S./Wagner, Marcus (Hrsg.) (2006): Managing the business case for sustainability. The integration of social, environmental and economic performance. Sheffield.
- Schaltegger, Stefan/Burritt, Roger/Petersen, Holger (2003): An introduction to corporate environmental management. Striving for sustainability. Sheffield.

- Schaltegger, Stefan/Burritt, Roger L.* (2005): Corporate Sustainability. In: *Tietenberg, Thomas H./Folmer, Henk* (Hrsg.): The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006. A survey of current issues. Cheltenham, S. 185–232.
- Schaltegger, Stefan/Hasenmüller, Philipp* (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability". Ergebnispapier Fachdialog BMU. Lüneburg. Unter: [http://fox.leuphana.de/portal/de/publications/nachhaltiges-wirtschaften-aus-sicht-des-business-case-of-sustainability\(67b6d143-afc0-495f-b1b2-2901c5702dff\).html](http://fox.leuphana.de/portal/de/publications/nachhaltiges-wirtschaften-aus-sicht-des-business-case-of-sustainability(67b6d143-afc0-495f-b1b2-2901c5702dff).html) (Stand: 02.05.2011).
- Schaltegger, Stefan/Herzig, Christian/Kleiber, Oliver/Klinke, Torsten/Müller, Jan* (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis; Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Unter: [http://fox.leuphana.de/portal/de/publications/nachhaltigkeitsmanagement-in-unternehmen\(bcf4d05c-baee-4b3f-ae11-f0d752972b1d\).html](http://fox.leuphana.de/portal/de/publications/nachhaltigkeitsmanagement-in-unternehmen(bcf4d05c-baee-4b3f-ae11-f0d752972b1d).html) (Stand 22.12.2010).
- Schaltegger, Stefan/Müller, Martin* (2008): CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In: *Müller, Martin/Schaltegger, Stefan* (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? Ein Sammelband mit ausgewählten Beiträgen von Mitgliedern des Doktorandennetzwerkes Nachhaltiges Wirtschaften. München, S. 17–35.
- Schaltegger, Stefan/Wagner, Marcus* (2006): Managing and Measuring the Business Case for Sustainability. Capturing the Relationship between Sustainability Performance, Business Competitiveness and Economic Performance. In: *Schaltegger, S./Wagner, Marcus* (Hrsg.): Managing the business case for sustainability. The integration of social, environmental and economic performance. Sheffield, S. 1–27.
- Schaltegger, Stefan/Windolph, Sarah E./Harms, Dorli* (2010): Corporate Sustainability Barometer 2010. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland? Unter: <http://www2.leuphana.de/csm/CorporateSustainabilityBarometer.pdf> (Stand: 16.11.2011).
- Schettgen, P.* (1993): Führung. In: *Schorr, Angela* (Hrsg.): Handwörterbuch der angewandten Psychologie. Die angewandte Psychologie in Schlüsselbegriffen. Bonn, S. 263–268.
- Schorr, Angela* (Hrsg.) (1993): Handwörterbuch der angewandten Psychologie. Die angewandte Psychologie in Schlüsselbegriffen. Bonn.
- Schulz, Marlen/Renn, Ortwin* (2009): Das Gruppendelphi. Konzept und Fragebogenkonstruktion. Wiesbaden.
- Schwarzl, Christoph* (2009): Zukunftsstrategien und Lösungen für Handels- und Konsumgüterunternehmen. Düsseldorf.
- Serageldin, Ismail/Steer, Andrew* (Hrsg.) (1994): Making Development Sustainable. From Concepts to Action. Environmentally Sustainable Development Occasional Paper Series (2). Washington.

- Seuring, Stefan/Goldbach, Marie (2006): Managing Sustainability Performance in the Textile Chain. In: Schaltegger, S./Wagner, Marcus (Hrsg.): Managing the business case for sustainability. The integration of social, environmental and economic performance. Sheffield, S. 466–477.
- Sharma, Sanjay/Starik, Mark/Husted, Bryan (Hrsg.) (2007): Organizations and the sustainability mosaic. Crafting long-term ecological and societal solutions. Cheltenham, Northampton.
- Shrivastava, Paul/Hart, Stuart (1995): Creating sustainable corporations. In: *Business Strategy and the Environment* 4 (3), S. 154–165.
- Slawinski, Natalie/Bansal, Pratima: Managing the time paradox in business sustainability. In: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 2011, S. 1–6.
- Slovic, Paul (1964): Assessment of risk taking behavior. In: *Psychological Bulletin* 61, S. 220–233.
- Smith, N. Craig (2003): Corporate Social Responsibility: Whether or How. In: *California Management Review* 45 (4), S. 52–67.
- SPSS (2013). Version 21.0. Unter: <http://www-01.ibm.com/software/de/analytics/spss/> (Stand: 01.10.2013).
- Stewart, Thomas A. (2006): Corporate Social Responsibility: Getting the Logic right. In: *Harvard Business Review* 84 (12), S. 14.
- Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2012): Deutscher Nachhaltigkeitspreis. Unter: http://www.nachhaltigkeitspreis.de/category/preistraeger/001_unternehmen/ (Stand: 09.02.2013).
- Suhr, Katja/Schuhman, Andreas von (2006): In the driver's seat: Implementing sustainable management around the globe. In: Hennigfeld, Judith/Pohl, Manfred/Tolhurst, Nick (Hrsg.): The ICCA handbook on corporate social responsibility. Chichester, Hoboken, S. 331–345.
- SurveyMonkey (2014). Version 2014. Unter: <https://de.surveymonkey.com/> (Stand 30.01.2014).
- Tietenberg, Thomas H./Folmer, Henk (Hrsg.) (2005): The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006. A survey of current issues. Cheltenham.
- Tversky, Amos/Fox, Craig R. (1995): Weighing risk and uncertainty. In: *Psychological Review* 2 (102), S. 269–283.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel (1992): Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. In: *Journal of Risk and Uncertainty* (5), S. 297–323.
- Umweltbundesamt (Hrsg.) (2012): Deutschland 2050 – Wege in die Zukunft. Dokumentation der projektbegleitenden UBA-Lecture. Dessau-Roßlau.
- Unerman, Jeffrey/Bebbington, Jan/O'Dwyer, Brendan (Hrsg.) (2007): Sustainability accounting and accountability. London, New York.

- UNGC - *United Nations Global Compact/Accenture (Hrsg.)* (2010): A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010. Unter: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf (Stand: 05.05.2011).
- Valentin, Anke/Spangenberg, Joachim H. (2000): A Guide to Community Sustainability Indicators. In: *Environmental Impact Assessment Review* 20 (3), S. 381–392.
- Vare, P./Scott, W. (2007): Learning for a Change: Exploring the Relationship Between Education and Sustainable Development. In: *Journal of Education for Sustainable Development* 1 (2), S. 191–198.
- Vilanova, Marc/Maria Lozano, Josep/Arenas, Daniel (2009): Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. In: *Journal of Business Ethics* (87), S. 57–69.
- Wagner, Marcus/Schaltegger, Stefan (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg.
- Walley, Noah/Whitehead, Bradley (1994): It's not easy being green. In: *Harvard Business Review* (May-June), S. 46–52.
- Weber, Elke U./Blais, Ann-Renee/Betz, Nancy E. (2002): A domain specific risk-attitude scale: measuring risk perceptions and risk behaviors. In: *Journal of Behavioural Decision Making* 15, S. 263–290.
- Weinert, Ansfried B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim.
- Weinert, Franz E. (2001): Concept of Competence: A conceptual clarification. In: Rychen, Dominique Simone/Salganik, Laura Hersh (Hrsg.): Defining and selecting key competencies. Kirkland, S. 45–65.
- Weinert, Franz. E. (1999): Konzepte der Kompetenz. Paris.
- Willard, Marsha/Wiedmeyer, Carole/Flint, R. Warren/Weedon, John S./Woodward, Rick/Feldman, Ira/Edwards, Mark (2010): The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report. Unter: https://www.sustainabilityprofessionals.org/sites/default/files/ISSP%20Special%20Report_3.10_final_0.pdf (Stand: 02.01.2011).
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2002): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.
- WCED - *World Commission on Environment and Development (Hrsg.)* (1987): Our common future. Oxford, New York.
- Wunderer, Rolf (Hrsg.) (2008): Corporate governance - zur personalen und sozialen Dimension. 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis. Köln, München.
- Yuan, Wenlong/Bao, Yongjian/Verbeke, Alain (2011): Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. In: *Journal of Business Ethics* 101 (1), S. 75–92.

Zwergen, Karlheinz (2011): Statistik. Einführung in die computergestützte Datenanalyse. München.

8. Anhang

8.1 Fragebögen

8.1.1 Qualitative Vorstudie Manager

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2686444

„Welche individuellen Kompetenzen benötigen Entscheider zur erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien?“

Im Rahmen eines Dissertationsprojekts an der Leuphana Universität Lüneburg befragt die vorliegende Studie gezielt NachhaltigkeitsexpertInnen und -entscheiderInnen ausgewählter Branchen.

Auf Basis Ihrer Antworten in dieser Vorstudie wird eine größere quantitative Expertenstudie angelegt. Bitte beantworten Sie daher alle Fragen möglichst ausführlich und auf Basis der beschriebenen Begriffsverständnisse, die zum jeweiligen Fragenblock erläutert werden. Alle Fragen beziehen sich auf **Ihre persönlichen Erfahrungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen (bzw. den von Ihnen beratenen Unternehmen) und den zugehörigen Entscheidungsprozessen.**

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt. Die Ergebnisse der Untersuchung werden nur in anonymisierter Form verwendet und veröffentlicht. Gerne senden wir Ihnen die anonymisierten Studienergebnisse zu.

Hintergrundinformationen zur Studie

Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit) ist heutzutage ein nicht mehr wegzudenkendes Thema auf der Agenda fortschrittlicher Unternehmen. Die strategische Umsetzung und Integration ins Kerngeschäft gestaltet sich in der Praxis jedoch oft schwierig. Gründe sind insbesondere:

- die Komplexität der Thematik
- widersprüchliche ökonomische Rationalitäten (Effizienz und Nachhaltigkeit), diese spiegeln sich auch in innewohnenden Konflikten nachhaltiger Entwicklung wider (zwischen Ökonomie, Ökologie, Sozialem)

Daher stoßen Entscheider bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien auf vielfältige Umsetzungshemmnisse, wie dilemmatische Entscheidungen.

In dilemmatischen Entscheidungssituationen stehen die zu erreichenden unternehmerischen Ziele im Widerspruch zueinander und lassen sich nicht gleichzeitig erreichen. So genannte Trade-off Situationen entstehen. Um Nachhaltigkeit langfristig umsetzen zu können, müssen diese dilemmatischen Entscheidungssituationen erfolgreich bewältigt werden.

Letztlich sind es die Entscheider im Unternehmen, die diese Dilemmata erkennen und bewältigen, sowie Trade-offs legitimieren müssen. Dies lässt spezifische persönliche Kompetenzen relevant werden. Ziel dieser Studie ist es, diese Kompetenzen zu erforschen.

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2686444

1. Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit)

Begriffsverständnis:

Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit) wird in dieser Befragung als zentrale unternehmensstrategische, langfristige Aufgabe betrachtet. Die Integration sowohl ökonomischer als auch ökologischer und sozialer Ziele in das Zielsystem und in die unternehmerische Wertschöpfung sind dabei unabdingbar.

Optionales Kommentar zur Definition:

1.1. Wie versteht ihr Unternehmen Corporate Sustainability - gibt es beispielweise Abweichungen zu obiger Definition?

Antwort:

1.2. Ist Corporate Sustainability in Ihrem Unternehmen integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie (Balance der Ökonomie, Ökologie und des Sozialen) (Anmerkung: vs. separate CS Strategie)?

Bitte ankreuzen:

| Trifft zu | Trifft etwas zu | Trifft eher nicht zu | Trifft nicht zu | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

1.3. Ist Corporate Sustainability in das Kerngeschäft des Unternehmens integriert (Anmerkung: vs. separate Initiativen)?

Bitte ankreuzen:

| Trifft zu | Trifft etwas zu | Trifft eher nicht zu | Trifft nicht zu | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

1.4. Wie ist Corporate Sustainability organisatorisch in Ihrem Unternehmen verankert? Mehrfachantworten möglich

- CS ist ein eigener fachlicher Bereich
- CS ist keinem eigenen fachlichen Bereich zugeordnet, sondern ist in einem Querschnittsteam verankert
- CS ist als fachlicher Bereich in der Unternehmenskommunikation angesiedelt
- CS ist in einem anderem fachlichen Bereich angesiedelt und zwar:
- CS ist mit klarer Verantwortung des Top-Managements versehen
- Nicht zutreffend
- Nicht bekannt

1.5. Was verstehen Sie persönlich unter Corporate Sustainability?

Antwort:

1.6. Wie lange beschäftigen Sie sich bereits mit Corporate Sustainability?

Bitte ankreuzen:

| < 1 Jahr | 1-3 Jahre | 3-5 Jahre | 5-10 Jahre | > 10 Jahre | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

1.7. Wie häufig treffen Sie selbst im Unternehmen Entscheidungen im Nachhaltigkeitskontext? Bitte ankreuzen:

| Häufig | Ab und zu | Seiten/Nie | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

1.8. Haben Sie eigene Budgetverantwortung im Kontext der Umsetzung von Nachhaltigkeit?

- Ja
- Nein

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

1.9 Ihre Rolle

- Ihre Rollenbezeichnung:
- Bitte beschreiben Sie kurz die internen Abstimmungsprozesse bei der Entscheidungsfindung bspw. mit welchen Abteilungen/Funktionsbereichen stimmen Sie sich gegebenenfalls ab:

.....
.....
.....

- Ihre Managementebene: Bitte ankreuzen
 - Oberes Management/Führungsebene
 - Mittleres Management/Führungsebene
 - Unteres Management/Führungsebene

2. Dilemmatische Entscheidungssituationen

Begriffsverständnis:

Ein Dilemma ist eine Entscheidungssituation in der zwischen zwei Dingen gewählt werden muss, die beide gleichermaßen erstrebenswert bzw. zu vermeiden sind. Bezogen auf die Ziele, müssen diese widersprüchlichen Handlungen, die sich gegenseitig ausschließen, (langfristig) jedoch durchgeführt werden.

Dilemmatische Entscheidungssituationen resultieren in Trade-offs - ein Verlust in mindestens einer Dimension wird gegen einen Gewinn in einer anderen Dimension abgewogen.

Ursachen für Dilemmasituationen

Nachhaltigkeit und Effizienz verhalten sich meist konfliktär zueinander, sind jedoch für ein nachhaltiges Bestehen des Unternehmens unerlässlich. Gewinnerzielung wird durch Effizienzmaßnahmen erreicht – Wachstum wiederum beeinflusst jedoch die Ressourcenquellen und beeinträchtigt damit die Gewinnerzielung von morgen. Diese beiden ökonomischen Rationalitäten verhalten sich dilemmatisch.

Zudem liegen nachhaltiger Entwicklung inhärente (inwohnende) Konflikte zugrunde, sie treten bspw. zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen (sozial, ökologisch, ökonomisch) auf, bedingt durch begrenzte Ressourcen (Zeit, Geld, Arbeitskraft, Ressourcen etc.).

Beispiele:

- Ein ökologisches Produktdesign wird aufgrund von höheren Kosten nicht realisiert
- Um Kosten zu senken werden nicht ausreichend Ausbildungsplätze bereitgestellt und bevorzugt befristete Teilzeitmitarbeiter eingestellt
- Um Kosten zu sparen, wird das firmeneigene Sportstudie eingespart

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

2.1 Treten bei der Umsetzung der Corporate Sustainability Strategie in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihrem Arbeitsumfeld dilemmatische Entscheidungssituationen auf und wenn ja wie häufig? Bitte ankreuzen:

| Sehr häufig (mehrmals in der Woche) | Häufig (mehrmals im Monat) | Selten (weniger als bis einmal pro Monat) | Nie | Keine Angabe |
|---|----------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Ihr Kommentar (optional):

2.2. Wie hoch schätzen Sie aufgrund Ihrer Erfahrung Ihre eigenen Kenntnisse beim Thema „Entscheidungsfindung in Dilemmasituationen“ ein?

| Hohe Kenntnis | Mittlere Kenntnis | Geringe Kenntnis | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

2.3. Welche Dilemmasituationen treten auf?

Bitte listen Sie konkrete Beispiele (der am häufigsten auftretenden Dilemmasituationen) auf und beschreiben diese kurz:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

2.4. Effektive Bewältigung von Dilemmata

Hintergrundinformationen: Für eine effektive Bewältigung von Dilemmata sollten dilemmatische Entscheidungssituationen im ersten Schritt identifiziert und akzeptiert und im zweiten Schritt mittels logischer Bewältigungsmöglichkeiten bewältigt werden. Nachhaltigkeit beruht auf vielen Entscheidungen zugunsten von Nachhaltigkeit, weshalb die Herausforderung darin liegt, den Bewältigungsprozessen über mehrere, aufeinander folgende und aufeinander bezogene Entscheidungen hinweg zu gestalten. Dafür ist ein Monitoring nötig, um in der gegenwärtigen Entscheidung vergangene und zukünftige Entscheidungen berücksichtigen zu können.

Im Folgenden sind kurz, um ein grobes Verständnis zu geben mögliche logische Bewältigungsmöglichkeiten skizziert:

- 1. Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt (mal Effizienz mal Nachhaltigkeit)*
- 2. Unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole werden genutzt, die gemischt in Richtung der gegensätzlichen Ziele ausgerichtet sind - beide Ziele werden in der Entscheidung gleichzeitig verfolgt.*

Ihr Kommentar (optional):

2.5. Wie häufig können die identifizierten Dilemmata wie soeben beschrieben effektiv bewältigt werden? Bitte ankreuzen:

| Sehr häufig | Häufig | Seiten | Nie | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2888444

2.6. Welches sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Gründe dafür, dass IHNEN ALS ENTSCHEIDER die Bewältigung - wie oben beschrieben - gelingt?

Bitte konkrete Gründe auflisten und kurz erklären:

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |
| 6. |

2.7. Welches sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Gründe dafür, dass die Bewältigung NICHT gelingt?

Bitte konkrete Gründe auflisten und kurz erklären:

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |
| 6. |

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

3. Individuelle Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung von Dilemmata im Nachhaltigkeitskontext

Die Akzeptanz, Bewältigung und Legitimation eines aus dem Dilemmata resultierenden Trade-offs erfordern **vielfältige Kompetenzen** der involvierten Personen. Unter widersprüchlichen Entscheidungsbedingungen wird ein Führungsverhalten notwendig, welches einen dilemmatischen Entscheidungsprozess gestalten kann.

Begriffsverständnis: Kompetenzen sind subjektgebundene Fähigkeiten, die in verschiedenen Kontexten und Situationen selbstorganisiertes Handeln und die Bewältigung von Aufgaben ermöglichen. Sie umfassen Wissen, Fertigkeiten, Kenntnisse, Normen, Regeln und Werte. Kompetenzen sind veränderbar und entwickeln sich im Handeln auf der Grundlage von Erfahrungen und neuem Wissen (weiter).

Kommentar zur Definition (optional):

3.1. Welche individuellen Kompetenzen benötigen Entscheider, um dilemmatische Entscheidungssituationen bewältigen zu können?

Erklären Sie bitte jede von Ihnen benannte Kompetenz näher und begründen Sie bitte jeweils deren Relevanz.

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 1:

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 2:

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 3:

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 4:

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 5:

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 6:

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

Weitere Kompetenzen, Anmerkungen und Kommentare (optional):

4. Weitere Rahmenbedingungen

4.1 Welche weiteren RAHMENBEDINGUNGEN IM UNTERNEHMEN – neben den individuellen Kompetenzen – sollten im Unternehmen/für Sie in Ihrer Rolle gegeben sein, um als Entscheider Corporate Sustainability umsetzen zu können?

Bitte nennen Sie die drei Wichtigsten:

1.

2.

3.

4.2. Welche Relevanz haben die in dieser Studie fokussierten individuellen Kompetenzen im Vergleich zu den oben genannten Punkten?

Individuelle Kompetenzen haben eine:

| Höhere Relevanz | Gleiche Relevanz | Geringere Relevanz | Keine Angabe |
|-----------------|------------------|--------------------|--------------|
| | | | |

5. Sonstige Hinweise oder Kommentare zum Thema / zur Studie

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2686444

6. Hintergrundinformationen zur Person / zum Unternehmen

Alle Ihre Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet

6.1. Branchenzugehörigkeit Ihres Unternehmens: Bitte ankreuzen

- Textil und Bekleidung (produzierend)
- Einzelhandel (Nahrung/Drogerie)
- Nahrungsmittelindustrie
- Automobilindustrie
- Automobilzulieferer
- Beratung mit Fokus auf CR/CSR
- Sonstige/Andere:

.....

6.2. Unternehmensgröße: Bitte ankreuzen

| | KMU* - Inhaber- geführt | KMU* - exter- nes Manage- ment | Großunterneh- men - Inhaber- geführt | Großunterneh- men - externes Management |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Börsennotiert (AG) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nicht börsen- notiert | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*KMU Definition: Zahl der Beschäftigten <250 und Umsatz/Jahr <= 50 Mio. € oder Bilanzsumme <=43 Mio. €

6.3. Bereitschaft an weiterer Teilnahme / Interesse an Ergebnissen

Ihre weitere Unterstützung ist wichtig! Auf diese erste Befragungsrunde folgen ein bis zwei – deutlich weniger zeitaufwändige - quantitative Runden. Sie würden uns sehr unterstützen, wenn Sie auch an den weiteren Befragungen teilnehmen würden.

- Sind Sie bereit, uns in der nächsten Runde (voraussichtlich Q1 2013) wieder zu unterstützen?

Ja - meine E-Mail Adresse:

Nein

- E-Mail Adresse bei Interesse an anonymisierten Ergebnissen:

- Welche/r Experte/in sollte noch für die Befragung berücksichtigt werden (E-Mail):

.....

Vielen Dank für Ihr Mitwirken!

8.1.2 Qualitative Vorstudie Berater

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

„Welche individuellen Kompetenzen benötigen Entscheider zur erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien?“

Im Rahmen eines Dissertationsprojekts an der Leuphana Universität Lüneburg befragt die vorliegende Studie gezielt NachhaltigkeitsexpertInnen und -entscheiderInnen ausgewählter Branchen.

Auf Basis Ihrer Antworten in dieser Vorstudie wird eine größere quantitative Expertenstudie angelegt. Bitte beantworten Sie daher alle Fragen möglichst ausführlich und auf Basis der beschriebenen Begriffsverständnisse, die zum jeweiligen Fragenblock erläutert werden. Alle Fragen beziehen sich auf Ihre persönlichen Erfahrungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen (bzw. den von Ihnen beratenen Unternehmen) und den zugehörigen Entscheidungsprozessen.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt. Die Ergebnisse der Untersuchung werden nur in anonymisierter Form verwendet und veröffentlicht. Gerne senden wir Ihnen die anonymisierten Studienergebnisse zu.

Hintergrundinformationen zur Studie

Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit) ist heutzutage ein nicht mehr wegzudenkendes Thema auf der Agenda fortschrittlicher Unternehmen. Die strategische Umsetzung und Integration ins Kerngeschäft gestaltet sich in der Praxis jedoch oft schwierig. Gründe sind insbesondere:

- die Komplexität der Thematik
- widersprüchliche ökonomische Rationalitäten (Effizienz und Nachhaltigkeit), diese spiegeln sich auch in innewohnenden Konflikten nachhaltiger Entwicklung wider (zwischen Ökonomie, Ökologie, Sozialem)

Daher stoßen Entscheider bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien auf vielfältige Umsetzungshemmnisse, wie dilemmatische Entscheidungen.

In dilemmatischen Entscheidungssituationen stehen die zu erreichenden unternehmerischen Ziele im Widerspruch zueinander und lassen sich nicht gleichzeitig erreichen. So genannte Trade-off Situationen entstehen. Um Nachhaltigkeit langfristig umsetzen zu können, müssen diese dilemmatischen Entscheidungssituationen erfolgreich bewältigt werden.

Letztlich sind es die Entscheider im Unternehmen, die diese Dilemmata erkennen und bewältigen, sowie Trade-offs legitimieren müssen. Dies lässt spezifische persönliche Kompetenzen relevant werden. Ziel dieser Studie ist es, diese Kompetenzen zu erforschen.

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

1. Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit)

Begriffsverständnis:

Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit) wird in dieser Befragung als zentrale unternehmensstrategische, langfristige Aufgabe betrachtet. Die Integration sowohl ökonomischer als auch ökologischer und sozialer Ziele in das Zielsystem und in die unternehmerische Wertschöpfung sind dabei unabdingbar.

Optionales Kommentar zur Definition:

1.1. Wie verstehen die von Ihnen beratenen Unternehmen Corporate Sustainability - gibt es beispielweise Abweichungen zu obiger Definition?

Antwort:

1.2. Ist Corporate Sustainability in den von Ihnen beratenen Unternehmen integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie (Balance der Ökonomie, Ökologie und des Sozialen) (Anmerkung: vs. separate CS Strategie)?

Bitte ankreuzen:

| Trifft zu | Trifft etwas zu | Trifft eher nicht zu | Trifft nicht zu | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

1.3. Ist Corporate Sustainability bei den von Ihnen beratenen Unternehmen in das Kerngeschäft des Unternehmens integriert (Anmerkung: vs. separate Initiativen)?

Bitte ankreuzen:

| Trifft zu | Trifft etwas zu | Trifft eher nicht zu | Trifft nicht zu | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

1.4. Wie ist Corporate Sustainability organisatorisch in den von Ihnen beratenen Unternehmen verankert? *Mehrfachantworten möglich*

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

CS ist ein eigener fachlicher Bereich

CS ist keinem eigenen fachlichen Bereich zugeordnet, sondern ist in einem Querschnittsteam verankert

CS ist als fachlicher Bereich in der Unternehmenskommunikation angesiedelt

CS ist in einem anderem fachlichen Bereich angesiedelt und zwar:

.....

CS ist mit klarer Verantwortung des Top-Managements versehen

Nicht zutreffend

Nicht bekannt

1.5. Was verstehen Sie persönlich unter Corporate Sustainability?

Antwort:

1.6. Wie lange beschäftigen Sie sich bereits mit Corporate Sustainability?

Bitte ankreuzen:

| < 1 Jahr | 1-3 Jahre | 3-5 Jahre | 5-10 Jahre | > 10 Jahre | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

1.7. Wie häufig treffen die von Ihnen beratenen Entscheider Entscheidungen im Nachhaltigkeitskontext? Bitte ankreuzen:

| Häufig | Ab und zu | Selten/Nie | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

1.8. Haben die beratenen Entscheider eigene Budgetverantwortung im Kontext der Umsetzung von Nachhaltigkeit?

Ja

Nein

1.9 Ihre Rolle

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

- Ihre Rollenbezeichnung:
- Bitte beschreiben Sie kurz die internen Abstimmungsprozesse bei der Entscheidungsfindung i.e. mit welchen Abteilungen/Funktionsbereichen stimmen die von Ihnen beratenen Manager sich gegebenenfalls ab:

.....
.....
.....

- Managementebene der Entscheider: Bitte ankreuzen
Oberes Management/Führungsebene
Mittleres Management/Führungsebene
Unteres Management/Führungsebene

2. Dilemmatische Entscheidungssituationen

Begriffsverständnis:

Ein Dilemma ist eine Entscheidungssituation in der zwischen zwei Dingen gewählt werden muss, die beide gleichermaßen erstrebenswert bzw. zu vermeiden sind. Bezogen auf die Ziele, müssen diese widersprüchlichen Handlungen, die sich gegenseitig ausschließen, (langfristig) jedoch durchgeführt werden.

Dilemmatische Entscheidungssituationen resultieren in Trade-offs - ein Verlust in mindestens einer Dimension wird gegen einen Gewinn in einer anderen Dimension abgewogen.

Ursachen für Dilemmasituationen

Nachhaltigkeit und Effizienz verhalten sich meist konfliktär zueinander, sind jedoch für ein nachhaltiges Bestehen des Unternehmens unerlässlich. Gewinnerzielung wird durch Effizienzmaßnahmen erreicht – Wachstum wiederum beeinflusst jedoch die Ressourcenquellen und beeinträchtigt damit die Gewinnerzielung von morgen. Diese beiden ökonomischen Rationalitäten verhalten sich dilemmatisch.

Zudem liegen nachhaltiger Entwicklung inhärente (inwohnende) Konflikte zugrunde, sie treten bspw. zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen (sozial, ökologisch, ökonomisch) auf, bedingt durch begrenzte Ressourcen (Zeit, Geld, Arbeitskraft, Ressourcen etc.).

Beispiele:

- Ein ökologisches Produktdesign wird aufgrund von höheren Kosten nicht realisiert
- Um Kosten zu senken werden nicht ausreichend Ausbildungsplätze bereitgestellt und bevorzugt befristete Teilzeitmitarbeiter eingestellt
- Um Kosten zu sparen, wird das firmeneigene Sportstudie eingespart

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

2.1 Treten bei der Umsetzung der Corporate Sustainability Strategie in den von Ihnen beratenen Unternehmen im Arbeitsumfeld der Entscheider dilemmatische Entscheidungssituationen auf und wenn ja wie häufig? Bitte ankreuzen:

| Sehr häufig (mehrmals in der Woche) | Häufig (mehrmals im Monat) | Selten (weniger als bis einmal pro Monat) | Nie | Keine Angabe |
|---|----------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Ihr Kommentar (optional):

2.2. Wie hoch schätzen Sie aufgrund Ihrer Erfahrung die Kenntnisse der Entscheider beim Thema „Entscheidungsfindung in Dilemmasituationen“ ein?

| Hohe Kenntnis | Mittlere Kenntnis | Geringe Kenntnis | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

2.3. Welche Dilemmasituationen treten auf?

Bitte listen Sie konkrete Beispiele (der am häufigsten auftretenden Dilemmasituationen) auf und beschreiben diese kurz:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

2.4. Effektive Bewältigung von Dilemmata

Hintergrundinformationen: Für eine effektive Bewältigung von Dilemmata sollten dilemmatische Entscheidungssituationen im ersten Schritt identifiziert und akzeptiert und im zweiten Schritt mittels logischer Bewältigungsmöglichkeiten bewältigt werden. Nachhaltigkeit beruht auf vielen Entscheidungen zugunsten von Nachhaltigkeit, weshalb die Herausforderung darin liegt, den Bewältigungsprozessen über mehrere, aufeinander folgende und aufeinander bezogene Entscheidungen hinweg zu gestalten. Dafür ist ein Monitoring nötig, um in der gegenwärtigen Entscheidung vergangene und zukünftige Entscheidungen berücksichtigen zu können.

Im Folgenden sind kurz, um ein grobes Verständnis zu geben mögliche logische Bewältigungsmöglichkeiten skizziert:

1. Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt (mal Effizienz mal Nachhaltigkeit)
2. Unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole werden genutzt, die gemischt in Richtung der gegensätzlichen Ziele ausgerichtet sind - beide Ziele werden in der Entscheidung gleichzeitig verfolgt.

Logische Bewältigungsmöglichkeiten, wie die Nivellierung und das (kurzzeitige) Aufgeben von Zielen bei der aktuellen Entscheidung bergen für Entscheider erhebliche Entscheidungsschwierigkeiten. Empfindet der Entscheider diesen kognitiven Prozess des genauen und angemessenen Abwägens als sehr anstrengend, kann dies dazu führen, dass er versucht eine Entscheidung zu vermeiden oder irgendeine Wahl trifft. Entscheider tendieren dazu, im Laufe des Entscheidungsprozesses die Regeln zu ändern, negative Emotionen durch den hohen kognitiven Aufwand begünstigen nicht-kompensatorische Regeln, wodurch Trade-off Situationen leichter ignoriert werden.

Ihr Kommentar (optional):

2.5. Wie häufig können die identifizierten Dilemmata wie soeben beschrieben effektiv bewältigt werden? Bitte ankreuzen:

| Sehr häufig | Häufig | Selten | Nie | Keine Angabe |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

2.6. Welches sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Gründe dafür, dass den Entscheldern die Bewältigung - wie oben beschrieben - gelingt?

Bitte konkrete Gründe auflisten und kurz erklären:

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |
| 6. |

2.7. Welches sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Gründe dafür, dass die Bewältigung NICHT gelingt?

Bitte konkrete Gründe auflisten und kurz erklären:

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |
| 6. |

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

3. Individuelle Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung von Dilemmata im Nachhaltigkeitkontext

Die Akzeptanz, Bewältigung und Legitimation eines aus dem Dilemmata resultierenden Trade-offs erfordern **vielfältige Kompetenzen** der Involvierten Personen. Unter widersprüchlichen Entscheidungsbedingungen wird ein Führungsverhalten notwendig, welches einen dilemmatischen Entscheidungsprozess gestalten kann.

Kompetenzen sind subjektgebundene Fähigkeiten, die in verschiedenen Kontexten und Situationen selbstorganisiertes Handeln und die Bewältigung von Aufgaben ermöglichen. Sie umfassen Wissen, Fertigkeiten, Kenntnisse, Normen, Regeln und Werte. Kompetenzen sind veränderbar und entwickeln sich im Handeln auf der Grundlage von Erfahrungen und neuem Wissen (weiter).

Kommentar zur Definition (optional):

3.1. Welche individuellen Kompetenzen benötigen Entscheider, um dilemmatische Entscheidungssituationen bewältigen zu können?

Erklären Sie bitte jede von Ihnen benannte Kompetenz näher und begründen Sie bitte jeweils deren Relevanz.

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 1:

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 2:

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 3:

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 4:

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 5:

Nennung und Erklärung/Begründung Kompetenz 6:

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

Weitere Kompetenzen, Anmerkungen und Kommentare (optional):

4. Weitere Rahmenbedingungen

4.1 Welche weiteren RAHMENBEDINGUNGEN IM UNTERNEHMEN – neben den individuellen Kompetenzen – sollten im Unternehmen/für Sie in Ihrer Rolle gegeben sein, um als Entscheider Corporate Sustainability umsetzen zu können?

Bitte nennen Sie die drei Wichtigsten:

1.

2.

3.

4.2. Welche Relevanz haben die in dieser Studie fokussierten individuellen Kompetenzen im Vergleich zu den oben genannten Punkten?

Individuelle Kompetenzen haben eine:

| Höhere Relevanz | Gleiche Relevanz | Geringere Relevanz | Keine Angabe |
|-----------------|------------------|--------------------|--------------|
| | | | |

5. Sonstige Hinweise oder Kommentare zum Thema / zur Studie

Saskia Juretzek, Leuphana Universität Lüneburg: kontakt@saskiajuretzek.com / 0178/2666444

6. Hintergrundinformationen zur Person / zum Unternehmen

Alle Ihre Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet

6.1. Branchenzugehörigkeit Ihres Unternehmens: Bitte ankreuzen

- Managementberatung mit CS/CSR Beratungsbereich
- CS/CSR Beratung
- Kommunikationsberatung mit CS/CSR Fokus
- Sonstige/Andere:

.....

6.2. Unternehmensgröße: Bitte ankreuzen

| | KMU* - Inhaber- geführt | KMU* - exter- nes Manage- ment | Großunterneh- men - Inhaber- geführt | Großunterneh- men - externes Management |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Börsennotiert (AG) | | | | |
| Nicht börsen- notiert | | | | |

*KMU Definition: Zahl der Beschäftigten <250 und Umsatz/Jahr <= 50 Mio. € oder Bilanzsumme <=43 Mio. €

6.3. Unternehmensgröße der hauptsächlich beratenen Unternehmen: Bitte ankreuzen

| | KMU* - Inhaber- geführt | KMU* - exter- nes Manage- ment | Großunterneh- men - Inhaber- geführt | Großunterneh- men - externes Management |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Börsennotiert (AG) | | | | |
| Nicht börsen- notiert | | | | |

*KMU Definition: Zahl der Beschäftigten <250 und Umsatz/Jahr <= 50 Mio. € oder Bilanzsumme <=43 Mio. €

6.4. Bereitschaft an weiterer Teilnahme / Interesse an Ergebnissen

Ihre weitere Unterstützung ist wichtig! Auf diese erste Befragungsrunde folgen ein bis zwei – deutlich weniger zeitaufwändige - quantitative Runden.

- Sind Sie bereit, uns in der nächsten Runde (voraussichtlich Q1 2013) wieder zu unterstützen?
 Ja - meine E-Mail Adresse:
 Nein
- E-Mail Adresse bei Interesse an anonymisierten Ergebnissen:
- Welche/r Experte/in sollte noch für die Befragung berücksichtigt werden (E-Mail):

Vielen Dank für Ihr Mitwirken!

8.1.3 Quantitative Hauptstudie Manager (limesurvey)

Anmerkung: Die Darstellung des Fragebogens ist hier nur annäherungsweise an die Darstellung in limesurvey möglich

Welche Kompetenzen benötigen Entscheider zur erfolgreichen Umsetzung von Corporate Sustainability Strategien?

Sie als GeschäftsführerIn, CS (CR/CSR) ManagerIn oder CS (CR/CSR) BeauftragteR sind ExpertIn zum Thema:

"Kompetenzen zur erfolgreichen Umsetzung von Corporate Sustainability Strategien"

Daher bitte ich Sie heute, an unserer **wissenschaftlichen Expertengruppe** teilzunehmen. Diese würden wir gerne in den nächsten Monaten in zwei Runden befragen.

Die Beantwortung des Bogens wird ca. 15-20 min dauern. Bitte beantworten Sie alle Fragen auf Basis Ihrer persönlichen Erfahrungen bei der Umsetzung von Corporate Sustainability in Ihrem Unternehmen. Die Daten werden absolut anonym ausgewertet.

Alle **Teilnehmer erhalten** nach Studienabschluß **die anonymisierten Befragungsergebnisse** zur Verfügung gestellt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Diese Umfrage enthält 34 Fragen.

0 Codeschlüssel

0. Bitte ergänzen Sie zur anonymen Zuordnung der Ergebnisse aus den zwei Befragungsrunden folgenden Codeschlüssel:

Die letzten beiden Ziffern Ihrer Postleitzahl, 1. und 3. Buchstabe Ihres Vornamens, Jahr Ihres Schulabschlusses (xxxx).

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

01 Corporate Sustainability und Kompetenzen

1. In welchem Zusammenhang arbeiten Sie mit Corporate Sustainability Themen?

Begriffsverständnis: *Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit, im Folgenden abgekürzt CS) wird in dieser Befragung als zentrale unternehmensstrategische, langfristige Aufgabe betrachtet. Die Integration sowohl ökonomischer als auch ökologischer und sozialer Ziele in das Zielsystem und in die unternehmerische Wertschöpfung ist dabei unabdingbar. Es wird im Folgenden keine Unterscheidung zwischen Corporate Sustainability, Corporate Responsibility, Corporate Social Responsibility etc. getroffen.*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ich bin als GeschäftsführerIn für Corporate Sustainability Themen im Unternehmen (mit-)verantwortlich
- Ich bin als Head of / CS (CSR/CR) ManagerIn / UmweltmanagerIn für Corporate Sustainability Themen im Unternehmen (mit-)verantwortlich
- Ich bin BeauftragteR im Fachbereich für Corporate Sustainability Themen (bspw. CS (CSR/CR) Beauftragter im HR Bereich)
- Ich bin in einer anderen Rolle in CS (CSR/CR) Themen involviert

2. Wie lange beschäftigen Sie sich bereits beruflich mit Corporate Sustainability?

Bitte Zahl in Jahren eintragen.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

3. Wie häufig sind Sie in Entscheidungen eingebunden, die Corporate Sustainability Aspekte (ökonomisch, ökologisch, sozial) beinhalten?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- sehr häufig (mehrmals in der Woche)
- häufig (mehrmals im Monat)
- selten (mehrmals im Jahr)
- nie

Begriffsverständnisse für nachfolgende Fragen:

Kompetenzen: *Kompetenzen sind subjektgebundene Fähigkeiten, die in verschiedenen Kontexten und Situationen selbstorganisiertes Handeln und die Bewältigung von Aufgaben ermöglichen. Sie umfassen Wissen, Fertigkeiten, Kenntnisse, Normen, Regeln und Werte. Kompetenzen sind veränderbar und entwickeln sich im Handeln auf der Grundlage von Erfahrungen und neuem Wissen (weiter).*

Dilemmatische Entscheidungssituationen: *In einer Dilemmasituation muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen. Bezogen auf die unternehmerischen Ziele (ökonomisch/ökologisch/sozial) müssen diese widersprüchlichen Handlungen, die sich gegenseitig ausschließen, (langfristig) jedoch durchgeführt werden.*

Beispiele:

- *Einem ökologischen Produktdesign stehen erhöhte Produktionskosten (Kosteneffizienz) entgegen*
- *Die Auswahl des günstigsten Lieferanten geht zu Lasten des kürzesten Transportweges (CO₂) oder zu Lasten einer nachhaltigen Produktqualität*
- *Der Bau eines betriebseigenen Kindergartens (soziales Ziel) geht zu Lasten der freien/natürlichen Grünflächen (ökologisches Ziel)*

4 a. Für wie relevant halten Sie die folgenden Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, um als Entscheiderdilemmatische Corporate Sustainability (CS) Entscheidungssituationen bewältigen* zu können?

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Kompetenzen auf einer Skala von 0 (keine Relevanz) bis 7 (sehr hohe Relevanz).

Bitte beachten Sie: Die Fragen 4, 5, 7 und 11 sind die umfangreichsten Fragen im Bogen. Alle weiteren Fragen sind kurz und schnell beantwortbar.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Umsetzungs- / Managementkompetenz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Beharrlichkeit / Geduld (inbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Durchsetzungsvermögen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| €Innovationsfreudigkeit / Veränderungswille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestaltungswille (inbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen*) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

***Mögliche Bewältigungsmöglichkeiten von Dilemmata:** Für eine erfolgreiche Bewältigung von Dilemmata sollten dilemmatische Entscheidungssituationen im ersten Schritt identifiziert und akzeptiert und dann mittels logischer Bewältigungsmöglichkeiten bewältigt werden, bspw.:

1. **Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt** (mal Ökonomie/Effizienz mal Nachhaltigkeit (sozial/ökologisch)). *Beispiel: In der ersten Produktentscheidung (Produkt A) wird der günstigste Lieferant ausgewählt, in der zweiten Entscheidung (Produkt B) wird zugunsten sozialer Standards entschieden und ein teurerer Lieferant ausgewählt.*

2. **Unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole** werden genutzt, die gemischt in Richtung der gegensätzlichen Ziele ausgerichtet sind - beide Ziele werden in der Entscheidung in Teilen gleichzeitig verfolgt. *Beispiel: Eine leichte Preissteigerung wird für eine etwas bessere CO2 Bilanz in Kauf genommen.*

4 b. Für wie relevant halten Sie die folgenden personalen Kompetenzen, um als Entscheiderdilemmatische CS Entscheidungssituationen bewältigen zu können? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Kompetenzen auf einer Skala von 0 bis 7.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Unternehmerisches / strategisches Denken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Systemisches / ganz- heitliches Denken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Glaubwürdigkeit (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selbstsicherheit / - bewusstsein (insbes. zu Entscheidungen stehen und in dilemmatischen Entscheidungssituationen Nicht-Erreichbares legi- timieren können) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selbstreflexion | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Frustrationstoleranz (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5 a. Für wie relevant halten Sie die folgenden sozial-kommunikativen Kompetenzen, um als Entscheider dilemmatische CS Entscheidungssituationen bewältigen zu können?

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Kompetenzen auf einer Skala von 0 bis 7.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Kommunikationsfähigkeit (insbes. Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandt- heit) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Beziehungsmanagement (insbes. mit unterschiedli- chen Menschen in pro- duktive Kommunikations- und Kooperationsbezie- hungen treten können und unter diesen zu ver- mitteln) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Emotionale Intelli- genz (insbes. Einfüh- lungsvermögen / Empa- | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| thie) | | | | | | | | |
| Kritikfähigkeit (bspw. zu Fehlentscheidungen stehen können) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Konfliktlösungsfähigkeit / Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushalten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungs-fähigkeit lösen) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskompetenz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5 b. Für wie relevant halten Sie die folgenden Fach- und Methodenkompetenzen, um als Entscheider dilemmatische CS Entscheidungssituationen bewältigen zu können?

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Kompetenzen auf einer Skala von 0 bis 7.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen / Komplexitätsverständnis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| CS Entscheidungswissen (bspw. zu Wirkungsketten) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marktkennntnisse (bspw. zu Absatz, Trends, Wettbewerb) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Projektmanagement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Analytische Fähigkeiten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Systematisch-methodisches Vorgehen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wissen / Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen* von Dilemmata) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

***Mögliche Bewältigungsmöglichkeiten von Dilemmata:**

1. **Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt** (mal Ökonomie/Effizienz mal Nachhaltigkeit (sozial/ökologisch)). *Beispiel: In der ersten Produktentscheidung (Produkt A) wird der günstigste Lieferant ausgewählt, in der zweiten Entscheidung (Produkt B) wird zugunsten sozialer Standards entschieden und ein teurerer Lieferant ausgewählt.*
2. **Unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole** werden genutzt, die gemischt in Richtung der gegensätzlichen Ziele ausgerichtet sind - beide Ziele werden in der Entscheidung in Teilen gleichzeitig verfolgt. *Beispiel: Eine leichte Preissteigerung wird für eine etwas bessere CO2 Bilanz in Kauf genommen.*

6. Hier können Sie weitere wesentliche Kompetenzen und ihre Relevanz (Skala 0-7) ergänzen.

Bitte ergänzen Sie die jeweilige Kompetenz und den zugehörigen Zahlenwert.

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

02 Rahmenbedingungen im Unternehmen

7. Welches sind die wichtigsten Rahmenbedingungen im Unternehmen, um als Entscheider Corporate Sustainability Dilemmata bewältigen und Corporate Sustainability umsetzen zu können?

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Rahmenbedingungen auf einer Skala von 0 (keine Relevanz) bis 7 (sehr hohe Relevanz).

Bitte beachten Sie: Die Fragen 4, 5, 7 und 11 sind die umfangreichsten Fragen im Bogen. Alle weiteren Fragen sind kurz und schnell beantwortbar.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Glaubwürdiger und aktiver Support der Geschäftsführung (lebt CS vor) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungsebene hat CS Wissen und Kompetenzen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Klar definierte CS Strategie, Ziele und Prioritäten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Definierte Entscheidungsprämissen (z.B. für den Einkauf) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Ausreichende Ressourcen (Budget / Zeit / Mitarbeiter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Interne und externe Kommunikation der CS Strategie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ethisches Fundament / kritische Masse steht hinter CS | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Offene Unternehmenskultur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| In die Unternehmensstrategie integrierte CS Strategie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kultur und Struktur für freie Entscheidungen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kollektive Entscheidungen unter Einbezug relevanter Stakeholder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Offenheit für Brancheninitiativen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| CS wird messbar gemacht und als Werttreiber genutzt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Hier können Sie weitere wesentliche Rahmenbedingungen und ihre Relevanz (Skala 0-7) ergänzen.

Bitte ergänzen Sie die jeweilige Rahmenbedingung und den zugehörigen Zahlenwert.

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

9. Welche Relevanz haben die von Ihnen genannten Kompetenzen im Vergleich zu den genannten Rahmenbedingungen?

Kompetenzen haben eine...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ...höhere Relevanz
- ...gleiche Relevanz
- ...geringere Relevanz

03 Dilemmatische Entscheidungssituationen

10. Wie häufig treten bei der Umsetzung von Corporate Sustainability in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihrem Arbeitsumfeld dilemmatische Entscheidungssituationen* auf?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- sehr häufig (mehrmals in der Woche)
- häufig (mehrmals im Monat)
- selten (mehrmals im Jahr)
- nie

*** Beispiele:**

- *Einem ökologischen Produktdesign stehen erhöhte Produktionskosten (Kosteneffizienz) entgegen*

- *Die Auswahl des günstigsten Lieferanten geht zu Lasten des kürzesten Transportweges (CO2) oder zu Lasten einer nachhaltigen Produktqualität*
- *Der Bau eines betriebseigenen Kindergartens (soziales Ziel) geht zu Lasten der freien/natürlichen Grünflächen (ökologisches Ziel)*

Begriffserklärung für nachfolgende Frage: *Effizienz ist die unendlichen Bedürfnisse bei gegebenen knappen Ressourcen (Rohstoffen) mit möglichst effizientem Mitteleinsatz (Zeit/Mitarbeiter/Budget) zu erreichen. Kurzfristig betrachtet widersprechen sich Corporate Sustainability und Effizienz. Effizienz zur kurzfristigen Gewinnerzielung hat Nebenwirkungen auf die Ressourcenquellen und damit u.a. auf die langfristige Gewinnerzielung – hier stehen sich bspw. die ökonomischen Aspekte von Corporate Sustainability und Effizienz entgegen.*

11. Welche Arten von Dilemmasituationen treten wie häufig auf?

Bitte bewerten Sie die Häufigkeit auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (sehr häufig - mehrmals in der Woche).

- ***Begriffserklärung Effizienz:*** *Effizienz ist die unendlichen Bedürfnisse bei gegebenen knappen Ressourcen (Rohstoffen) mit möglichst effizientem Mitteleinsatz (Zeit/Mitarbeiter/Budget) zu erreichen. Kurzfristig betrachtet widersprechen sich Corporate Sustainability und Effizienz. Effizienz zur kurzfristigen Gewinnerzielung hat Nebenwirkungen auf die Ressourcenquellen und damit u.a. auf die langfristige Gewinnerzielung – hier stehen sich bspw. die ökonomischen Aspekte von Corporate Sustainability und Effizienz entgegen.*

Bitte beachten Sie: Die Fragen 4, 5, 7 und 11 sind mit Abstand die umfangreichsten Fragen im Bogen. Alle weiteren Fragen sind kurz und schnell beantwortbar.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | 0 - nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 - sehr häufig |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ökologie vs. Kosteneffizienz (bspw. „grüne“ Produktqualität/kurze Transportwege vs. kostengünstigere Produktqualität oder Lieferanten) | <input type="radio"/> |
| Soziales vs. Kosteneffizienz (bspw. vermehrte Sozialleistungen für Mitarbeiter vs. Kosteneffizienz) | <input type="radio"/> |
| Sozial vs. ökologisch (bspw. betriebseigener Kindergarten vs. Grünfläche) | <input type="radio"/> |
| Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) vs. Kosteneffizienz (bspw. Nachhaltige Produktqualität vs. geringere Kosten/Kosteneffizienz) | <input type="radio"/> |
| Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz (bspw. langfristige Lieferantenbeziehungen zur Sicherung der Ressourcenbasis und zur langfristigen Gewinnerzielung unter Sicherstellung der sozialen Arbeitsbedingungen vs. Wechsel zum günstigsten Lieferanten zur | <input type="radio"/> |

| | 0 - nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 - sehr häufig |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| kurzfristigen Kostenreduktion) | | | | | | |
| Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität (bspw. weist das nachhaltige Material ggf. nicht die gleichen waserabweisenden Eigenschaften auf wie ein klassisches Material) | <input type="radio"/> |
| Strategie vs. Umsetzung (bspw. ist die Umsetzung der CS Strategie sehr komplex und daher sehr schwierig) | <input type="radio"/> |
| Viel vs. wenig Transparenz (bspw. viel vs. wenig Kommunikation - ab welchem Grad des CS Engagements kann wie viel kommuniziert werden („Greenwashing“ Risiko*) | <input type="radio"/> |
| Einzel- vs. Brancheninitiative (bspw: als Branche könnte man wirkungsvoller nachhaltig agieren, findet aber aus Wettbewerbsgründen keine Mitstreiter) | <input type="radio"/> |

***Greenwashing:** kritische Bezeichnung für PR-Methoden, die darauf zielen, einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, ohne dass es dafür eine hinreichende Grundlage gibt.

11. Welche Dilemmasituationen treten wie häufig auf?

Bitte bewerten Sie die Häufigkeit auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (sehr häufig - mehrmals in der Woche). Weiterführende Beispiele finden Sie unten im Hilfetext.

Begriffserklärung Effizienz: Effizienz ist die unendlichen Bedürfnisse bei gegebenen knappen Ressourcen (Rohstoffen) mit möglichst effizientem Mitteleinsatz (Zeit/Mitarbeiter/Budget) zu erreichen. Kurzfristig betrachtet widersprechen sich Corporate Sustainability und Effizienz. Effizienz zur kurzfristigen Gewinnerzielung hat Nebenwirkungen auf die Ressourcenquellen und damit u.a. auf die langfristige Gewinnerzielung – hier stehen sich bspw. die ökonomischen Aspekte von Corporate Sustainability und Effizienz entgegen.

Bitte beachten Sie: Die Fragen 4, 7 und 11 sind mit Abstand die umfangreichsten Fragen im Bogen. Alle weiteren Fragen sind kurz und schnell beantwortbar.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | 0 - nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 - sehr häufig |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ökologie vs. Kosteneffizienz | <input type="radio"/> |
| Soziales vs. Kosteneffizienz | <input type="radio"/> |
| Sozial vs. ökologisch | <input type="radio"/> |
| Nachhaltigkeit (sozial, ökol. und ökon.) vs. Kosteneffizienz | <input type="radio"/> |
| Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz | <input type="radio"/> |
| Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität | <input type="radio"/> |

| | 0 - nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 - sehr häufig |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Strategie vs. Umsetzung | <input type="radio"/> |
| Viel vs. wenig Transparenz | <input type="radio"/> |
| Einzel- vs. Brancheninitiative | <input type="radio"/> |
| Es treten keine Dilemmata auf | <input type="radio"/> |

Weiterführende Beispiele:

- **Ökologie vs. Kosteneffizienz:** bspw. „grüne“ Produktqualität/kurze Transportwege vs. kostengünstigere Produktqualität oder Lieferanten
- **Soziales vs. Kosteneffizienz:** bspw. vermehrte Sozialleistungen für Mitarbeiter vs. Kosteneffizienz
- **Sozial vs. ökologisch:** bspw. betriebseigener Kindergarten vs. Grünfläche)
- **Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) vs. Kosteneffizienz:** bspw. Nachhaltige Produktqualität vs. geringere Kosten/Kosteneffizienz
- **Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz:** bspw. langfristige Lieferantenbeziehungen zur Sicherung der Ressourcenbasis und damit zur langfristigen Gewinnerzielung unter Sicherstellung der sozialen Arbeitsbedingungen im Lieferantenbetrieb vs. Wechsel zum billigsten Lieferanten zur kurzfristigen Kostenreduktion
- **Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität:** bspw. weist das nachhaltige Material ggf. nicht die gleichen wasserabweisenden Eigenschaften auf wie ein klassisches Material

- **Strategie vs. Umsetzung:** bspw. die Umsetzung der Strategie erweist sich als sehr komplex und daher sehr schwierig
- **Viel vs. wenig Transparenz:** bspw. viel vs. wenig Kommunikation - ab welchem Grad des CS Engagements kann wie viel kommuniziert werden - „Greenwashing“* Risiko (*PR-Methoden, die darauf zielen, einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, ohne dass es dafür eine hinreichende Grundlage gibt.)
- **Einzel- vs. Brancheninitiative:** bspw. als Branche könnte man wirkungsvoller nachhaltig agieren, findet aber aus Wettbewerbsgründen keine Mitstreiter

12. Hier können Sie weitere auftretende Dilemmata und ihre Häufigkeit (Skala 0-5) ergänzen. Bitte ergänzen Sie das jeweilige Dilemma und den zugehörigen Zahlenwert.

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

13. Wie hoch schätzen Sie Ihre Kompetenzen (Erfahrung, Wissen etc.) zum Thema "Entscheidungsfindung in CS Dilemmasituationen" ein?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Umfangreiche Kompetenzen
- Mittlere Kompetenzen
- Geringe Kompetenzen
- Keine Kompetenzen

14. Wie gehen Sie mit den auftretenden dilemmatischen CS Entscheidungssituationen um?

Der / Die Situation wird meist...

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ...bewusst identifiziert
- ...unbewusst ausgewichen (bspw. durch intuitives Steuern)
- ...bewusst ausgewichen
- ...bewusst unscharf formuliert (beide Alternativen scheinen erreichbar)
- ...bewusst zeitlich verzögert angegangen
- ...bewusst versucht zu bewältigen
- Sonstige:

15. Welcher Anteil der Dilemmata kann erfolgreich bewältigt* werden?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Der überwiegende Teil
- Etwa die Hälfte
- Ein geringer Teil
- Keine Angabe

*** Bewältigungsmöglichkeiten von Dilemmata, bspw.:**

1. **Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt** (mal Ökonomie/Effizienz mal Nachhaltigkeit (sozial/ökologisch)). *Beispiel: In der ersten Produktentscheidung (Produkt A) wird der günstigste Lieferant ausgewählt, in der zweiten Entscheidung (Produkt B) wird zugunsten sozialer Standards entschieden und ein teurerer Lieferant ausgewählt.*
2. **Unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole werden genutzt**, die *gemischt in Richtung der gegensätzlichen Ziele ausgerichtet sind - beide Ziele*

werden in der Entscheidung in Teilen gleichzeitig verfolgt. Beispiel: Eine leichte Preissteigerung wird für eine etwas bessere CO2 Bilanz in Kauf genommen.

16. Langfristig und über mehrere Entscheidungen hinweg betrachtet wird meist zugunsten...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ...eines (meist kurzfristig) effizienten Mitteleinsatzes (Budget, Zeit, Mitarbeiter) entschieden
- ...von (meist langfristigen) Corporate Sustainability Aspekten entschieden (ökonomisch, ökologisch, sozial)

04 Strategie und Prozesse

17. Haben Sie eigenes Budget für die Umsetzung von Corporate Sustainability zur Verfügung?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja, ausreichend
- Ja, aber nicht ausreichend
- Nein

18. Inwieweit ist Corporate Sustainability in Ihrem Unternehmen integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Vollständig integrativer Bestandteil
- Teilweise integrativer Bestandteil
- Keine integrativer Bestandteil

19. Inwieweit ist Corporate Sustainability in das Kerngeschäft des Unternehmens (also in das Geschäftsmodell und in die wertschöpfenden Prozesse und Produkte) integriert?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Vollständig
- Teilweise
- Gar nicht

20. Wie laufen die internen Abstimmungsprozesse bei Nachhaltigkeitsentscheidungen ab - mit welchen Abteilungen/Funktionsbereichen stimmen Sie sich ab?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Mit anderen Stabsabteilungen
- Mit internen Gremien
- Mit der Geschäftsführung
- Mit operativen Abteilungen
- Ich entscheide alleine
- Sonstige:

05 Informationen zum Befragten und zum Unternehmen

21. Branchenzugehörigkeit Ihres Unternehmens - bitte geben Sie hier das Hauptbetätigungsfeld an.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Automobilhersteller
- Automobilzulieferer
- Textil / Bekleidung (Hersteller)
- Lebensmittel / Getränke (Hersteller)

- Kosmetik / Pflegeprodukte (Hersteller)
- weitere Konsumgüter (Hersteller)
- Einzelhandel Food
- Einzelhandel Non Food
- Großhandel Food
- Großhandel Non Food
- Versandhandel Food und Non Food
- Energie
- Telekommunikation
- Maschinen- und Anlagenbau
- Andere

22 a. Eigene Führungsebene.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Geschäftsführung
- Oberes Management / Obere Führungsebene
- Mittleres Management / Mittlere Führungsebene
- Unteres Management / Untere Führungsebene
- Keine Management / Führungsebene
- Sonstiges

22 b. Ich bin...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich

23. Anzahl der Beschäftigten (ca.) in 2012.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

24. Umsatz (ca.) in 2012.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

25. Das Unternehmen für das Sie arbeiten ist:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- börsennotiert
- nicht börsennotiert
- familiengeführt / inhabergeführt
- extern geführt
- Sonstiges:

26. Weitere ExpertINNen, die an der Studie teilnehmen sollten oder ergänzende Kommentare zur Studie.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

27. Bitte geben Sie hier Ihre Email Adresse für die Studienergebnisse sowie die zweite Befragungsrunde an.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

Bitte beachten Sie: Nur bei Eingabe Ihrer Email Adresse können Ihnen die Ergebnisse auch zugesandt werden. Diese Frage wird separat ausgewertet, um Ihre Anonymität zu wahren.

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

8.1.4 Quantitative Hauptstudie Berater (limesurvey)

Anmerkung: Die Darstellung des Fragebogens ist hier nur annäherungsweise an die Darstellung in limesurvey möglich.

Welche Kompetenzen benötigen Entscheider zur erfolgreichen Umsetzung von Corporate Sustainability Strategien?

Sie als Corporate Sustainability BeraterIn oder GeschäftsführerIn einer (CS) Beratung (Strategie, Kommunikation, fach- / brachenspezifische Themen o.ä.) sind ExpertIn zum Thema:

"Kompetenzen zur erfolgreichen Umsetzung von Corporate Sustainability Strategien"

Daher bitte ich Sie heute, an unserer **wissenschaftlichen Expertengruppe** teilzunehmen. Diese würden wir gerne in den nächsten Monaten in zwei Runden befragen.

Die Beantwortung des Bogens wird ca. 15-20 min dauern. **Bitte beantworten Sie alle Fragen auf Basis Ihrer persönlichen Erfahrungen in den von Ihnen in den letzten 5 Jahren beratenen Unternehmen.** Die Daten werden absolut anonym ausgewertet.

Alle **Teilnehmer erhalten** nach Studienabschluß **die anonymisierten Befragungsergebnisse** zur Verfügung gestellt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Diese Umfrage enthält 33 Fragen.

0. Bitte ergänzen Sie zur anonymen Zuordnung der Ergebnisse aus den zwei Befragungsrunden folgenden Codeschlüssel:

Die letzten beiden Ziffern Ihrer Postleitzahl, 1. und 3. Buchstabe Ihres Vornamens, Jahr Ihres Schulabschlusses (xxxx).

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

01 Corporate Sustainability und Kompetenzen

Begriffsverständnis: *Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit, im Folgenden abgekürzt CS) wird in dieser Befragung als zentrale unternehmensstrategische, langfristige Aufgabe betrachtet. Die Integration sowohl ökonomischer als auch ökologischer und sozialer Ziele in das Zielsystem und in die unternehmerische Wertschöpfung ist dabei unabdingbar. Es wird im Folgenden keine Unterscheidung zwischen Corporate Sustainability, Corporate Responsibility, Corporate Social Responsibility etc. getroffen.*

1. Ich berate Unternehmen zu Corporate Sustainability (CS) Themen (Strategie, Kommunikation, fach-/ branchenspezifische CS Themen) als...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ...GeschäftsführerIn / MitarbeiterIn einer Unternehmensberatung
- ...GeschäftsführerIn / MitarbeiterIn einer beratenden NGO
- ...in einer anderen beratenden Rolle

2. Wie lange beschäftigen Sie sich bereits beruflich mit Corporate Sustainability?

Bitte Zahl in Jahren eintragen.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

3. Wie häufig sind die von Ihnen zu CS Themen beratenen Entscheider in Entscheidungen eingebunden, die Corporate Sustainability Aspekte(ökonomisch, ökologisch, sozial) beinhalten? Bitte geben Sie den ungefähren Durchschnitt für alle in den letzten 5 Jahren beratenen Entscheider an.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- sehr häufig (mehrmals in der Woche)
- häufig (mehrmals im Monat)
- selten (mehrmals im Jahr)
- nie
- weiß ich nicht

Begriffsverständnisse für nachfolgende Fragen:

Kompetenzen: *Kompetenzen sind subjektgebundene Fähigkeiten, die in verschiedenen Kontexten und Situationen selbstorganisiertes Handeln und die Bewältigung von Aufgaben ermöglichen. Sie umfassen Wissen, Fertigkeiten, Kenntnisse, Normen, Regeln und Werte. Kompetenzen sind veränderbar und entwickeln sich im Handeln auf der Grundlage von Erfahrungen und neuem Wissen (weiter).*

Dilemmatische Entscheidungssituationen: *In einer Dilemmasituation muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen. Bezogen auf die unternehmerischen Ziele (ökonomisch/ökologisch/sozial) müssen diese widersprüchlichen Handlungen, die sich gegenseitig ausschließen, (langfristig) jedoch durchgeführt werden.*

Beispiele:

- *Einem ökologischen Produktdesign stehen erhöhte Produktionskosten (Kosteneffizienz) entgegen*
- *Die Auswahl des günstigsten Lieferanten geht zu Lasten des kürzesten Transportweges (CO₂) oder zu Lasten einer nachhaltigen Produktqualität*
- *Der Bau eines betriebseigenen Kindergartens (soziales Ziel) geht zu Lasten der freien/natürlichen Grünflächen (ökologisches Ziel)*

4 a. Für wie relevant halten Sie die folgenden Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, um als Entscheider im Unternehmen dilemmatische Corporate Sustainability (CS) Entscheidungssituationen bewältigen* zu können?

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Kompetenzen auf einer Skala von 0 (keine Relevanz) bis 7 (sehr hohe Relevanz) bezogen auf die von Ihnen beratenen Entscheider / Unternehmen.

Bitte beachten Sie: Die Fragen 4, 5, 7 und 11 sind die umfangreichsten Fragen im Bogen. Alle weiteren Fragen sind kurz und schnell beantwortbar.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Umsetzungs- / Managementkompetenz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Beharrlichkeit / Geduld (inbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Durchsetzungsvermögen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Innovationsfreudigkeit / Veränderungswille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestaltungswille (inbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen*) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

***Mögliche Bewältigungsmöglichkeiten von Dilemmata:** Für eine erfolgreiche Bewältigung von Dilemmata sollten dilemmatische Entscheidungssituationen im ersten Schritt identifiziert und akzeptiert und dann mittels logischer Bewältigungsmöglichkeiten

ten bewältigt werden, bspw.:

1. **Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt** (mal Ökonomie/Effizienz mal Nachhaltigkeit (sozial/ökologisch)). *Beispiel: In der ersten Produktentscheidung (Produkt A) wird der günstigste Lieferant ausgewählt, in der zweiten Entscheidung (Produkt B) wird zugunsten sozialer Standards entschieden und ein teurerer Lieferant ausgewählt.*

2. **Unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole** werden genutzt, die gemischt in Richtung der gegensätzlichen Ziele ausgerichtet sind - beide Ziele werden in der Entscheidung in Teilen gleichzeitig verfolgt. *Beispiel: Eine leichte Preissteigerung wird für eine etwas bessere CO2 Bilanz in Kauf genommen.*

4 b. Für wie relevant halten Sie die folgenden personalen Kompetenzen, um als Entscheider im Unternehmen dilemmatische CS Entscheidungssituationen bewältigen zu können?

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Kompetenzen auf einer Skala von 0 bis 7 bezogen auf die von Ihnen beratenen Entscheider / Unternehmen.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Unternehmerisches / strategisches Denken | <input type="radio"/> |
| Systemisches / ganzheitliches Denken | <input type="radio"/> |
| Glaubwürdigkeit (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität) | <input type="radio"/> |
| Selbstsicherheit / -bewusstsein (insbes. zu Entscheidungen stehen und in dilemmatischen | <input type="radio"/> |

| | keine Relevanz 1 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|--|--------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------|
|--|--------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------|

Entscheidungssituationen
(Nicht-Erreichbares legiti-
mieren können)

Selbstreflexion

Frustrationstoleranz (ins-
bes. Rückschläge und
Nicht-Erreichbares ak-
zeptieren und sich selbst
wieder motivieren kön-
nen)

5 a. Für wie relevant halten Sie die folgenden sozial-kommunikativen Kompetenzen, um als Entscheider im Unternehmen dilemmatische CS Entscheidungssituationen bewältigen zu können?

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Kompetenzen auf einer Skala von 0 bis 7 bezogen auf die von Ihnen beratenen Entscheider / Unternehmen.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 1 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|--|--------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------|
|--|--------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------|

Kommunikationsfähigkeit
(insbes. Kontaktfähigkeit,
Offenheit, Redegewandt-
heit)

Beziehungsmanagement
(insbes. mit unterschiedli-
chen Menschen in pro-
duktive Kommunikations-
und Kooperationsbezie-
hungen treten können)

| | keine Relevanz 1 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| und unter diesen zu ver- mitteln) | | | | | | | |
| Emotionale Intelli- genz (insbes. Einfüh- lungsvermögen / Empa- thie) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kritikfähigkeit (bspw. zu Fehlentscheidungen ste- hen können) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Konfliktlösungsfähigkeit / Kompromissfähigkeit (insbes. Interessensge- gensätze erkennen, Kon- flikte aushalten, Wider- stände durch Argumenta- tion und Überzeugungs- fähigkeit lösen) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskompetenz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5 b. Für wie relevant halten Sie die folgenden Fach- und Methodenkompetenzen, um als Entscheider im Unternehmen dilemmatische CS Entscheidungssituationen bewältigen zu können? Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Kompetenzen auf einer Skala von 0 bis 7 bezogen auf die von Ihnen beratenen Entscheider / Unternehmen.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen / Komplexitätsverständnis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| CS Entscheidungswissen (bspw. zu Wirkungsketten) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marktkennntnisse (bspw. zu Absatz, Trends, Wettbewerb) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Projektmanagement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Analytische Fähigkeiten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Systematisch-methodisches Vorgehen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wissen / Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen* von Dilemmata) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

***Mögliche Bewältigungsmöglichkeiten von Dilemmata:**

1. **Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt** (mal Ökonomie/Effizienz mal Nachhaltigkeit (sozial/ökologisch)). *Beispiel: In der ersten Produktentscheidung (Produkt A) wird der günstigste Lieferant ausgewählt, in der zweiten Entscheidung (Produkt B) wird zugunsten sozialer Standards entschieden und ein teurerer Lieferant ausgewählt.*
2. **Unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole** werden genutzt, die gemischt in Richtung der gegensätzlichen Ziele ausgerichtet sind - beide Ziele werden in der Entscheidung in Teilen gleichzeitig verfolgt. *Beispiel: Eine leichte Preissteigerung wird für eine etwas bessere CO2 Bilanz in Kauf genommen.*

6. Hier können Sie weitere wesentliche Kompetenzen und ihre Relevanz (Skala 0-7) ergänzen.

Bitte ergänzen Sie die jeweilige Kompetenz und den zugehörigen Zahlenwert.

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

02 Rahmenbedingungen im Unternehmen

7. Welches sind die wichtigsten Rahmenbedingungen im Unternehmen, um als Entscheider Corporate Sustainability Dilemmata bewältigen und Corporate Sustainability umsetzen zu können?

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Rahmenbedingungen auf einer Skala von 0 (keine Relevanz) bis 7 (sehr hohe Relevanz).

Bitte beachten Sie: Die Fragen 4, 5, 7 und 11 sind die umfangreichsten Fragen im Bogen. Alle weiteren Fragen sind kurz und schnell beantwortbar.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------------|

Glaubwürdiger und aktiver Support der Geschäftsführung (lebt CS vor)

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr hohe Relevanz 7 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Führungsebene hat CS Wissen und Kompetenzen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Klar definierte CS Strategie, Ziele und Prioritäten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Definierte Entscheidungsprämissen (z.B. für den Einkauf) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ausreichende Ressourcen (Budget / Zeit / Mitarbeiter) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Interne und externe Kommunikation der CS Strategie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ethisches Fundament / kritische Masse steht hinter CS | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Offene Unternehmenskultur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| In die Unternehmensstrategie integrierte CS Strategie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kultur und Struktur für freie Entscheidungen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kollektive Entscheidungen unter Einbezug relevanter Stakeholder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | keine Relevanz 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sehr ho- he Rele- vanz 7 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Offenheit für Branchen- initiativen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| CS wird messbar ge- macht und als Werttrei- ber genutzt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Hier können Sie weitere wesentliche Rahmenbedingungen und ihre Relevanz (Skala 0-7) ergänzen.

Bitte ergänzen Sie die jeweilige Rahmenbedingung und den zugehörigen Zahlenwert.

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

9. Welche Relevanz haben die von Ihnen genannten Kompetenzen im Vergleich zu den genannten Rahmenbedingungen?

Kompetenzen haben eine...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ...höhere Relevanz
- ...gleiche Relevanz
- ...geringere Relevanz

03 Dilemmatische Entscheidungssituationen

10. Wie häufig treten bei der Umsetzung von Corporate Sustainability in den von beratenen Unternehmen dilemmatische Entscheidungssituationen* auf? Bitte geben Sie den ungefähren Durchschnitt für alle in den letzten fünf Jahren beratenen Unternehmen an.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- sehr häufig (mehrmals in der Woche)
- häufig (mehrmals im Monat)
- selten (mehrmals im Jahr)
- nie

*** Beispiele:**

- *Einem ökologischen Produktdesign stehen erhöhte Produktionskosten (Kosteneffizienz) entgegen*
- *Die Auswahl des günstigsten Lieferanten geht zu Lasten des kürzesten Transportweges (CO₂) oder zu Lasten einer nachhaltigen Produktqualität*
- *Der Bau eines betriebseigenen Kindergartens (soziales Ziel) geht zu Lasten der freien/natürlichen Grünflächen (ökologisches Ziel)*

11. Welche Arten von Dilemmasituationen treten in den beratenen Unternehmen wie häufig auf?

Bitte bewerten Sie die Häufigkeit (ungefährer Durchschnitt für alle in den letzten fünf Jahren beratenen Unternehmen) auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (sehr häufig - mehrmals in der Woche)

Begriffserklärung Effizienz: *Effizienz ist die unendlichen Bedürfnisse bei gegebenen knappen Ressourcen (Rohstoffen) mit möglichst effizientem Mitteleinsatz (Zeit/Mitarbeiter/Budget) zu erreichen. Kurzfristig betrachten sich Corporate Sustainability und Effizienz. Effizienz zur kurzfristigen Gewinnerzielung hat Nebenwirkungen auf die Ressourcenquellen und damit u.a. auf die langfristige Gewinnerzielung – hier stehen sich bspw. die ökonomischen Aspekte von Corporate Sustainability und Effizienz entgegen.*

Bitte beachten Sie: Die Fragen 4, 5, 7 und 11 sind mit Abstand die umfangreichsten Fragen im Bogen. Alle weiteren Fragen sind kurz und schnell beantwortbar.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | 0 - nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 - sehr häufig |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ökologie vs. Kosteneffizienz (bspw. „grüne“ Produktqualität/kurze Transportwege vs. kostengünstigere Produktqualität oder Lieferanten) | <input type="radio"/> |
| Soziales vs. Kosteneffizienz (bspw. vermehrte Sozialleistungen für Mitarbeiter vs. Kosteneffizienz) | <input type="radio"/> |
| Sozial vs. ökologisch (bspw. betriebseigener Kindergarten vs. Grünfläche) | <input type="radio"/> |
| Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) vs. Kosteneffizienz (bspw. Nachhaltige Produktqualität vs. geringere Kosten/Kosteneffizienz) | <input type="radio"/> |
| Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz (bspw. langfristige Lieferantenbeziehungen zur Sicherung der Ressourcenbasis und zur langfristigen Gewinnerzielung unter Sicherstellung der sozialen Arbeitsbedingungen vs. Wechsel zum günstigsten Lieferanten zur kurzfristigen Kostenre- | <input type="radio"/> |

| | 0 - nie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 - sehr häufig |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| duktion) | | | | | | |
| Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität (bspw. weist das nachhaltige Material ggf. nicht die gleichen wasserabweisenden Eigenschaften auf wie ein klassisches Material) | <input type="radio"/> |
| Strategie vs. Umsetzung (bspw. ist die Umsetzung der CS Strategie sehr komplex und daher sehr schwierig) | <input type="radio"/> |
| Viel vs. wenig Transparenz (bspw. viel vs. wenig Kommunikation - ab welchem Grad des CS Engagements kann wie viel kommuniziert werden („Greenwashing“ Risiko*) | <input type="radio"/> |
| Einzel- vs. Brancheninitiative (bspw: als Branche könnte man wirkungsvoller nachhaltig agieren, findet aber aus Wettbewerbsgründen keine Mitsreiter) | <input type="radio"/> |

***Greenwashing:** kritische Bezeichnung für PR-Methoden, die darauf zielen, einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, ohne dass es dafür eine hinreichende Grundlage gibt.

12. Hier können Sie weitere auftretende Dilemmata und ihre Häufigkeit (Skala 0-5)

ergänzen. Bitte ergänzen Sie das jeweilige Dilemma und den zugehörigen Zahlenwert.

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

13. Wie hoch schätzen Sie die Kompetenzen (Erfahrung, Wissen etc.) der von Ihnen beratenen Entscheider zur "Entscheidungsfindung in CS Dilemmasituationen" ein?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Umfangreiche Kompetenzen
- Mittlere Kompetenzen
- Geringe Kompetenzen
- Keine Kompetenzen

14. Wie gehen die beratenen Entscheider mit den auftretenden dilemmatischen CS Entscheidungssituationen um?

Der / Die Situation wird meist...

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ...bewusst identifiziert
- ...unbewusst ausgewichen (bspw. durch intuitives Steuern)
- ...bewusst ausgewichen
- ...bewusst unscharf formuliert (beide Alternativen scheinen erreichbar)
- ...bewusst zeitlich verzögert angegangen
- ...bewusst versucht zu bewältigen
- Sonstige:

15. Welcher Anteil der Dilemmata kann von den beratenen Entscheidern erfolgreich bewältigt* werden?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Der überwiegende Teil
- Etwa die Hälfte
- Ein geringer Teil
- Keine Angabe

*** Bewältigungsmöglichkeiten von Dilemmata, bspw.:**

1. **Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt** (mal Ökonomie/Effizienz mal Nachhaltigkeit (sozial/ökologisch)). *Beispiel: In der ersten Produktentscheidung (Produkt A) wird der günstigste Lieferant ausgewählt, in der zweiten Entscheidung (Produkt B) wird zugunsten sozialer Standards entschieden und ein teurerer Lieferant ausgewählt.*
2. **Unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole werden genutzt**, die *gemischt in Richtung der gegensätzlichen Ziele ausgerichtet sind - beide Ziele werden in der Entscheidung in Teilen gleichzeitig verfolgt. Beispiel: Eine leichte Preissteigerung wird für eine etwas bessere CO2 Bilanz in Kauf genommen.*

16. Langfristig und über mehrere Entscheidungen hinweg betrachtet wird meist zugunsten...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ...eines (meist kurzfristig) effizienten Mitteleinsatzes (Budget, Zeit, Mitarbeiter) entschieden
- ...von (meist langfristigen) Corporate Sustainability Aspekten entschieden (ökonomisch, ökologisch, sozial)

04 Strategie und Prozesse

17. Haben die beratenen Entscheider eigenes Budget für die Umsetzung von Corporate Sustainability zur Verfügung?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja, ausreichend
- Ja, aber nicht ausreichend
- Nein

18. Inwieweit ist Corporate Sustainability in den beratenen Unternehmen integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Vollständig integrativer Bestandteil
- Teilweise integrativer Bestandteil
- Keine integrativer Bestandteil

19. Inwieweit ist Corporate Sustainability in den beratenen Unternehmen in das Kerngeschäft (also in das Geschäftsmodell und in die wertschöpfenden Prozesse und Produkte) integriert?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Vollständig
- Teilweise
- Gar nicht

20. Wie laufen die internen Abstimmungsprozesse bei Nachhaltigkeitsentscheidungen ab - mit welchen Abteilungen/Funktionsbereichen stimmen sich die beratenen Entscheider ab?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Mit anderen Stabsabteilungen
- Mit internen Gremien
- Mit der Geschäftsführung
- Mit operativen Abteilungen
- Ich entscheide alleine
- Sonstige:

05 Informationen zum Befragten und zum Unternehmen

21 a. Branchenzugehörigkeit der von Ihnen zu CS Themen beratenen Unternehmen.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Automobilhersteller
- Automobilzulieferer
- Textil / Bekleidung (Hersteller)
- Lebensmittel / Getränke (Hersteller)
- Kosmetik / Pflegeprodukte (Hersteller)
- weitere Konsumgüter (Hersteller)
- Einzelhandel Food
- Einzelhandel Non Food
- Großhandel Food
- Großhandel Non Food
- Versandhandel Food und Non Food
- Andere

21 b. Die von Ihnen hauptsächlich beratenen Unternehmen sind...

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ...kleine und mittelständische Unternehmen
- ...Großunternehmen
- ...börsennotiert
- ...nicht börsennotiert
- ...familiengeführt / inhabergeführt
- ...extern geführt

22 a. Eigene Führungsebene.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Geschäftsführung
- Oberes Management / Obere Führungsebene
- Mittleres Management / Mittlere Führungsebene
- Unteres Management / Untere Führungsebene
- Keine Management / Führungsebene
- Sonstiges

22 b. Ich bin...

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich

23. Anzahl der Beschäftigten (ca.) im eigenen Unternehmen in 2012.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

24. Umsatz (ca.) des eigenen Unternehmens in 2012.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

25. Das Unternehmen für das Sie arbeiten ist:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- börsennotiert
- nicht börsennotiert
- familiengeführt / inhabergeführt
- extern geführt
- Sonstiges:

26. Weitere ExpertINNen, die an der Studie teilnehmen sollten oder ergänzende Kommentare zur Studie.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

27. Bitte geben Sie hier Ihre Email Adresse für die Studienergebnisse sowie die zweite Befragungsrunde an.

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

Bitte beachten Sie: Nur bei Eingabe Ihrer Email Adresse können Ihnen die Ergebnisse auch zugesandt werden. Diese Frage wird separat ausgewertet, um Ihre Anonymität zu wahren.

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

8.1.5 Zusätzliche Befragung der Expertengruppe der Berater (surveymonkey)

[SURVEY PREVIEW MODE] Ko... +

https://de.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECTION&sm=qcChy6Y7huDYVnfYGZnKM0hpK2Ba47oDspgP5suU

Kompetenzen zur Umsetzung von Corporate Sustainability

Liebe StudienteilnehmerInnen,

in den Studienergebnissen haben sich bei den folgenden Fragen große Unterschiede zwischen den Antworten der Befragtengruppe der Berater sowie der der Manager gezeigt. Um diese Unterschiede besser interpretieren zu können, bitten wir Sie zu den folgenden zwei Fragen um eine kurze Rückmeldung (3 min).

Vielen Dank!

Mit besten Grüßen,

Saskia Juretzek
Leuphana Universität Lüneburg

CS Integrationsstand - Studienergebnis: Die befragten Unternehmen haben CS nach eigener Aussage umfassender integriert als die beratenen Unternehmen – sowohl strategisch als auch im Kerngeschäft:

- 94% der befragten Unternehmen geben an, CS strategisch mindestens teilweise zu integrieren, 48% vollständig, 40% der befragten Unternehmen integrieren CS vollständig in das Kerngeschäft, 56% teilweise
- Der Großteil der beratenen Unternehmen (88%) hat CS nur teilweise in die Unternehmensstrategie sowie 94% nur teilweise in das Kerngeschäft integriert

1. Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Gründe dafür, dass die befragten Unternehmen den CS-Integrationsstand weitaus positiver beurteilen? Bitte wählen Sie die Antworten, die am ehesten zutreffen und ergänzen weitere relevante Gründe.

Die Unternehmen selbst beurteilen den Fortschritt der CS Integration aus der internen Perspektive positiver (vs. Berater aus der externen Perspektive) z.B. aufgrund von fehlendem Fachwissen und Komplexitätsverständnis oder der Tendenz zur positiveren Selbsteinschätzung

Es lassen sich verstärkt Unternehmen beraten bzw. ich /wir berate(n) vor allem Unternehmen, die erst am Anfang der Beschäftigung mit Corporate Sustainability stehen

Da in der Studie gezielt Unternehmen befragt worden sind, die sich bereits mit CS auseinandersetzen, sind diese in der CS-Integration wahrscheinlich weiter fortgeschritten als die von mir/uns beratenen Unternehmen

Berater haben durch ihre Rolle einen umfassenderen Blick auf den Integrationsstand der Unternehmen (externer Blickwinkel vs. interne „Betriebsblindheit“) und beurteilen daher den Integrationsstand realistischer bzw. kritischer

Weitere (bitte angeben)

DE 15:46 01.07.2014

[SURVEY PREVIEW MODE] Ko... +

https://de.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECTION&sm=qcChy6Y7huDYVnfYGZnKM0hpK3%2ba47oDspgP5suU

Kompetenzen zur Umsetzung von Corporate Sustainability

Dilemmata - Studienergebnis: Manager schätzen das Auftreten und die Bewältigung von Dilemmata wesentlich positiver ein als die Gruppe der Berater.

- Dilemmatabewältigung: 55% der Manager sehen eine Bewältigung des überwiegenden Teils der Dilemmata in ihren Unternehmen, dies sehen nur 9% der Berater in den von ihnen beratenen Unternehmen
- Umgang mit Dilemmata: Die bewusste Identifikation und Bewältigung wurden mit 78% und 76% Zustimmung der Befragten Manager als besonders hoch eingeschätzt. Im Gegensatz dazu sagt ein Großteil der Berater aus, dass Dilemmata im Unternehmen unbewusst ausgewichen wird (64%) oder diese bewusst unscharf formuliert werden (52%)

2. Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Gründe dafür, dass die befragten Unternehmen die Dilemmatabewältigung viel positiver beurteilen? Bitte wählen Sie die Antworten, die am ehesten zutreffen und ergänzen weitere wichtige Gründe.

Die Unternehmen selbst beurteilen die Dilemmatabewältigung aus der internen Perspektive positiver (vs. Berater aus der externen Perspektive) z.B. aufgrund von fehlenden Kompetenzen und Bewusstsein oder der Tendenz zur positiveren Selbsteinschätzung

Da sich verstärkt Unternehmen beraten lassen bzw. ich/wir vor allem Unternehmen berate(n), die erst am Anfang der Beschäftigung mit Corporate Sustainability stehen, werden Dilemmata hier seltener bewältigt

Da in der Studie gezielt Unternehmen befragt worden sind, die sich bereits mit CS auseinandersetzen, werden Dilemmata dort wahrscheinlich häufiger und erfolgreicher bewältigt als in den von mir/uns beratenen Unternehmen

Berater haben durch ihre Rolle einen umfassenderen Blick auf die Dilemmatawahrnehmung- und bewältigung der Unternehmen (externer Blickwinkel vs. interne „Betriebsblindheit“) und beurteilen diese daher kritischer bzw. realistischer

Weitere (bitte angeben)

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Saskia Juretzek
Leuphana Universität Lüneburg

Zurück Fertig

Powered by SurveyMonkey
Erstellen Sie jetzt Ihre eigene kostenlose Online-Umfrage

DE 15:47 01.07.2014

8.2 Zusammenfassung der Ergebnisse für Studienteilnehmer

8.2.1 Qualitative Vorstudie


LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Vertraulich – nur für
Studienteilnehmer
bestimmt

Welche Kompetenzen benötigen Entscheider zur erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien?

Ergebnisse Experteninterviews

28.02.2013

Saskia Juretzek



Saskia Juretzek

Hintergrundinformationen zu den Ergebnissen

- ▶ Im Folgenden sind die wichtigsten Erkenntnisse aus den ersten, qualitativen Experteninterviews zusammengefasst
- ▶ Bitte behandeln Sie diese - noch nicht repräsentativen - Ergebnisse vertraulich
- ▶ Befragt wurden **6 Manager/Geschäftsführer**, mit Entscheidungs- / Budgetverantwortung im Nachhaltigkeitskontext in Unternehmen verschiedener Größen und Rechtsformen*, die sich (strategisch) mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen (Branchen: Automobil / -zulieferer, Textil und Bekleidung, Einzelhandel, Lebensmittelindustrie)
- ▶ Sowie **4 CR (Kommunikations-) Berater** (inkl. 1 NGO), die Entscheider in Unternehmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit beraten
- ▶ Eingang in die Ergebnisse fanden Antworten, die von mindestens 2 befragten Experten genannt wurden

*2/3 Großunternehmen, 1/3 KMU, meist nicht börsennotiert

2



Auftretende Dilemmasituationen

- ▶ **Dilemmatische Entscheidungssituationen** treten im Unternehmen **häufig** (mehrmals im Monat) auf
- ▶ Entscheider haben nur **geringe bis mittlere Kenntnisse zu diesen Entscheidungssituationen**
- ▶ Situationen werden erkannt, aber **selten bewältigt***
- ▶ Häufigste Dilemmasituationen:
 - ▶ **Nachhaltigkeit versus Ressourcen** (Zeit/Mitarbeiter/Budget)/**Effizienz**
 - ▶ ökologisch vs. ökonomisch
 - ▶ sozial vs. ökonomisch
 - ▶ Nachhaltige Beschaffung vs. Ökonomie
 - ▶ Nachhaltige Qualität vs. Ökonomie
 - ▶ Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität
 - ▶ **Strategie vs. Umsetzung (Komplexitätsdilemma)**
 - ▶ **Viel vs. wenig Transparenz (Kommunikationsdilemma)**
 - ▶ **Einzel- vs. Brancheninitiative**

* Für eine effektive Bewältigung von Dilemmata sollten dilemmatische Entscheidungssituationen im ersten Schritt identifiziert und akzeptiert und im Zweiten mittels logischer Bewältigungsmöglichkeiten bewältigt werden. Bsp.: Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt (mal Effizienz mal Nachhaltigkeit) oder unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole genutzt.

3



Notwendige Kompetenzen: Fach- und Methodenkompetenz*

- Fachkompetenz** (Bezug auf den Umgang mit Objekten)
- ▶ Fachliche Anerkennung (Expertenstatus)
 - ▶ Fachwissen allgemein / im eigenen Fachgebiet
 - ▶ Fachwissen zu Nachhaltigkeit
 - ▶ Fachübergreifende / transdisziplinäre Kenntnisse
 - ▶ Entscheidungswissen (Komplexität / Wirkungsketten)
 - ▶ Marktkennntnis
- Methodenkompetenz** (Bezug auf den Umgang mit Objekten)
- ▶ Methodenkompetenz allgemein
 - ▶ Methodenkompetenz zu Nachhaltigkeit
 - ▶ Projektmanagement
 - ▶ Komplexitätsmanagement
 - ▶ Analytische Fähigkeiten
 - ▶ Systematisch-methodisches Vorgehen

* Einordnung der genannten Kompetenzen in Anlehnung an Heyse, Volker / Erpenbeck John(Hrsg.): Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest, Waxmann, 2007.

4



Notwendige Kompetenzen: Sozial-kommunikative Kompetenz*

Kommunikative Kompetenz (Bezug auf den Umgang mit anderen Personen)

- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Überzeugungskraft
- ▶ Beziehungsmanagement
- ▶ Netzwerkfähigkeit

Sozialkompetenz (Bezug auf den Umgang mit anderen Personen)

- ▶ Sozialkompetenz
- ▶ Einfühlungsvermögen / Empathie
- ▶ Emotionale Intelligenz
- ▶ Kritikfähigkeit / Konfliktfähigkeit
- ▶ Führungskompetenz / Fähigkeit zur Personalführung

* Einordnung der genannten Kompetenzen in Anlehnung an Heyse, Volker / Erpenbeck John(Hrsg.):
Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest, Waxmann, 2007.

5



Notwendige Kompetenzen: Handlungskompetenz und Personale Kompetenz*

Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Bezug auf die eigene Handlungsausführung)

- ▶ Umsetzungs- / Managementkompetenz
- ▶ Beharrlichkeit / Geduld
- ▶ Durchsetzungsvermögen
- ▶ Gestaltungswille
- ▶ Innovationsfreudigkeit

Personale Kompetenz (Bezug auf sich selbst als Person)

- ▶ Unternehmerisches / Strategisches Denken
- ▶ Systemisches / Ganzheitliches Denken
- ▶ Offenheit für Veränderungen / Veränderungswille
- ▶ Fähigkeit zu differenzieren / abzuwägen
- ▶ Glaubwürdigkeit (Wissen und Authentizität)
- ▶ Selbstsicherheit
- ▶ Selbstreflexion
- ▶ Selbstbewusstsein

* Einordnung der genannten Kompetenzen in Anlehnung an Heyse, Volker / Erpenbeck John(Hrsg.):
Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest, Waxmann, 2007.

6



Notwendige Rahmenbedingungen im Unternehmen

- ▶ Glaubwürdiger Support der Geschäftsführung (aktives Board / Gremium)
- ▶ Geschäftsführung ist Vorbild und lebt vor
- ▶ Führungsebene hat CS Kompetenz
- ▶ Klar definierte CS Strategie
- ▶ Klare CS Ziele und Prioritäten
- ▶ Ressourcen (Budget / Mitarbeiter) bereitgestellt
- ▶ Ethisches Fundament / Leitbild / Kultur
- ▶ Mitarbeiter stehen hinter CS (kritische Masse, gleiche Werte)
- ▶ Offene Unternehmens- und Fehlerkultur
- ▶ Geeignete Kultur und Struktur für freie Entscheidungen (Rückhalt)
- ▶ Kollektive Entscheidungen (Stakeholder / Mitarbeiter einbeziehen)
- ▶ Klare Kommunikationsstrategie (offene Kommunikation der CS Strategie / Ziele)
- ▶ Offenheit für Brancheninitiativen

7



Profil der Experten und Corporate Sustainability Verständnis

- Die Hälfte der befragten Unternehmen haben Corporate Sustainability (CS) in ihre Strategie integriert, 30% auch ins Kerngeschäft
- Das CS Verständnis* ist zum Großteil (60%) ähnlich der Studiendefinition
- CS ist meist mit klarer Verantwortung des Top Managements versehen sowie als eigener Bereich und/oder als Querschnittsteam verankert
- Die meisten Befragten sind im oberen Management tätig und haben ein studienähnliches CS Verständnis*
- 70% beschäftigen sich seit über 5 Jahren mit CS und haben Budgetverantwortung für Nachhaltigkeitsthemen
- Sie treffen häufig Entscheidungen im CS Kontext und stimmen sich dabei meist mit anderen Stabsabteilungen, Gremien, Abteilungen oder der Geschäftsführung ab.

*Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit) wird in dieser Befragung als zentrale unternehmensstrategische, langfristige Aufgabe betrachtet. Die Integration sowohl ökonomischer, als auch ökologischer und sozialer Ziele in das Zielsystem und in die unternehmerische Wertschöpfung ist dabei unabdingbar.

8



Wie es weiter geht

- ▶ **In den nächsten Wochen wird** in der 1. quantitativen Runde* für eine standardisierte Bewertung der qualitativen Ergebnisse **ein erweiterter Expertenkreis mittels eines Online-Fragebogens befragt** (ca. 20 min.). Sie werden hierzu über ein Online Befragungstool (limesurvey) kontaktiert werden.
- ▶ Für Rückfragen und weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung unter kontakt@saskiajuretzek.com

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

*Gesamtzahl der quantitativen Befragungen voraussichtlich 2

9

8.2.2 Quantitative Hauptstudie



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Erfolgreiche Umsetzung von Corporate Sustainability Strategien

- Kompetenzen und Rahmenbedingungen zur Bewältigung dilemmatischer Corporate Sustainability (CS) Entscheidungssituationen -

Ergebnisse der mehrstufigen Delphi-Befragung

18.01.2014

Saskia Juretzek



Übersicht

1. **Ziel der Präsentation**
2. **Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen**
3. **Methodisches Vorgehen**
4. **Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata**

2



Übersicht

1. **Ziel der Präsentation**
2. **Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen**
3. **Methodisches Vorgehen**
4. **Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata**

3



Ziel der Präsentation

- Im Folgenden wird eine Zusammenfassung der **Ergebnisse der Delphi-Studie „Welche Kompetenzen benötigen Entscheider zur erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien? Umgang mit widersprüchlichen Entscheidungssituationen“** vorgestellt.
- Die qualitative Vorstudie und die quantitative Hauptstudie wurden von November 2012 bis September 2013 durchgeführt
- **Ziel der Studie war es:**
 - die bei der Umsetzung von CS-Strategien auftretenden **Dilemmasituationen** zu definieren und zu bewerten
 - die **zur Dilematabewältigung wichtigsten benötigten Kompetenzen** zu ermitteln und zu priorisieren
 - sowie die zur erfolgreichen Umsetzung von CS-Strategien **erforderlichen Rahmenbedingungen** aufzuzeigen und deren Relevanz einzuschätzen
- Die **Ergebnisse werden nach den zwei Hauptbefragungsgruppen** (CS-Manager/Geschäftsführer im Unternehmen bzw. CS-Berater / Geschäftsführer in Beratungen) **vergleichend** und **wo sinnvoll konsolidiert dargestellt** (u.a. um die unterschiedlichen Perspektiven darzustellen, aber auch da die befragten Unternehmen laut eigener Aussage CS wesentlich weiter integriert haben, als die beratenen Unternehmen)*

*Anmerkung: Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine (wesentliche) Schnittmenge zwischen befragten und beratenen Unternehmen besteht



Übersicht

1. Ziel der Präsentation
2. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen
3. Methodisches Vorgehen
4. Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata



MANAGER - Das Profil der befragten Unternehmen weist einen hohen CS-Integrationsstand und umfassende CS-Erfahrung der Manager auf

Profil der Befragten

- Der Großteil der Manager (65%) arbeitet im CS-Bereich oder zu CS im Fachbereich, 59% arbeiten mindestens auf mittlerer Führungsebene, 16% in der Geschäftsführung
- 75% der Manager haben mindestens 3 Jahre CS-Erfahrung und 91% sind häufig bis sehr häufig (mehrmals im Monat bis mehrmals in der Woche) in CS-Entscheidungen eingebunden
- 98% der Befragten Manager haben nach ihrer Einschätzung mittlere bis umfangreiche Kompetenzen zur Dilemmatabewältigung

Profil der Unternehmen

- 80% der Befragten sind Großunternehmen, 31% stammt aus der Textil- und Bekleidungsbranche, 16% aus dem Konsumgüterbereich und dem Handel

Integrationsstand

- 96% integrieren CS nach eigener Aussage mindestens teilweise strategisch, 47% haben CS vollständig strategisch integriert
- 40% integrieren CS vollständig in das Kerngeschäft
- 33% integrieren CS nach eigener Einschätzung vollständig strategisch **und** im Kerngeschäft

6



MANAGER - Deutliche Ergebnisse zu den wichtigsten Kompetenzen, Rahmenbedingungen und Dilemmata

Kompetenzen

- Personale, sozial-kommunikative und Aktivitäts- und Handlungskompetenzen dominieren die Top 10. Fach- und Methodenkompetenzen werden als weniger wichtig erachtet*

Rahmenbedingungen

- Ein glaubwürdiger Support der Geschäftsführung, eine klar definierte CS-Strategie, Ziele und Prioritäten sowie eine integrierte CS-Strategie sind die drei wichtigsten Rahmenbedingungen
- Ein Großteil der Befragten sieht eine gleiche Relevanz von Kompetenzen und Rahmenbedingungen für die Umsetzung von CS im Unternehmen

Dilemmata

- Dilemmatische Entscheidungssituationen treten in 62% der Unternehmen häufig – mehrmals im Monat – auf
- Dabei treten Dilemmata auf der Ebene Kosteneffizienz versus Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) am häufigsten auf
- In Unternehmen, die CS vollständig in das Kerngeschäft integriert haben, treten Dilemmata seltener auf

Dilemmatabewältigung

- Die bewusste Identifikation und Bewältigung wurden mit 78% und 76% Zustimmung der Befragten als besonders hoch eingeschätzt. Negative Optionen wurde stark vermindert angekreuzt (max. 13%)
- Die Mehrheit der Befragten (53%) gibt an, dass Dilemmata zum überwiegenden Teil bewältigt werden, 33% gibt an „die Hälfte“
- Entscheidungen werden mit leichter Mehrheit (56%) meist zugunsten von CS-Aspekten getroffen
- Ausreichend eigenes Budget haben 39% der befragten Manager, 36% haben kein ausreichendes eigenes Budget und 25% kein eigenes Budget für CS zur Verfügung

* Für die Einteilung der Teilkompetenzen in Grundkompetenzen vgl. Heyse / Erpenbeck (2007), S. 27



BERATER – Die befragten Beratungen arbeiten häufig branchenübergreifend und haben langjährige CS-Erfahrung

Profil der Befragten Berater

- 85% haben mindestens 3 Jahre bis hin zu 28 Jahren Erfahrung im Corporate Sustainability Bereich
- 77% arbeiten mindestens auf der mittleren Führungsebene, 43% sind Geschäftsführer
- 79% sind Geschäftsführer oder Mitarbeiter einer Beratung, 12 % in einer beratenden NGO, 9% in einer anderen beratenden Funktion

Profil der Beratungen

- 75% der Beratungen haben weniger als 500 Mitarbeiter*
- 42% sind inhabergeführt und nicht börsennotiert

Profil der beratenen Unternehmen

- 29% beraten branchenübergreifend, 16 % im Automobil- sowie 13% im Konsumgüterbereich
- 64% gaben an, vermehrt Großunternehmen zu beraten, 52% vorwiegend KMUs (Mehrfachnennungen möglich)

Profil der beratenen Entscheider

- 82% der beratenen Entscheider sind häufig bis sehr häufig** in CS-Entscheidungen eingebunden
- 70% haben mittlere Kompetenzen zu dilemmatischen CS-Entscheidungssituationen, nur 10% umfangreiche

Integrationsstand der beratenen Unternehmen

- 88% der beratenen Unternehmen haben CS teilweise in die Unternehmensstrategie integriert sowie 94% teilweise in das Kerngeschäft
- Lediglich 3% haben CS vollständig in die Unternehmensstrategie integriert

*zum Umsatz ist aufgrund fehlender Antworten keine valide Aussage möglich
 ** mehrmals im Monat bis mehrmals in der Woche



BERATER – Eindeutige Antworten zu den relevanten Kompetenzen, Rahmenbedingungen und Dilemmata

Kompetenzen

- Aktivitäts- und Handlungskompetenzen dominieren die Top 10, neben sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen. Fach- und Methodenkompetenzen werden als weniger wichtig erachtet

Rahmenbedingungen

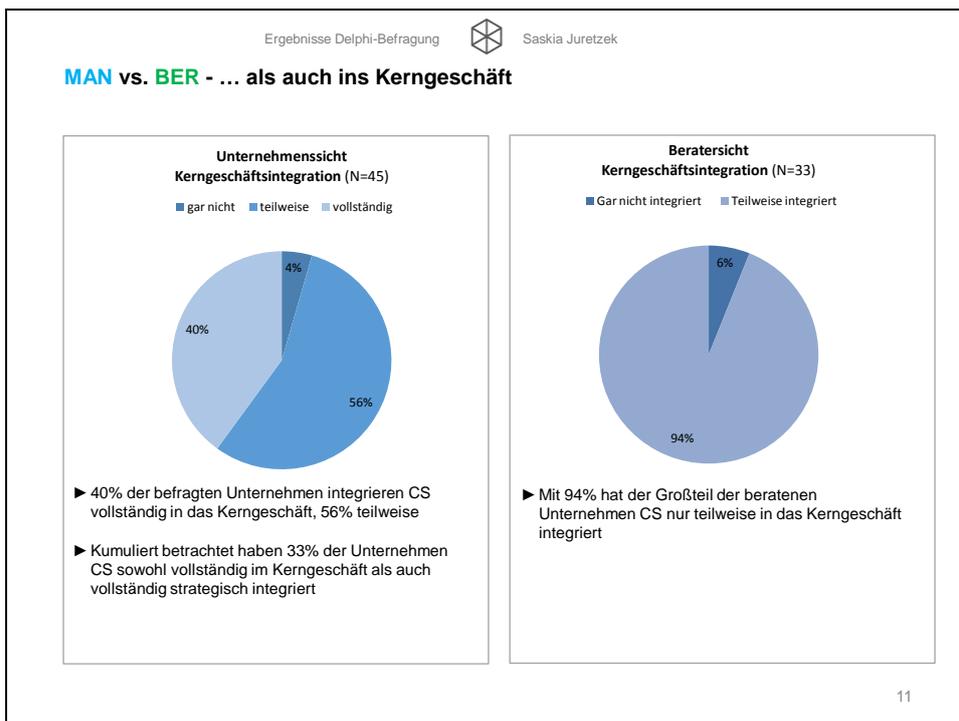
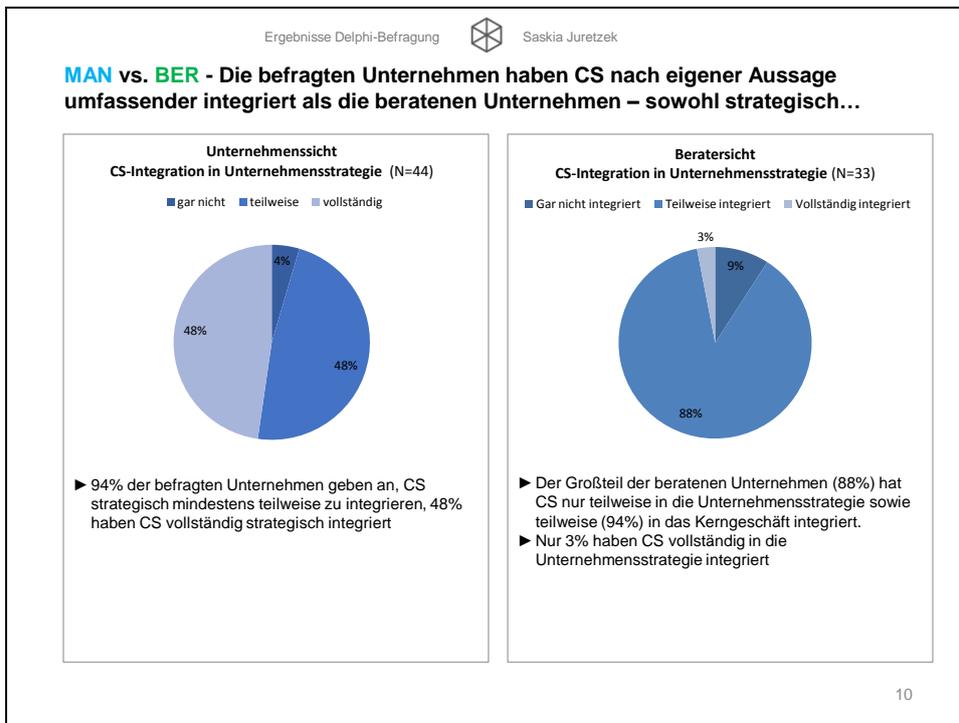
- Ein glaubwürdiger Support der Geschäftsführung, eine klar definierte CS-Strategie, Ziele und Prioritäten sowie eine integrierte CS-Strategie sind die 3 wichtigsten Rahmenbedingungen
- Der Großteil der Berater sieht eine gleiche Relevanz von Kompetenzen und Rahmenbedingungen, eine Tendenz gibt es bei 19% hin zu einer höheren Relevanz der Kompetenzen

Dilemmata

- Dilemmata treten in 61% der beratenen Unternehmen häufig – mehrmals im Monat – auf
- Dabei treten Dilemmata zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) sowie zwischen viel und wenig Transparenz (Kommunikationsdilemma) aus Beratersicht am häufigsten auf

Dilemmabewältigung

- 64% der Berater sagen aus, dass Dilemmata im Unternehmen unbewusst ausgewichen wird, 52% dass diese bewusst unscharf formuliert werden (52%). Nur 21% geben an, dass Dilemmata bewusst identifiziert werden
- Die Mehrheit der Befragten (75%) gibt an, dass mindestens die Hälfte der Dilemmata erfolgreich bewältigt werden können. 30% geben an, dass nur ein geringer Teil bewältigt werden kann
- In den Unternehmen wird laut Beratern zu 93% meist zugunsten eines effizienten Mitteleinsatzes entschieden
- Nur 12% der beratenen Entscheider haben dabei genügend Budget für CS zur Verfügung, 70% unzureichendes und 18% keines



MAN vs. BER - Die Top 10 Kompetenzen unterscheiden sich aus den beiden Blickwinkeln wesentlich

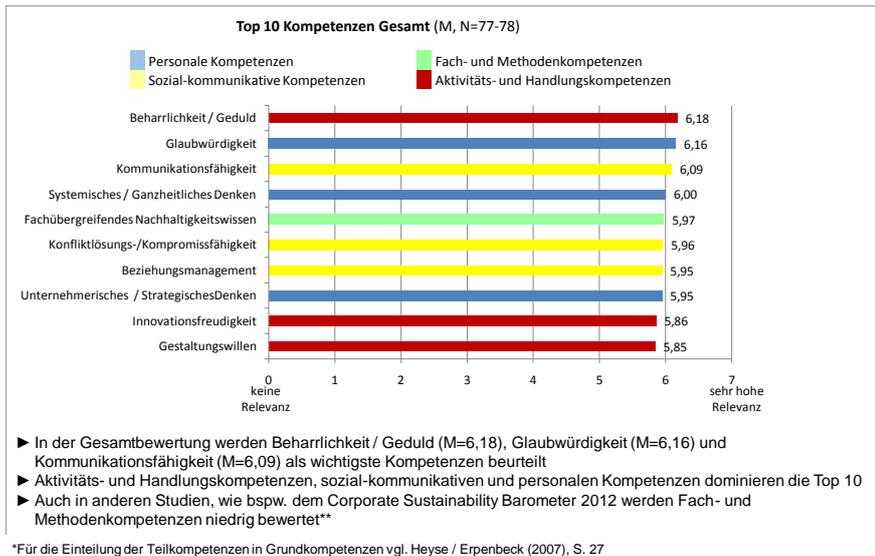
| M Manager (N=43-45) | M Berater (N=31-33) |
|---|---|
| 6,3 Glaubwürdigkeit | 6,27 Beharrlichkeit / Geduld |
| 6,11 Beharrlichkeit / Geduld | 6,24 Gestaltungswillen |
| 6,11 Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit* | 6,24 Kommunikationsfähigkeit |
| 6,07 Systemisches / Ganzheitliches Denken | 6,12 Beziehungsmanagement |
| Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen / | 5,97 Umsetzungs-/Managementkompetenz |
| 6,04 Komplexitätsverständnis | 5,97 Glaubwürdigkeit |
| 5,98 Kommunikationsfähigkeit | 5,97 Unternehmerisches / Strategisches Denken |
| 5,93 Unternehmerisches / Strategisches Denken | 5,91 Systemisches / Ganzheitliches Denken |
| 5,87 Innovationsfreudigkeit / Veränderungswille | Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen / |
| 5,82 Beziehungsmanagement | 5,88 Komplexitätsverständnis |
| 5,7 Durchsetzungsvermögen | 5,88 Frustrationstoleranz |

► Beharrlichkeit / Geduld rangieren in beiden Gruppen auf den obersten Plätzen, wesentlichste Kompetenz aus Entscheidersicht ist die Glaubwürdigkeit, die bei den Beratern auf Platz 5 rangiert. Auch beurteilen Manager die Konfliktlösungsfähigkeit wesentlich höher.

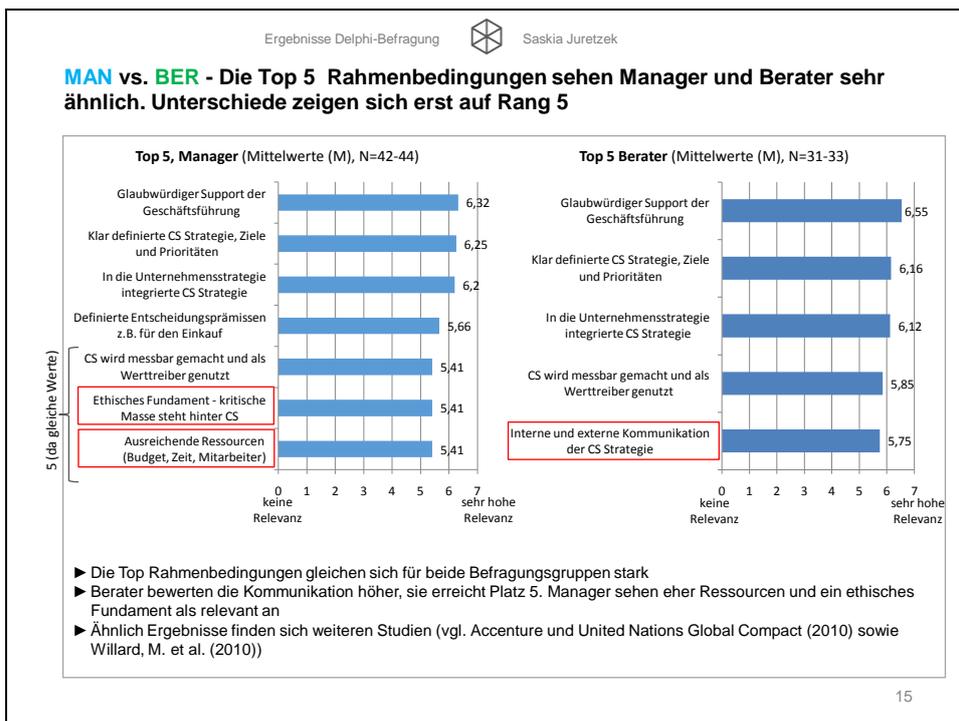
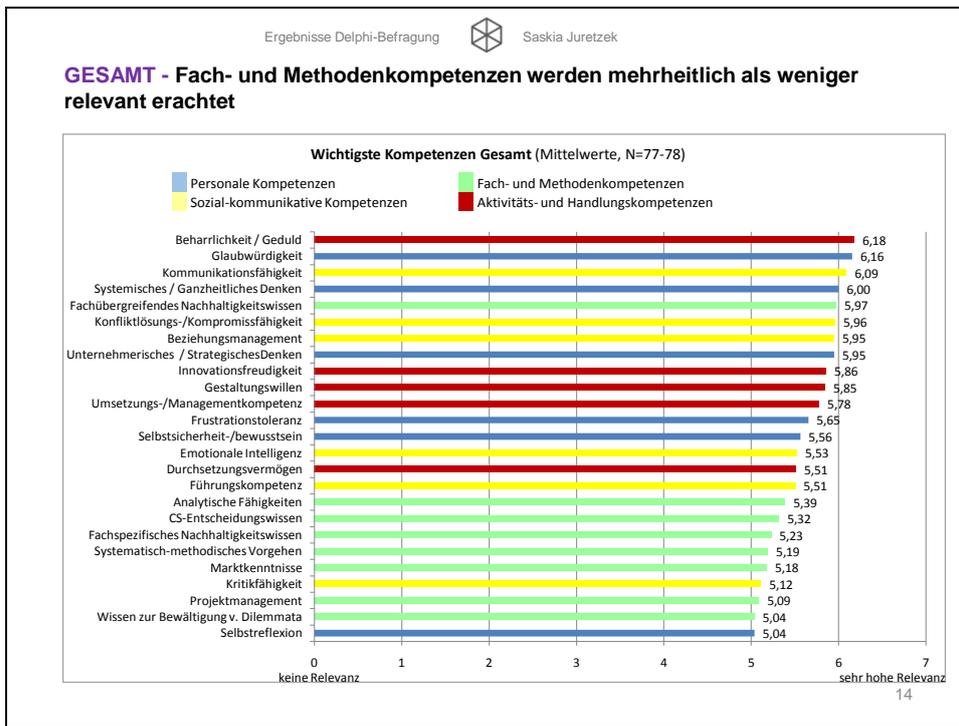
► Berater sehen den Gestaltungswillen als sehr relevant an, dieser steht bei den Entscheidern nur auf Platz 12. Sozial-kommunikative Kompetenzen, wie Kommunikationsfähigkeit und Beziehungsmanagement werden von den Beratern höher bewertet. Fach- und Methodenkompetenzen** sind jeweils niedrig bewertet

*Kursiv geschrieben sind die Kompetenzen, die bei der jeweils anderen Gruppe nicht in den Top 10 sind
 ** Für die Einteilung der Teilkompetenzen in Grundkompetenzen vgl. Heyse / Erpenbeck (2007), S. 27

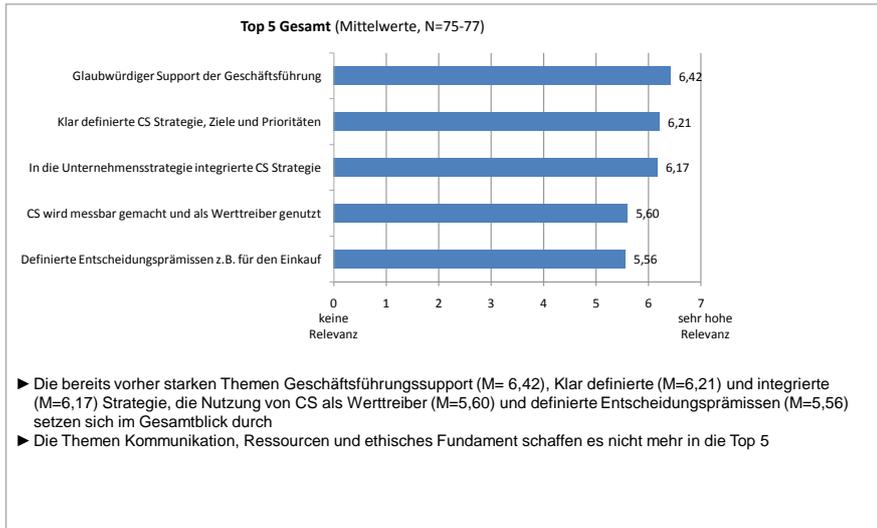
GESAMT - Auch im Gesamtblick dominieren Aktivitäts- und Handlungskompetenzen die Top 10, neben sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen*



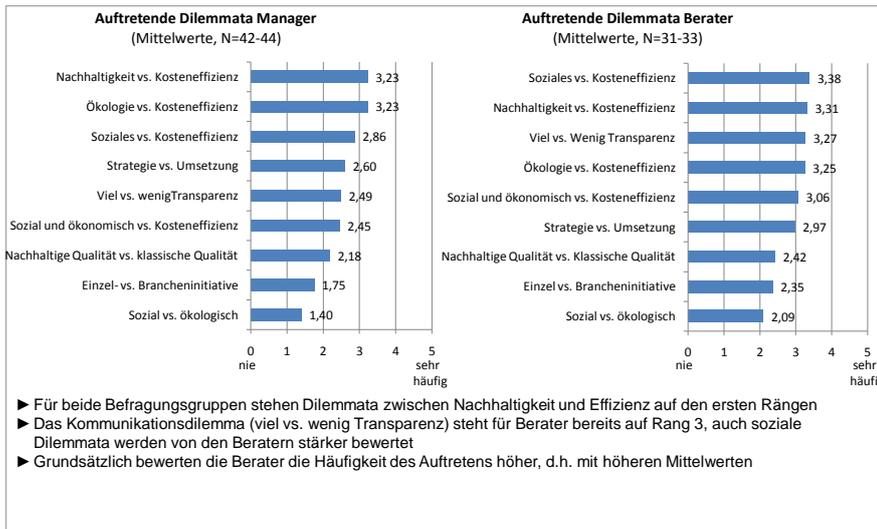
*Für die Einteilung der Teilkompetenzen in Grundkompetenzen vgl. Heyse / Erpenbeck (2007), S. 27
 ** Vgl. Schaltegger et al. (2012)

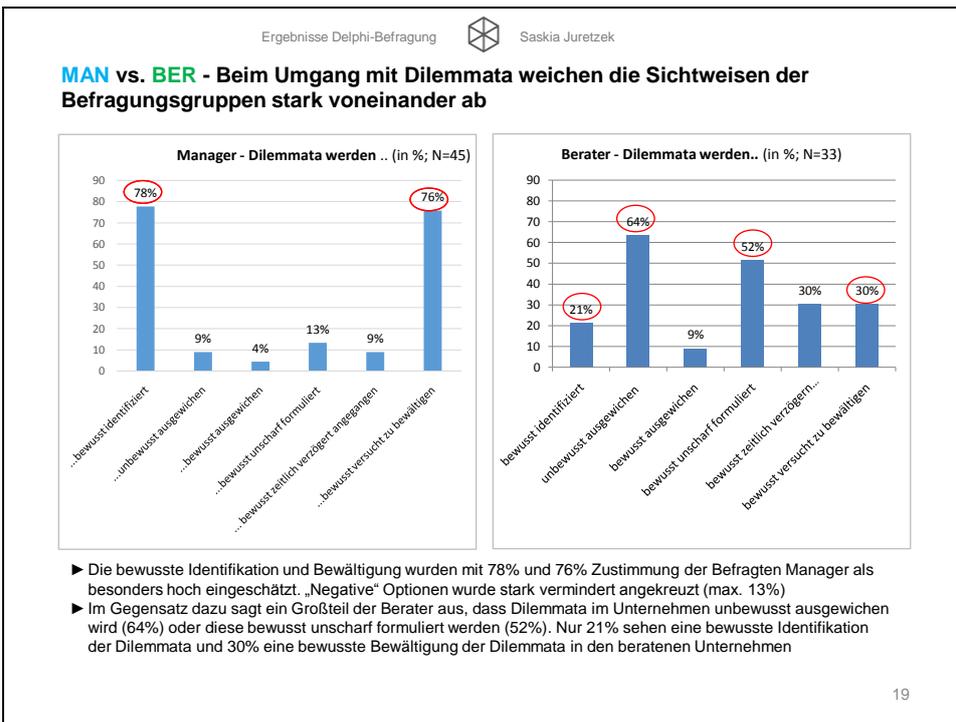
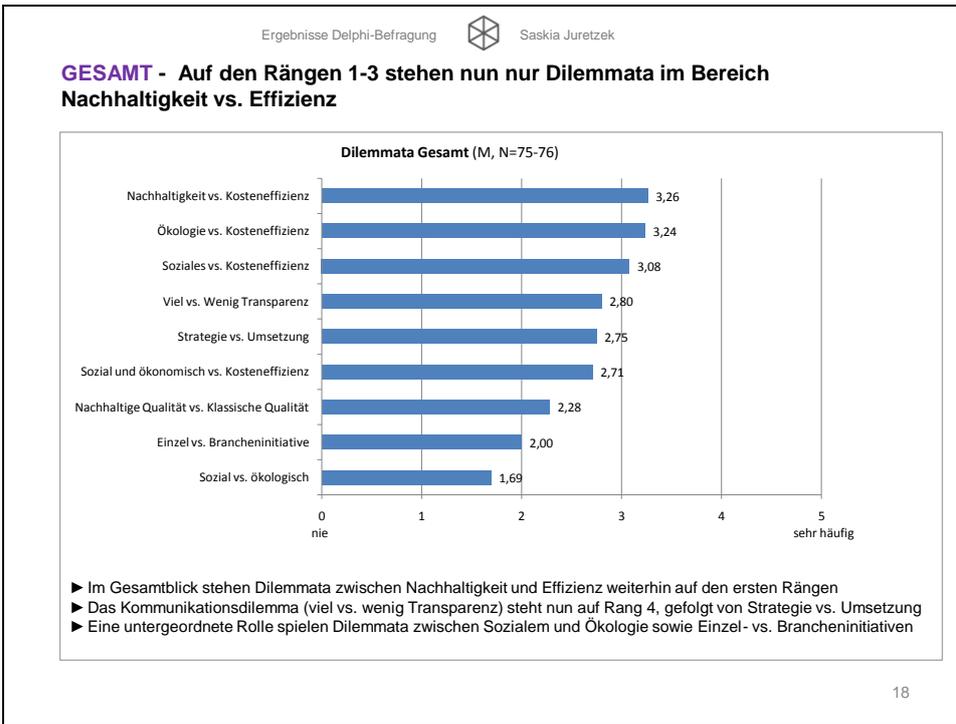


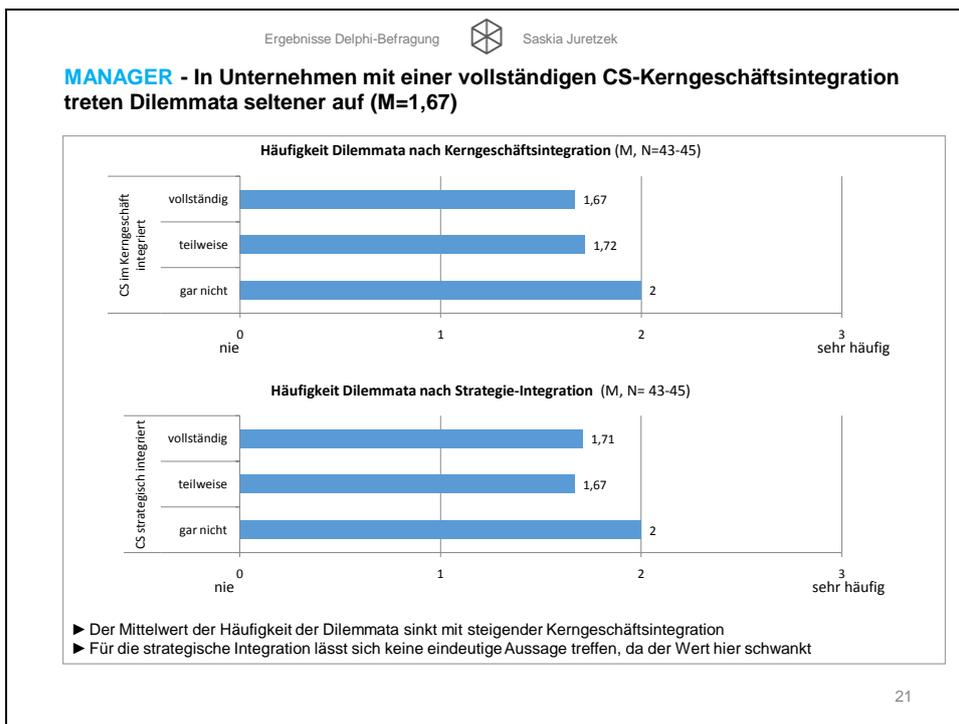
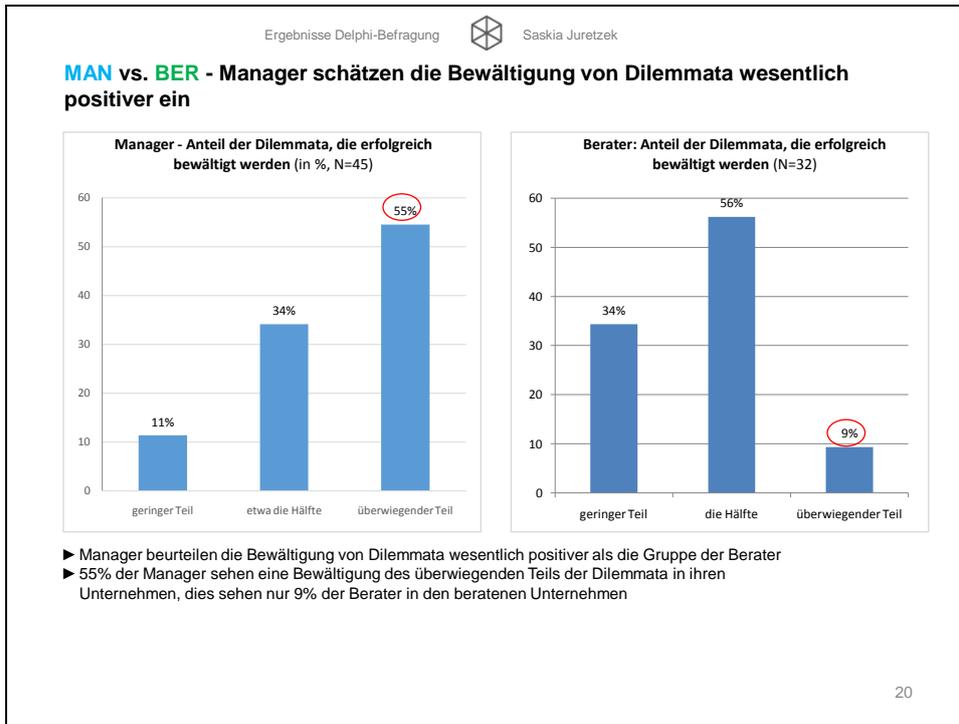
GESAMT – In den konsolidierten Top 5 Rahmenbedingungen behaupten sich die Entscheidungsprämissen auf Platz 5

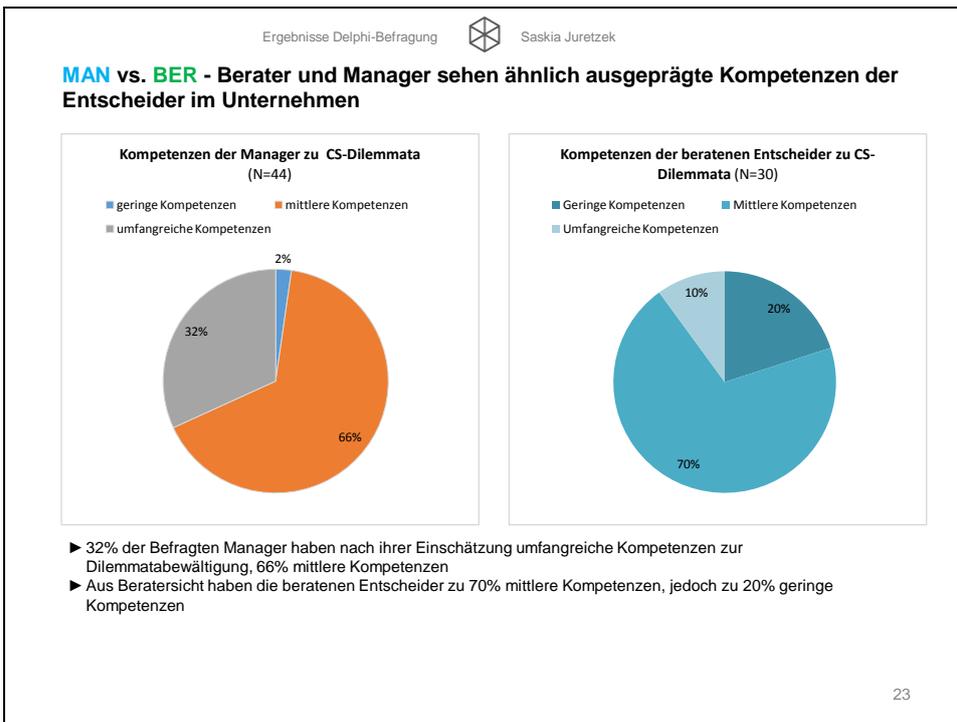
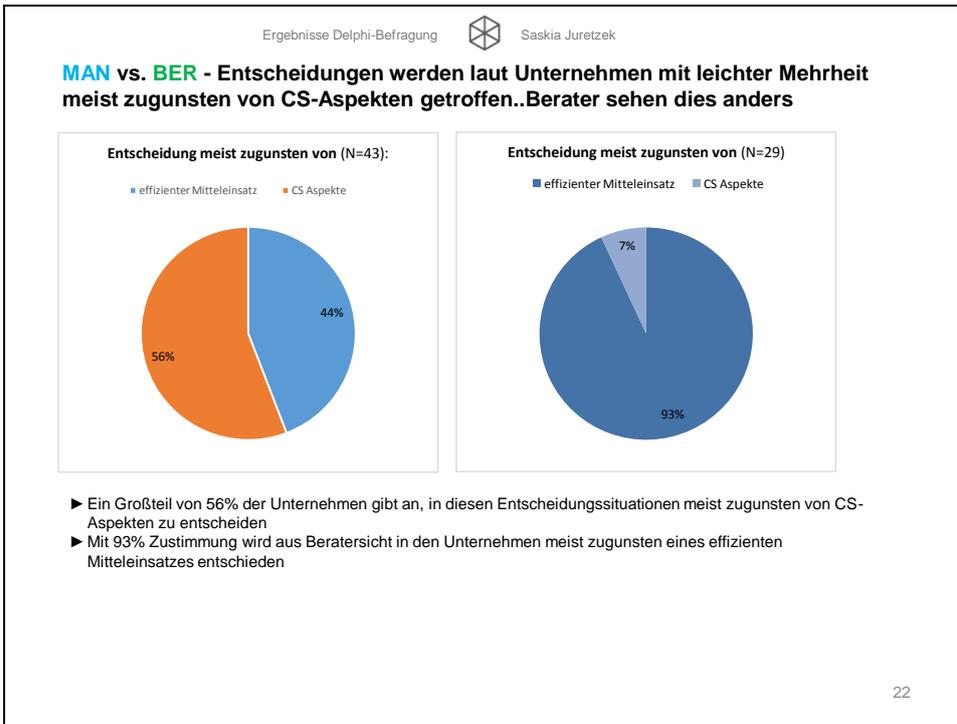


MAN vs. BER - Dilemmata im Bereich Nachhaltigkeit vs. Effizienz zählen für beide Befragungsgruppen zu den am häufigsten Auftretenden











Übersicht

1. Ziel der Präsentation
2. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen
3. **Methodisches Vorgehen**
4. Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata

24



Methodisches Vorgehen – Delphi Befragung*

Qualitative Vorstudie (07.11.2012 bis 03.01.2013): **Telefonische Experteninterviews** (je ca. 45-60 min.)

- **6 in CS-Themen involvierte Manager und 4 CS-Berater** auf verschiedenen Entscheidungsebenen
- Unternehmen unterschiedlicher Größen und Rechtsformen v.a. in den Branchen: Textil & Bekleidung, Auto, Handel, Konsumgüter

Quantitative Hauptstudie (30.07.-30.09.2013**): **Online Befragung** (je ca. 20-25 min.)

- Standardisierte Befragung mittels Onlinetool limesurvey, basierend auf den Ergebnissen aus der Vorstudie
- **45 in CS-Themen involvierte Manager und 33 CS-Berater** auf verschiedenen Entscheidungsebenen
- Unternehmen aller Größen und Rechtsformen v.a. in den Branchen: Textil & Bekleidung, Auto, Handel, Konsumgüter

*Vgl. Häder (2009), S. 22.

** Der Hauptbefragungszeitraum war von Ende Juli bis Ende September 2013 (4 Experten antworteten noch im Oktober und November und 25 wurden noch berücksichtigt)



Übersicht

1. Ziel der Präsentation
2. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen
3. Methodisches Vorgehen
4. **Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata**

27



Anhang - Literatur

- ▶ **Accenture und United Nations Global Compact (2010):** A new era of sustainability. UN Global Compact- Accenture CEO Study 2010, Accenture Website. http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf. Zugriffen: 01. Oktober 2013.
- ▶ **Häder, M. (2009):** Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 2. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.; VS, Verl. für Sozialwiss.
- ▶ **Heyse, V. / Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007):** Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest.
- ▶ **Müller-Christ, G. (2010):** Nachhaltiges Management: Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten.
- ▶ **Schaltegger, S. et al. (2012):** Corporate Sustainability Barometer 2012. Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands.
- ▶ **Willard, M. et al. (2010):** The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report. Online verfügbar unter <http://www.sustainabilityprofessionals.org/sustainability-professional-2010-competency-survey-report>. Zugriffen: 01. Oktober 2013.

28



Anhang - Detailliertere Kompetenzbeschreibungen* (Top 10)

- **Beharrlichkeit / Geduld** (insbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen)
- **Gestaltungswillen** (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen*)
- **Kommunikationsfähigkeit** (insbes. Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit)
- **Beziehungsmanagement** (insbes. mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten können und unter diesen vermitteln)
- **Umsetzungs-/Managementkompetenz**
- **Glaubwürdigkeit** (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität)
- **Unternehmerisches / Strategisches Denken**
- **Systemisches / Ganzheitliches Denken**
- **Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen / Komplexitätsverständnis**
- **Frustrationstoleranz** (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können)
- **Innovationsfreudigkeit / Veränderungswille**
- **Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit** (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushakten, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen)

*wie im Online-Fragebogen angegeben. Weiterführende Kompetenzbeschreibungen können u.a. bei Heysse / Erpenbeck (2007) eingesehen werden

29



Anhang - Detailliertere Dilemmata-Beschreibungen

- **Soziales vs. Kosteneffizienz** (bspw. vermehrte Sozialleistungen für Mitarbeiter vs. Kosteneffizienz)
- **Sozial vs. ökologisch** (bspw. betriebseigener Kindergarten vs. Grünfläche)
- **Nachhaltigkeit** (sozial, ökologisch und ökonomisch) **vs. Kosteneffizienz** (bspw. Nachhaltige Produktqualität vs. geringere Kosten/Kosteneffizienz)
- **Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz** (bspw. langfristige Lieferantenbeziehungen zur Sicherung der Ressourcenbasis und damit zur langfristigen Gewinnerzielung unter Sicherstellung der sozialen Arbeitsbedingungen im Lieferantenbetrieb vs. Wechsel zum billigsten Lieferanten zur kurzfristigen Kostenreduktion)
- **Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität** (bspw. nachhaltiges Material kann nicht die gleichen wasserabweisenden Eigenschafteneines klassischen Materials aufweisen)
- **Strategie vs. Umsetzung** (bspw. die Umsetzung der Strategie erweist sich als sehr komplex und daher in der Umsetzung sehr schwierig)
- **Viel vs. wenig Transparenz** (bspw. viel vs. wenig Kommunikation - ab welchem Grad des CS Engagements kann wie viel kommuniziert werden („Greenwashing“ Risiko)
- **Einzel- vs. Brancheninitiative** (bspw. als Branche könnte man wirkungsvoller nachhaltig agieren, findet aber aus Wettbewerbsgründen keine Mitsreiter)

30

Ergebnisse Delphi-Befragung  Saskia Juretzek

Kontaktdaten

Für Rückfragen stehe ich jederzeit gern zur Verfügung

- ▶ Email: sj@saskiajuretzek.com
- ▶ Mobile: 0178 2666444
- ▶ XING: www.xing.com/profile/saskia_juretzek
- ▶ Web: www.saskiajuretzek.com

31

8.2.3 Zusätzliche Befragung der Expertengruppe der Berater (surveymonkey)

Für die ergänzende Befragung über surveymonkey wurden keine gesonderten Ergebnisse an die Teilnehmer versandt.

1. Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Gründe dafür, dass die befragten Unternehmen den CS-Integrationsstand weitaus positiver beurteilen? Bitte wählen Sie die Antworten, die am ehesten zutreffen und ergänzen weitere relevante Gründe

| | |
|---|--------|
| Es lassen sich verstärkt Unternehmen beraten bzw. ich /wir berate(n) vor allem Unternehmen, die erst am Anfang der Beschäftigung mit Corporate Sustainability stehen | 29,41% |
| | 5 |
| Die Unternehmen selbst beurteilen den Fortschritt der CS Integration aus der internen Perspektive positiver (vs. Berater aus der externen Perspektive) z.B. aufgrund von fehlendem Fachwissen und Komplexitätsverständnis oder der Tendenz zur positiveren Selbsteinschätzung | 88,24% |
| | 15 |
| Da in der Studie gezielt Unternehmen befragt worden sind, die sich bereits mit CS auseinandersetzen, sind diese in der CS-Integration wahrscheinlich weiter fortgeschritten als die von mir/uns beratenen Unternehmen | 17,65% |
| | 3 |
| Berater haben durch ihre Rolle einen umfassenderen Blick auf den Integrationsstand der Unternehmen (externer Blickwinkel vs. interne „Betriebsblindheit“) und beurteilen daher den Integrationsstand realistischer bzw. kritischer | 58,82% |
| | 10 |

Kommentare:

- Hauptgrund: Unterschiedliches Verständnis von CSR/Nachhaltigkeitsmanagement bzw. unterschiedliches Anspruchsniveau von Beratern und Unternehmen bezüglich CSR/Nachhaltigkeitsmanagement / weitere Gründe: Unternehmen geben sozial erwünschte Antworten, Unternehmen wollen ein positives Bild von sich vermit-

teln

- Der erstgenannte Grund klingt für mich am wahrscheinlichsten.
- Vermutlich ist die Eigensicht der Beratungen, dass nur wenige Aspekte der NH wirklich materiell für das eigene Beratungsunternehmen sind.
- kein Konsens über Zielbild, was ein Unternehmen mit strat. integrierter CS ausmacht, woran wir es erkennen und womit wir uns zufrieden geben (wollen)

2. Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Gründe dafür, dass die befragten Unternehmen die Dilemmatabewältigung viel positiver beurteilen? Bitte wählen Sie die Antworten, die am ehesten zutreffen und ergänzen weitere wichtige Gründe

| | |
|---|--------|
| Die Unternehmen selbst beurteilen die Dilemmatabewältigung aus der internen Perspektive positiver (vs. Berater aus der externen Perspektive) z.B. aufgrund von fehlenden Kompetenzen und Bewusstsein oder der Tendenz zur positiveren Selbsteinschätzung | 82,35% |
| | 14 |
| Da sich verstärkt Unternehmen beraten lassen bzw. ich/wir vor allem Unternehmen berate(n), die erst am Anfang der Beschäftigung mit Corporate Sustainability stehen , werden Dilemmata hier seltener bewältigt | 11,76% |
| | 2 |
| Da in der Studie gezielt Unternehmen befragt worden sind, die sich bereits mit CS auseinandersetzen , werden Dilemmata dort wahrscheinlich häufiger und erfolgreicher bewältigt als in den von mir/uns beratenen Unternehmen | 0% |
| | 0 |
| Berater haben durch ihre Rolle einen umfassenderen Blick auf die Dilemmatawahrnehmung- und bewältigung der Unternehmen (externer Blickwinkel vs. interne „Betriebsblindheit“) und beurteilen diese daher kritischer bzw. realistischer | 70,59% |
| | 12 |

Kommentare:

- Wie vorher: Das Anspruchsniveau der Berater ist höher, Unternehmen wollen sich positiv darstellen
- Diverse psychologische Bias-se und Berater entscheiden selbst selten + keine klaren Indikatoren, woran wir pos. Bewältigung festmachen und woran nicht

8.3 Weitere Studienergebnisse

8.3.1 Weitere genannte Dilemmata

Tabelle 19: Weitere genannte Dilemmata - Manager

| Manager - weitere relevante Dilemmata | Wert auf Skala |
|--|-----------------------|
| Kundenwunsch vs. Nachhaltigkeit | 4 |
| Erfüllung von Kundenwünschen (z. B. mehr Convenience) vs. nachhaltige Produkte | 5 |
| Ressourcenverfügbarkeit vs. Anspruch | 5 |
| Strategie vs. Ressourcen zur Umsetzung (Zeit, Personal, Budget) | keine Angabe |
| Strategiewille versus Strategieentwicklung | 4 |
| CS Projektarbeit vs. restliches Tagesgeschäft (Einteilung der Arbeitszeit) | 5 |
| Wollen vs. Tat | 5 |
| Externe Sicht vs. interne Sicht | 4 |
| Langfristige Kosteneffizienz vs. kurzfristige Kosteneffizienz | 4 |

Tabelle 20: Weitere genannte Dilemmata - Berater

| Berater - weitere relevante Dilemmata | Wert auf Skala |
|---|-----------------------|
| Persönliche „Nachhaltigkeitsinterpretationen A“ vs. persönliche „Nachhaltigkeitsinterpretationen B“ = 4 | 4 |
| Triple-Bottom-Line-Accounting vs. Teilsubstituierbarkeit der Ökologie | 5 |
| Quartalsdenken vs. Strategie | 5 |
| Kurz- vs. langfristig | 4 |
| Wahre Kosten vs. echte Kosten | 4 |

8.3.2 Weitere genannte Kompetenzen

Tabelle 21: Weitere relevante Kompetenzen - Managersicht

| Manager - weitere relevante Kompetenzen | Wert auf Skala (0-7) | Über folgendes Item in Hauptstudie abgefragt |
|---|-----------------------------|---|
| Persönliches Interesse an Thematik | 7 | partiell über Authentizität |
| Begeisterung für Nachhaltigkeit (persönliches Interesse) | 6 | partiell über Authentizität |
| Überzeugung | 7 | partiell über Authentizität |
| Eigener Antrieb im Bereich CR privat aktiv zu handeln | keine Angabe | partiell über Authentizität |
| Empathisch | 7 | Emotionale Intelligenz (insbes. Einfühlungsvermögen/Empathie) |
| Empathie gegenüber Menschen | keine Angabe | Emotionale Intelligenz (insbes. Einfühlungsvermögen/Empathie) |
| Zuversicht/Gelassenheit | 7 | Beharrlichkeit/Geduld |
| Mut | 7 | n/a |
| Ausdauer | 6 | Beharrlichkeit/Geduld |
| Betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen | keine Angabe | partiell über Marktkenntnisse (bspw. zu Absatz, Trends, Wettbewerb) |
| Marketingkompetenz, um Entscheidung im Unternehmen zu "verkaufen" | keine Angabe | Kommunikationsfähigkeit und Beziehungsmanagement |
| Interkulturelle Kompetenz | 7 | n/a |
| Visionäres Denken | 5 | partiell über Innovationsfreudigkeit |
| Kreativität (neue Lösungen) | 4 | partiell über Innovationsfreudigkeit |

Tabelle 22: Weitere relevante Kompetenzen - Beratersicht

| Berater - weitere relevante Kompetenzen | Wert auf Skala (0-7) | Über folgendes Item in Hauptstudie abgefragt |
|--|-----------------------------|---|
| Tiefe innere, persönliche Überzeugung | 7 | Authentizität |
| Verständnis für Kommunikation und PR | 7 | Kommunikationskompetenz |
| Positives Menschenbild (Humor) | 6 | n/a |
| Erfahrung | 6 | n/a |
| Mitarbeiterorientierung | 7 | Führungskompetenz |
| Kundenorientierung | 7 | partiell über Rahmenbedingungen |
| Klima für Veränderungen | 7 | über Rahmenbedingungen |
| Change Management Kompetenz | 6 | n/a |
| Transformationswille | 7 | Veränderungswille |
| Betriebswirtschaftliches Verständnis | keine Angabe | partiell über Marktkenntnisse (bspw. zu Absatz, Trends, Wettbewerb) |
| Controlling | keine Angabe | n/a |
| Small Wins (K. Weick) | 7 | Die Formen der Bewältigung für Dilemmata |
| Strategie Trojanisches Pferd | 7 | n/a |
| Kulturverständnis des zu verändernden Unternehmens | 7 | n/a |
| Risikobereitschaft | 6 | n/a |
| Charisma | 6 | n/a |
| Ambiguitätstoleranz | 7 | Gestaltungswille |
| Respektgefühl | 6 | n/a |

8.3.3 Vergleich mit Studien zu nachhaltigem Handeln in Unternehmen – Kona

Tabelle 23: Abgleich der in der Studie ermittelten Kompetenzen mit *Kona*⁵²⁹

| Kompetenzen zur Dilemma-Bewältigung | Kompetenzen zur CS-Umsetzung | |
|--|--|---|
| | Kona - mit KODE ermittelte Kompetenzen | Kona - Kompetenzen aus Kompetenzzirkel |
| Beharrlichkeit/Geduld | | |
| Glaubwürdigkeit | | |
| Kommunikationsfähigkeit (inbes. Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit) | Kommunikationsfähigkeit | Kommunikationsfähigkeit im weiten Sinne (zuhören, verständliche Nachrichten „senden“), Dialogfähigkeit, Moderationsfähigkeit |
| Systemisches/ganzheitliches Denken | Ganzheitliches Denken | Ganzheitliches Denken |
| Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen / Komplexitätsverständnis | Fachübergreifende Kenntnisse | Vernetztes Denken |
| Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit | Konfliktlösungsfähigkeit | Konfliktmanagement/Konfliktfähigkeit |
| Beziehungsmanagement | | |
| Unternehmerisches/strategisches Denken | | Fähigkeit, Kompetenzen und Potenziale erkennen, zusammenführen und optimal für das Unternehmen ausschöpfen |
| Innovationsfreudigkeit/ Veränderungswille | Experimentierfreude/ Innovationsfreudigkeit/ Offenheit für Veränderungen | Kompetenz zur Umsetzung innovativer Ideen |
| Gestaltungswille | Gestaltungswille | Gestaltungskompetenz |
| Umsetzungs-/Managementkompetenz | | |
| Frustrationstoleranz | | |
| Selbstsicherheit-/bewusstsein | | |
| Emotionale Intelligenz | | |
| Durchsetzungsvermögen | | |
| Führungskompetenz | | |
| Analytische Fähigkeiten | | |
| CS-Entscheidungswissen | | |
| Fachspezifisches Nachhaltigkeitswissen | Fachwissen | |
| Systematisch-methodisches Vorgehen | | |
| Marktkennntnisse | | |
| Kritikfähigkeit | | |
| Projektmanagement | | |
| Wissen/Methoden zur Bewältigung dilemmatischer Entscheidungsprozesse (bspw. Strukturierung der Prozesse, Bewältigungsformen von Dilemmata) | | Fähigkeit, Wissen und Daten bewerten, interpretieren und daraus Schlüsse ziehen können > Kompetenz in Bezug auf Wissensmanagement |
| Selbstreflexion | | |
| | Folgebewusstsein | Folgebewusstsein und eine gewisse Rundumsicht |
| | Eigenverantwortung | Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit |
| | Integrationsfähigkeit | |
| | Beratungsfähigkeit | |
| | Verständnisbereitschaft | |
| | Normativ-Ethische Einstellung | |
| | | Orientierungsfähigkeit |
| | | Motivationsfähigkeit |
| | | Interkulturelle Kompetenz |
| | | Abstraktionsfähigkeit |

⁵²⁹ Vgl. Grothe / Fröbel (2010), S. 49.

8.3.4 Weitere genannte Rahmenbedingungen

Tabelle 24: Weitere genannte Rahmenbedingungen

| Berater - weitere relevante Rahmenbedingungen | Wert auf Skala (0-7) | Wurde in der Hauptstudie über folgenden Item abgefragt |
|---|-----------------------------|--|
| Mitarbeiter haben CS Wissen (wichtig für Umsetzung) | 6 | fachliche NH Kompetenz - vgl. Kompetenzen |
| Kundenorientierung | keine Angabe | Kollektive Entscheidungen unter Einbezug relevanter Stakeholder |
| Mitarbeiterorientierung | keine Angabe | Kollektive Entscheidungen unter Einbezug relevanter Stakeholder |
| Fokus auf Business Case | keine Angabe | CS messbar machen und als Werttreiber nutzen |
| Wirtschaftlichkeit | keine Angabe | CS messbar machen und als Werttreiber nutzen |
| Wirkung auf Wettbewerbsposition | keine Angabe | CS messbar machen und als Werttreiber nutzen |
| Offener Umgang mit Dilemmata durch Führung (Unternehmensintern) | 6 | Kultur und Struktur für freie Entscheidungen |
| "Draht" zu den Business Units | keine Angabe | vgl. Kapitel Kompetenzen - Kommunikationsfähigkeit; Beziehungsmanagement |
| Zuschreibung des Prädikats "trusted advisor/ Unabhängigkeit" | keine Angabe | vgl. Kap. Kompetenzen - Glaubwürdigkeit |
| Netzwerkultur | 6 | Offene Unternehmenskultur |
| IT-Support | 6 | |
| Langfristiges Denken/Management | 6 | vgl. Kap. Kompetenzen - Unternehmerisches/strategisches Denken |
| Manager- weitere relevante Rahmenbedingungen | Wert auf Skala (0-7) | Wurde in der Hauptstudie über folgenden Item abgefragt |
| Langfristigkeit der CS Strategie (nicht nur kurzfristigem Trend hinterher rennen) 4 | 4 | vgl. Kap. Kompetenzen - Unternehmerisches/strategisches Denken |

8.3.5 Vergleich der genannten Rahmenbedingungen mit anderen Studien

Tabelle 25: Vergleich der genannten Rahmenbedingungen mit anderen Studien⁵³⁰

| Ergebnisse aus | Delphi-Studie | Kona-Studie | Accenture / UNGC Studie | Accenture / UNGC Studie | Accenture Studie |
|------------------|--|--|--|---|---|
| Fokus der Studie | erforderliche Rahmenbedingungen | | | Hemmnisse der Umsetzung | |
| | Glaubwürdiger Support der Geschäftsführung | CS-konformes Handeln der Führungskräfte; Top-down Integrationsansatz | Glaubwürdiger Support der Geschäftsführung | Fehlender Geschäftsführungssupport | Fehlendes Leadership-Commitment |
| | Klar definierte CS-Strategie, Ziele und Prioritäten | | | Widersprüchliche strategische Prioritäten | |
| | In die Unternehmensstrategie integrierte CS-Strategie | Verankerung von CS in Unternehmensstrategie, Ziele und Leitbild | In die Unternehmensstrategie integrierte CS-Strategie | | |
| | CS wird messbar gemacht und als Werttreiber genutzt | Integration der Nachhaltigkeitsaspekte in Ziele, Kennzahlen und Prozesse | | Fehlende Identifikation von Werttreibern | Unvermögen, Nachhaltigkeitsinitiativen zu messen |
| | Definierte Entscheidungsprämissen z.B. für den Einkauf | | | | |
| | Interne und externe Kommunikation der CS-Strategie | | | Ineffektive Kommunikationsstrukturen | |
| | Ausreichende Ressourcen (Budget, Zeit, Mitarbeiter) | | | | |
| | Führungsebene hat CS-Wissen und Kompetenzen | CS-konformes Handeln der Führungskräfte; Verinnerlichen von CS durch jeden Einzelnen | | Fehlende Kompetenzen beim mittleren oberen Management | |
| | Ethisches Fundament - kritische Masse steht hinter CS | Verinnerlichen von CS durch jeden Einzelnen; gemeinsames nachhaltiges Bewusstsein | | Widerstand aus der Belegschaft | Fehlender Glaube, dass CS im Unternehmen umsetzbar ist bzw. einen Unterschied macht |
| | Offene Unternehmenskultur | Innovative Unternehmenskultur | | | Kulturelle Hemmnisse |
| | Kultur und Struktur für freie Entscheidungen | | | | |
| | Offenheit für Brancheninitiativen | | Brancheninitiativen und Partnerschaften mit verschiedenen Anspruchsgruppen | | |
| | Kollektive Entscheidungen (Einbezug Stakeholder) | | Partnerschaften mit verschiedenen Anspruchsgruppen | Schwierigkeiten beim Stakeholderengagement | |
| | | | | Fehlende Anerkennung auf den Kapitalmärkten | Fehlendes Investoreninteresse |
| | | | | Verschiedene/ Abweichende CSR Definitionen | Fehlendes Kundeninteresse |
| | | | | Komplexität der Implementierung | |
| | | | | | Kosten der Nachhaltigkeitsinitiativen |
| | | | | | Ungenügende Anreize durch die Regierung |
| | | Verständlich machen von CS | | | |
| | | Integration der Ziele in die Vergütungssysteme aller Bereiche | | | |

⁵³⁰ Vgl. Grothe / Fröbel (2010), S. 30 f.; vgl. Accenture (2011), S. 5; vgl. UNGC/Accenture (2010), S. 34.