



MODUL 2: Verstehen nachhaltiger Prozesse in der realen Geschäftswelt



Bild von [Freepik](#)

Inhaltsübersicht

1. Einführung	2
2. Schlüsselwörter	2
3. Lernziele	3
4. Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld	3
5. Nachhaltigkeitsbemühungen auf Unternehmensebene	4
5.1 Führungskräfte	5
5.2 Manager/-innen, Vorgesetzte und Verwaltungsangestellte	5
5.3 Fachleute für Humanressourcen	5
5.4 Alle Mitarbeitenden	6
6. Nachhaltigkeit im externen Geschäftsumfeld	7
6.1 Akteure des Ökosystems der Lieferkette	7
6.2 Nachgelagerte Interessengruppen	8
6.3 Breiteres (Geschäfts-)Ökosystem	8
6.4 Zusammenarbeit mit Unternehmen	9
7. Strategischer Wandel	9
7.1 Vision der Nachhaltigkeit	9
7.2 Strategie der Nachhaltigkeit	10
7.3 Nachhaltigkeitsplan	11
8. Organisatorischer Wandel	12
9. Befähigung zur Nachhaltigkeit	14
10. Zusammenfassung	15
11. Fragen zum Nachdenken	17
12. Nützliche Referenzen und Ressourcen	17
13. Literaturverzeichnis	17

1. Einführung

Nachhaltigkeit in der Wirtschaft bedeutet, dass sich ein Unternehmen bemüht, negative Umweltauswirkungen, die sich aus seinen Tätigkeiten und Praktiken ergeben, auf allen Ebenen zu verringern. Dies umfasst die Strategie und die Praktiken des Unternehmens in allen organisatorischen Prozessen innerhalb des Unternehmensökosystems und ist nicht nur auf seine Produkte oder Dienstleistungen beschränkt.

In den letzten Jahren ist Nachhaltigkeit für viele Unternehmen zu einer Priorität geworden, die eine Verlagerung von sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Unternehmensverantwortung hin zu einem größeren sozialen Zweck bedeutet, der Wirtschaft und Gesellschaft in einem größeren Rahmen neu definiert. Die Nachhaltigkeit im Geschäftsleben geht weit über die Erklärungen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen hinaus.

In diesem Modul werden wir die Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld vorstellen, einschließlich möglicher Schwierigkeiten, Rückschläge und Dilemmas. Wir werden uns mit den verschiedenen Stakeholdern befassen, die ein Unternehmen in seine Nachhaltigkeitsbemühungen einbeziehen kann (und sollte). Wir werden auch die Voraussetzungen für die Umstellung eines Unternehmens auf nachhaltige Geschäftspraktiken behandeln, wie z. B. seine Nachhaltigkeitsvision, -strategie und -plan, die die Grundlage für organisatorische Veränderungen in allen Prozessen bilden. Organisatorische Veränderungen sind oft mit größeren Unwägbarkeiten verbunden, auf die ein Unternehmen vorbereitet sein muss, auch um Wege zu finden, seine Nachhaltigkeitsbemühungen aufrechtzuerhalten.

Abschließend werden wir die Bedeutung der Befähigung zur Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz und ihre positiven Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Mitarbeitenden diskutieren.

2. Schlüsselwörter

Nachhaltigkeitsplan, Erklärungen und Pläne zur sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR), Unternehmensökosystem, organisatorischer Wandel, strategische Umgestaltung

3. Lernziele

- die Vorteile von Unternehmen, die nachhaltige Ansätze verfolgen, zu verstehen
- Identifizierung der verschiedenen Interessengruppen, die mit Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld zu tun haben
- Skizzieren Sie die Schritte, die eine Organisation unternehmen muss, um sich in Richtung Nachhaltigkeit zu bewegen - von der Vision über die Strategie bis hin zur Planung und Umsetzung von Veränderungen in den organisatorischen Prozessen.

4. Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld

Nachhaltigkeit ist in den letzten Jahren für viele Unternehmen zu einer der wichtigsten Prioritäten geworden. Nachhaltigkeit in der Wirtschaft bedeutet, dass sich ein Unternehmen bemüht, negative Umweltauswirkungen, die sich aus seinen Tätigkeiten und Praktiken ergeben, auf allen Ebenen zu verringern. Dies umfasst die Strategie und die Praktiken eines Unternehmens in allen organisatorischen Abläufen und ist nicht nur auf das Produkt oder die Dienstleistung beschränkt.

In den letzten Jahren hat eine wachsende Zahl von Unternehmen die Nachhaltigkeit als allgemeinen Ansatz in ihre Geschäftsmodelle und ihre täglichen Abläufe aufgenommen, indem sie soziale und ökologische Fragen durch die Einführung einer sozial verantwortlichen Unternehmenspolitik in ihre Strategien einbeziehen (Bansal & DesJardine, 2014). Unternehmen, die soziale Verantwortung praktizieren, wollen die Wirtschaft, ihre Gemeinden und die Umwelt verbessern - ihre Ziele gehen über ihre Fähigkeit hinaus, im Wettbewerb Gewinne zu erzielen.

Die Idee, dass Unternehmen "gut sein können, indem sie gut sind", hat zwei Gründe:

- Die Erfüllung der Bedürfnisse der Stakeholder schafft unmittelbar Werte für die Aktionäre (z. B. Mitarbeitendenzufriedenheit); und
- Die Nichterfüllung der Bedürfnisse der Stakeholder kann den Shareholder Value zerstören (z. B. Verbraucherboykott, Probleme bei der Rekrutierung des erforderlichen Personals, mögliche Zahlung von Strafgeldern an Regierungen/Behörden) (Freeman, 1984).

Eine Sorge, die häufig geäußert wird, wenn sich Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit bewegen, ist jedoch, dass die Einführung von Umwelt- und Sozialmaßnahmen das Unternehmen selbst belasten kann, insbesondere im Hinblick auf die Kosten im Verhältnis zu den Gewinnen, was zu einer Vernichtung von Aktionärsvermögen führt - das Argument ist, dass Nachhaltigkeit eine Art von Agenturkosten für das Unternehmen darstellen könnte (Clarkson, 1995).

Die meisten Beispiele aus der Praxis zeigen jedoch, dass nachhaltige Geschäftspraktiken für Unternehmen, Mitarbeitende und die Umwelt von Vorteil sind, da sie den Unternehmen helfen können, Kosten zu senken und Gewinne zu steigern, das öffentliche Image zu verbessern, die Mitarbeitendenzufriedenheit zu erhöhen und die soziale Verantwortung zu stärken (Porter & Kramer, 2011).

5. Nachhaltigkeitsbemühungen auf Unternehmensebene

Nachhaltigkeit ist eine gemeinsame Anstrengung für ein größeres Gemeinwohl - jeder Einzelne kann seinen Teil zu einem nachhaltigeren Arbeiten und Leben beitragen. Um nachhaltig zu werden, muss ein Unternehmen daher jeden einbeziehen, der einen Beitrag leisten kann.

Wenn es um die Verbesserung der Nachhaltigkeit und die Umsetzung ökologisch, wirtschaftlich und sozial nachhaltiger Initiativen und Praktiken in Unternehmen geht, gibt es einige Personen, die in einer einzigartigen Position sind, um Veränderungen in die Arbeitsweise des Unternehmens zu bringen. Eine Organisation sollte darauf achten, wie sie die Aktivierung all dieser Personengruppen plant:

- Geschäftsleitende, Organisationsleitende, hohe Führungskräfte
- Manager/Managerinnen, Vorgesetzte, Verwaltungsangestellte
- Fachleute für Humanressourcen
- Alle Mitarbeitenden

5.1 Führungskräfte

Unternehmenseigentümer/-innen, hochrangige Führungskräfte und Organisationsleiter/-innen sind die Personen, die für strategische Nachhaltigkeitsentscheidungen verantwortlich sind, die dem Unternehmen, seinen Kunden/-innen, Mitarbeitenden und dem gesamten Ökosystem zugutekommen. Sie sind in der Lage, die effektivsten Strategien und Initiativen zu identifizieren, verfügen über die notwendigen Fähigkeiten, um effektive Top-Down-Entscheidungen zu treffen, und haben die Macht, die Unternehmenspolitik zu ändern (KPMG, 2020).

5.2 Manager/-innen, Vorgesetzte und Verwaltungsangestellte

Manager/-innen, Vorgesetzte und Verwaltungsangestellte spielen eine aktivere Rolle im Tagesgeschäft eines Unternehmens als Geschäftsinhaber/-innen, leitende Angestellte und Organisationsleiter/-innen, was ihnen einen einzigartigen Einblick in die Arbeitsweise des Unternehmens ermöglicht. Durch ihre Beteiligung an den täglichen Geschäftsabläufen haben sie eine andere Perspektive und ein anderes Verständnis dafür, wie man die Nachhaltigkeit verbessern oder nachhaltige Praktiken einführen kann. Außerdem verfügen sie über eine einzigartige Kombination von Fähigkeiten und Fachwissen in ihrem Bereich und in ihrem Team, was sie zu einem wertvollen Bindeglied bei der Umstellung und Aufrechterhaltung der Nachhaltigkeit macht. Einerseits können sie Geschäftsinhabern, leitenden Angestellten und Organisationsleitern potenzielle neue Ideen und Wege zur Verbesserung der Nachhaltigkeit aufzeigen. Sie können die Umsetzung der angenommenen Strategien und Geschäftsmodelle überwachen, über mögliche Probleme oder Rückschläge berichten und darauf achten, wie die Praktiken von den ihnen unterstellten Mitarbeitenden umgesetzt werden. Sie können auch die Mitarbeitende bei der direkten Umsetzung nachhaltiger Praktiken in ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld unterstützen.

5.3 Fachleute für Humanressourcen

Personalverantwortliche spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung, Schaffung und Umsetzung von unternehmensweiten und abteilungsspezifischen Nachhaltigkeitsstrategien und -praktiken. Sie sind unverzichtbar, wenn es darum geht, eine Unternehmenskultur mitzugestalten und zu unterstützen, in der Nachhaltigkeit wirklich zum Tagesgeschäft des Unternehmens gehört. Personalverantwortliche können als Kulturbotschafter fungieren und allen Manager/-innen, Vorgesetzten, Verwaltungsangestellten, Mitarbeitenden und neuen Mitarbeitenden das Gefühl vermitteln, dass sie als wichtige Akteure auf dem Weg des Unternehmens zur Nachhaltigkeit geschätzt werden.

Personalverantwortliche können dazu beitragen, ein Geschäftsumfeld zu schaffen, das die Werte des Unternehmens in Bezug auf soziale, wirtschaftliche und ökologische Verantwortung widerspiegelt, einschließlich Unternehmenskultur und -klima. Sie können auch ein Umfeld schaffen, das die Mitarbeitenden ermutigt, ihre Ideen zur Nachhaltigkeit mitzuteilen, und sie können Manager/-innen, Vorgesetzten und Verwaltungsangestellten dabei helfen, ihre Teams so zu führen, dass sie die Nachhaltigkeitsstrategie und den Plan des Unternehmens unterstützen. Darüber hinaus können Personalverantwortliche eine Rolle bei der Rekrutierung nachhaltigkeitsbewusster Mitarbeitenden und bei der Verankerung von Nachhaltigkeitsrichtlinien in der Unternehmenskultur für Geschäftsinhaber, leitende Angestellte und Organisationsleiter spielen.

5.4 Alle Mitarbeitenden

Damit Nachhaltigkeitsstrategien wirklich in das Tagesgeschäft eines Unternehmens integriert werden können, müssen alle Mitarbeitenden aktiv einbezogen werden. Ein Unternehmen kann sich dazu verpflichten, jeden Mitarbeitenden und jede Abteilung für die Nachhaltigkeit verantwortlich zu machen, um Maßnahmen voranzutreiben und die Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen weiter zu operationalisieren (Senge, 1994). Unternehmen müssen ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen, ihre eigenen Gedanken und Ideen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit des Unternehmens einzubringen und mit anderen zu teilen (Steg, Bolderdijk, Keizer, & Perlaviciute, 2014). Bottom-up-Initiativen, die aus eigener Erfahrung mit dem Produkt/der Dienstleistung des Unternehmens entstehen, beruhen in der Regel auf Alltagserfahrungen und haben einen direkten Einfluss auf die Unternehmensprozesse und die Rentabilität. Die Verbesserung der Nachhaltigkeit ist jedoch nicht der einzige Grund, warum

ein Unternehmen auf Mitarbeitendeninitiativen achten sollte; dies trägt dazu bei, das Engagement und die Produktivität der Mitarbeitenden insgesamt zu verbessern, das organisatorische Engagement und die Mitarbeitendenbindung zu erhöhen sowie das Unternehmensklima und die Arbeitszufriedenheit zu verbessern (Kompaso & Sridevi, 2010).

6. Nachhaltigkeit im externen Geschäftsumfeld

Damit ein Unternehmen echte Nachhaltigkeit erreichen und zu einer treibenden Kraft bei der Verbesserung der Nachhaltigkeit in seinem breiteren sektoralen Umfeld werden kann, ist es unerlässlich, alle relevanten Interessengruppen auf allen Ebenen der Geschäftstätigkeit einzubeziehen. Dies bedeutet, dass die Nachhaltigkeit im gesamten Ökosystem des Unternehmens berücksichtigt werden muss, einschließlich des Kerngeschäfts, des erweiterten Geschäftsbereichs, der Umwelt und der Gesellschaft als Ganzes. Der Einfluss, den ein Unternehmen auf diese Stakeholder hat, kann zwar sehr unterschiedlich sein, wobei das Unternehmen den direktesten Einfluss auf seine internen Stakeholder hat, aber sein Einfluss und die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Nachhaltigkeit nehmen ab, je weiter es sich vom Zentrum des Ökosystems entfernt. Die Einbeziehung aller Teile des Ökosystems ist jedoch entscheidend, um die gewünschten Veränderungen herbeizuführen.

6.1 Akteure des Ökosystems der Lieferkette

Abgesehen von den internen Stakeholdern hat ein Unternehmen den direktesten und in der Regel größten Einfluss auf sein Lieferketten-Ökosystem. Dazu gehören die Aktionäre der Organisation, strategische Partner, vertrauenswürdige Lieferanten, vertrauenswürdige Verkäufer, Investoren und alle anderen Parteien, mit denen die Organisation in direkter Beziehung steht. Indem ein Unternehmen von diesen Partnern Veränderungen einfordert, kann es deren Nachhaltigkeitsbemühungen direkt beeinflussen. Dies kann die Neuverhandlung von Geschäftsbeziehungen, die Weitergabe von Beispielen guter Praxis oder die Entscheidung für nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen beinhalten.

6.2 Nachgelagerte Interessengruppen

Die Einbindung nachgelagerter Interessengruppen in die Nachhaltigkeitsbemühungen kann einen erheblichen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsziele eines Unternehmens haben. Dazu gehört auch die Zusammenarbeit mit lokalen Behörden, um die Einhaltung von Vorschriften zu gewährleisten und nachhaltige Praktiken in der Gemeinde einzuführen. Darüber hinaus kann die Einbeziehung von Ziel- und Bestandskunden in Nachhaltigkeitsinitiativen zu einer stärkeren Markentreue und Kundenzufriedenheit führen. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände können ebenfalls eine Rolle bei der Förderung nachhaltiger Praktiken innerhalb eines Unternehmens und seiner Branche spielen. Durch die Zusammenarbeit mit nachgelagerten Interessengruppen können Unternehmen ein nachhaltigeres und widerstandsfähigeres Geschäftsmodell schaffen.

6.3 Breiteres (Geschäfts-)Ökosystem

Eine Organisation hat den geringsten Einfluss auf breitere Interessengruppen wie Bildungseinrichtungen, vergleichbare Organisationen, soziale und traditionelle Medien, Konkurrenten, nationale Behörden und die Regierung. Dennoch können sie diese in hohem Maße beeinflussen, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen, Beispiele für gute Praktiken weitergeben, sich direkt engagieren und nachhaltige Anliegen und Aufrufe zum Handeln unterstützen sowie breitere Anreize schaffen. Zusammenarbeit ist für effiziente Nachhaltigkeitspraktiken von entscheidender Bedeutung, insbesondere bei der Lösung von Krisen und der Gestaltung breiter angelegter, kommunen-, branchen- oder länderübergreifender Lösungen. Die Regierungen haben vor kurzem damit begonnen, ihre Volkswirtschaften auf eine nachhaltige Zukunft auszurichten, was es den Unternehmen erleichtert, innovativ zu sein und Werte aus neuen Kreislauf- und Netto-Null-Wirtschaftszweigen zu ziehen. Dieser gesellschaftliche Wandel ist etwas, das jede einzelne Organisation unterstützen kann.

6.4 Zusammenarbeit mit Unternehmen

Nachhaltigkeit ist ein systemisches Konzept, das ein Unternehmen nicht allein erreichen kann. Darüber hinaus kann ein Unternehmen das Wertschöpfungsmodell der Branche nicht allein verändern. Das Konzept der Unternehmensökosysteme unterstützt jedoch neue systemische Kooperationen, um durch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen nachhaltige Werte für verschiedene Parteien und Akteure zu schaffen. Unternehmen können ihre Kräfte bündeln, um wirtschaftliche, soziale und ökologische Veränderungen voranzutreiben. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Finanzdienstleistungssektor, wo der Druck der Investoren den Markt und den Aktienwert erheblich beeinflusst hat.

7. Strategischer Wandel

Wenn ein Unternehmen mit seinen Nachhaltigkeitsbemühungen Erfolg haben will, muss es eine strategische Umgestaltung seiner gesamten Geschäftstätigkeit sorgfältig planen und umsetzen. Dies bedeutet, dass die Arbeitsweise des Unternehmens in der gesamten Organisation neu konzipiert und gestaltet werden muss, wobei alle Prozesse und Interessengruppen einbezogen werden müssen.

Um einen strategischen Wandel zu ermöglichen, müssen eine klare Vision, eine Strategie und ein Plan entwickelt werden.

7.1 Vision der Nachhaltigkeit

Der erste Schritt bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie besteht darin, eine klare Vision der angestrebten künftigen Geschäftstätigkeit und der Ergebnisse zu haben, auf die sich alle relevanten Entscheidungsträger geeinigt haben. Dies kann die Verbesserung der Auswirkungen auf das Geschäft, die Wahrnehmung des Unternehmens, die Wahrnehmung der Verbraucher, die Senkung der Kosten oder die Steigerung des Gewinns, die Verbesserung des

Rufs des Unternehmens oder des Wettbewerbsvorteils, langfristige gesellschaftliche Veränderungen oder jeden anderen Bereich, der für ein Unternehmen wichtig ist, umfassen.

7.2 Strategie der Nachhaltigkeit

Auf der Grundlage der Vision kann eine Gesamtstrategie erarbeitet werden. Eine Strategie gibt Leitlinien für langfristige geschäftliche Veränderungen vor, während ein Nachhaltigkeitsplan auf kurzfristigen Veränderungen der organisatorischen Prozesse basiert. Eine Strategie ist weniger definiert und weniger spezifisch als ein Plan und enthält umfassendere Konzepte für gewünschte Veränderungen (Carroll & Buchholtz, 2021).

Eine Voraussetzung für die Bewertung und Verbesserung der Nachhaltigkeitspraktiken eines Unternehmens ist Transparenz. Um Transparenz zu erreichen, müssen die Unternehmen offen mit allen wichtigen Interessengruppen kommunizieren. Dazu gehören ein hohes Maß an Informationsoffenlegung, Klarheit und Genauigkeit der Informationen sowie die Bereitschaft, Fehler und Irrtümer zu erkennen und zuzugeben und ihre Praktiken und Prozesse kontinuierlich zu verbessern (Epstein & Buhovac, 2014).

Die Organisation muss auch ihre bestehenden Unternehmensstrategien mit ihren Nachhaltigkeitsbemühungen in Einklang bringen. Jede Abweichung kann zu Störungen bei der Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Veränderungen und Innovationen in den Organisationsprozessen führen. Eine unzureichende Abstimmung zwischen der Gesamtstrategie des Unternehmens und der Nachhaltigkeit kann dazu führen, dass die Bemühungen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit ins Stocken geraten. Dies kann durch mangelnde Prioritätensetzung, fehlendes Engagement oder unzureichende Kommunikation geplanter Änderungen an Mitarbeitenden und andere Interessengruppen verursacht werden, was zu Verzögerungen und unerwünschten Ergebnissen in organisatorischen Prozessen führt (Carroll & Buchholtz, 2021).

Um Nachhaltigkeit angemessen anzugehen, müssen Unternehmen einen Plan und eine Strategie haben, um zwei kritische Lücken zu schließen:

- Die Kluft zwischen "Wissen und Handeln". Diese Lücke bezieht sich auf die Diskrepanz zwischen den erklärten Werten und der aktiven Einbindung dieser Werte in alle Geschäftsprozesse. Auch wenn die meisten Mitarbeitenden eines Unternehmens Nachhaltigkeit für wichtig halten, muss das Unternehmen die notwendigen Mittel bereitstellen, damit Nachhaltigkeit in die täglichen Aktivitäten des Unternehmens integriert werden kann. Ohne eine solche Integration wird die Umsetzung nachhaltiger Bestrebungen unmöglich sein. Nachhaltiges Denken ist nicht genug, wenn es nicht in die Tat umgesetzt wird. Nicht alle Unternehmen haben Nachhaltigkeit in ihrer Strategie verankert, und nur ein kleiner Teil der Unternehmen bezieht Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsmodelle ein. Dies ist der erste Schritt, um die Mittel für die Integration von Umwelt- und Sozialfragen in die Organisation bereitzustellen.
- Die Kluft zwischen "Einhaltung der Vorschriften und Wettbewerbsvorteil". In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil erkannt. Häufig wird das Thema Wettbewerbsvorteil im Zusammenhang mit der Einhaltung von Vorschriften angesprochen. Die Einhaltung der Vorschriften ist jedoch eine Voraussetzung für alle Unternehmen (alle Unternehmen müssen die Vorschriften einhalten), und daher sollten diese Themen getrennt behandelt werden. Die Unternehmen müssen sich zuerst mit der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften befassen, die sich häufig auf Energieeffizienz, Abfallmanagement, Umweltverschmutzung sowie Arbeitsverantwortung und Menschenrechte beziehen. Bei Investitionsentscheidungen schrecken Investoren oft vor Compliance-Risiken zurück. In letzter Zeit wird jedoch auch der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens mehr Aufmerksamkeit geschenkt.

7.3 Nachhaltigkeitsplan

Nach der Festlegung einer klaren Vision und Strategie für die Nachhaltigkeit des Unternehmens besteht der erste Schritt bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsplans darin, alle verfügbaren Daten zu analysieren und Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu ermitteln. Zu diesen Bereichen können die wirtschaftliche Lebensfähigkeit, die soziale Gerechtigkeit und Umweltfragen gehören, die mit dem Kerngeschäft des Unternehmens oder seinem breiteren

Ökosystem zusammenhängen. In der Regel sind Bereiche, die mit dem Kerngeschäft zusammenhängen, leichter zu ermitteln, zu bewerten, zu analysieren und Änderungen vorzunehmen.

Der nächste Schritt besteht darin, dass das Unternehmen nach Möglichkeiten sucht, Veränderungen in den ermittelten Bereichen vorzunehmen. Dazu können Mechanismen wie Innovation (Problemlösung, Einführung neuer Technologien, Verbesserung bestehender Technologien, Suche nach neuen oder besseren Wegen zur Umsetzung organisatorischer Prozesse usw.), Einholung von Beiträgen der Mitarbeitenden oder anderer Interessengruppen (Marktforschung, Kundenfeedback usw.), Verbesserung der geschäftlichen und industriellen Infrastruktur und Investitionen in Technologie gehören.

Auf der Grundlage dieser Analyse sollte das Unternehmen klare, genau definierte Ziele setzen, die spezifisch und innerhalb eines realistischen Zeitrahmens erreichbar sind. Diese Ziele sollten von einem klaren Plan für die Umsetzung, Überwachung und Bewertung begleitet werden. Das Unternehmen sollte sich realistische Ziele setzen, die es auch dann erreichen kann, wenn sie erhebliche Planungen und Änderungen erfordern. Der Plan sollte die gewünschten Ergebnisse, die für deren Erreichung verantwortliche(n) Person(en), die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Maßnahmen, das Budget, die Rollen und die in die organisatorischen Abläufe einzubringenden Messgrößen sowie ein Überwachungs-, Verfolgungs- und Bewertungssystem mit einem umfassenden Zeitplan festlegen.

Anhand dieses Prozesses kann das Unternehmen einen umfassenden Nachhaltigkeitsplan erstellen, der zu organisatorischen Veränderungen und verbesserten Nachhaltigkeitspraktiken führt.

8. Organisatorischer Wandel

In den letzten Jahren sind einige Organisationen von der sozialen Verantwortung der Unternehmen zum sozialen Zweck übergegangen. Das bedeutet, dass einige Organisationen

von einer Strategie für Investitionen in die Gemeinschaft und Nachhaltigkeit als optionales "nice to have" zu einem ganzheitlichen Ansatz für Nachhaltigkeit übergegangen sind und nachhaltige Praktiken und Ziele in alle ihre Aktivitäten einbeziehen. Das bedeutet, dass sie einen großen organisatorischen Wandel vollzogen haben - die Gestaltung der organisatorischen Interaktionen und die Entwicklung aller Geschäftsprozesse, indem sie die Regeln und Erwartungen ihrer internen und externen Öffentlichkeit ändern.

Die Einführung und Umsetzung organisatorischer Veränderungen kann eine schwierige Aufgabe sein. Organisatorischer Wandel ist die Umsetzung eines Plans zur Veränderung der Art und Weise, wie ein Unternehmen Geschäfte tätigt und organisatorische Prozesse durchführt - neue Geschäftsstrategie, Mitarbeitendenpraktiken, Software, Ausrüstung, ... Ein Wandel in Richtung Nachhaltigkeit erfordert Veränderungen in all diesen Bereichen, was bedeutet, dass er auch ein effektives Veränderungsmanagement erfordert - die Vorbereitung der Mitarbeitenden und aller beteiligten Anteilseigner auf einen organisatorischen Übergang unter Einsatz verschiedener Ressourcen und Strategien.

Nachdem die Organisation einen Plan für organisatorische Veränderungen ausgearbeitet hat, muss dieser Plan allen Beteiligten wirksam vermittelt werden - vor allem den Mitarbeitenden, da sie von dieser Veränderung direkt betroffen sind. Das bedeutet, dass eine Organisation ihre wichtigsten Botschaften vorbereiten, sie für die ermittelte Zielgruppe geeignet machen und überlegen muss, wie die Botschaft vermittelt werden kann. Wenn der Grund für die Veränderung klar kommuniziert und die Notwendigkeit der Veränderung aufgezeigt wird, können die Mitarbeitenden die potenziellen Vorteile der Veränderung verstehen, was sie zur aktiven Teilnahme motiviert und den Übergang erleichtert. Je nach Art der Veränderung muss jedoch auch geplant werden, wie das Management auf möglichen Widerstand und Rückmeldungen der Mitarbeitenden reagieren kann.

Die Umsetzung von Veränderungen erfolgt in der Regel schrittweise, mit einem vorgegebenen Zeitplan und Zwischenfristen für die Bewertung des Umsetzungsprozesses. Veränderungen können auch schrittweise eingeführt werden, zum Beispiel durch Pilotprogramme. Ein Unternehmen sollte die Veränderung während der gesamten Umsetzung überwachen, um den Fortschritt im Auge zu behalten und mögliche Fehler oder unerwartete Ergebnisse zu beheben.

Nach der Umsetzung wird die Veränderung bewertet und die Ergebnisse werden allen Beteiligten - allen relevanten Interessengruppen - mitgeteilt.

Organisatorischer Wandel bei der Einführung eines nachhaltigen Ansatzes bedeutet, dass die Regeln und Erwartungen, die die organisatorischen Interaktionen und die Entwicklung aller Geschäftsprozesse bestimmen, geändert werden müssen. Jeder einzelne organisatorische Prozess ist in eine Vielzahl anderer Prozesse eingebettet, was es schwierig macht, das Ergebnis oder die langfristigen Folgen selbst kleiner Veränderungen vorherzusagen. Organisatorische Veränderungen bedeuten eine erhöhte Unsicherheit, auf die die Organisation vorbereitet sein muss. Es kann Jahre dauern, bis man (versucht), eine vollständige Nachhaltigkeit in der Wirtschaft zu erreichen. Daher ist die Nachhaltigkeit in der realen Geschäftswelt von zentraler Bedeutung.

9. Befähigung zur Nachhaltigkeit

Die Befähigung zur Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz hängt sowohl vom Arbeitskontext als auch von den individuellen Eigenschaften der Mitarbeitenden ab. Bei der Ausarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie und eines Nachhaltigkeitsplans ist es daher unerlässlich, all diese Aspekte zu berücksichtigen und Möglichkeiten für ein effektives Management einzubeziehen.

Was den Arbeitskontext betrifft, so sind wichtige Bestandteile der Befähigung zur Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz Merkmale der Arbeitsgestaltung, wie die Verwendung nachhaltiger Geräte und Materialien, Management- und Führungspraktiken, wie die wahrgenommene organisatorische Unterstützung der Nachhaltigkeit, und das gesellschaftspolitische Umfeld, wie staatliche Anreize zur Nachhaltigkeit und offene Aufrufe zur Unterstützung des Unternehmensumfelds bei diesem Übergang. Organisationen haben einen direkten Einfluss auf einige dieser Aspekte, wie z. B. die Merkmale der Arbeitsgestaltung, aber nicht auf andere, wie z. B. das soziopolitische Umfeld, das ein wichtiger Aspekt ist, der berücksichtigt werden muss.

Individuelle Mitarbeitenden- und Teameigenschaften spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Befähigung zur Nachhaltigkeit. Die Nachhaltigkeitsorientierung der Mitarbeitenden wirkt sich direkt auf ihre Bereitschaft aus, neue nachhaltige Praktiken einzuführen und sich aktiv an der Verbesserung der Nachhaltigkeit zu beteiligen. Zu den Faktoren, die dies beeinflussen, gehören Selbsteinschätzungseigenschaften und soziale Verantwortung als wichtiger Wert. Während die individuellen Eigenschaften der Mitarbeitenden nicht direkt von der Organisation beeinflusst werden können, sind Einstellungs- und Beschäftigungspraktiken sowie Anreize zur Veränderung der Unternehmenskultur, der Aufbau von Fähigkeiten, Kompetenzrahmen und die Unterstützung bei der Schaffung eines gesunden Unternehmensumfelds und sozialen Klimas Möglichkeiten, mit denen Organisationen dies beeinflussen können.

Die besondere Betonung der Nachhaltigkeit von Empowerment am Arbeitsplatz, sowohl in Bezug auf Team-Empowerment als auch auf individuelles psychologisches Empowerment, führt zu zwei verschiedenen Arten von Ergebnissen. Erstens führt sie zu einer Änderung der Einstellung, die eine höhere Arbeitszufriedenheit, eine geringere Fluktuationsabsicht und ein höheres organisatorisches Engagement beinhaltet. Zweitens führt sie zu einer direkten Veränderung des Verhaltens der Mitarbeitenden, einschließlich besserer individueller und gruppenbezogener Aufgabenleistung und größerer Aufgabeninnovation.

10. Zusammenfassung

Nachhaltigkeit wird für viele Unternehmen zu einem immer wichtigeren Aspekt ihrer Geschäftsmodelle und ihrer täglichen Arbeit. Diese Unternehmen wollen durch ihr Engagement für soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit Verbesserungen für die Wirtschaft, die Gesellschaft und die Umwelt erzielen. Da es sich bei der Nachhaltigkeit jedoch um ein so breites und umfassendes Konzept handelt, müssen die Unternehmen mit allen relevanten Interessengruppen zusammenarbeiten, um Veränderungen in ihrem gesamten Ökosystem

und ihren organisatorischen Abläufen umzusetzen. Dies erfordert ein aktives Engagement aller Mitarbeitenden, von Geschäftsinhabern und Führungskräften bis hin zu Manager/-innen, Vorgesetzten, Verwaltungsangestellten und der Personalabteilung. Darüber hinaus müssen Unternehmen auch ihre externen Stakeholder und ihr breiteres Geschäftsumfeld einbeziehen.

Damit ein Unternehmen wirklich nachhaltig wird, muss es sich einem systemischen Wandel und einer strategischen Umgestaltung unterziehen. Um dies zu erreichen, muss das Unternehmen eine klare Vision, eine Strategie und einen Plan für die Umstrukturierung seiner Tätigkeiten entwickeln und umsetzen. Dies erfordert einen organisatorischen Wandel, und für einen effektiven Übergang muss ein Plan für das Veränderungsmanagement entwickelt werden. Der Plan sollte die wirksame Kommunikation der gewünschten Veränderungen, die schrittweise Umsetzung und die Bewertung des Wandels beinhalten. Die Befähigung zur Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz kann den Mitarbeitenden helfen, die Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens zu übernehmen und gleichzeitig positive Veränderungen in der Einstellung und im Verhalten der Mitarbeitenden herbeizuführen, die für das Unternehmen von Vorteil sind.

Damit ein Unternehmen auf seinem Weg der kontinuierlichen Transformation in Richtung Nachhaltigkeit erfolgreich sein kann, muss es letztlich Wege zur Nachhaltigkeit entwickeln.

11. Fragen zum Nachdenken

- 1) Auf welche Akteure und Prozesse sollte sich ein guter Nachhaltigkeitsplan stützen?
- 2) Was macht die Bewältigung organisatorischer Veränderungen schwierig?
- 3) Welche Nachhaltigkeitsprobleme könnten Ihrer Meinung nach in Zukunft in der Arbeitswelt auf die Unternehmen zukommen?
- 4) Können Sie einem Unternehmen einige Möglichkeiten vorschlagen, wie es seine Nachhaltigkeitsbemühungen aufrechterhalten kann?

12. Nützliche Referenzen und Ressourcen

- 1) [Über die soziale Verantwortung der Unternehmen hinaus: Integriertes externes Engagement.](#)
- 2) [Die Bedeutung des Umweltbewusstseins bei der Führung eines Unternehmens](#)
- 3) [Ein Prozess zur Umsetzung der Nachhaltigkeit im Organisationsmanagement: Hilfsmittel.](#)

13. Literaturverzeichnis

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Die Auswirkungen der unternehmerischen Nachhaltigkeit auf organisatorische Prozesse und Leistung. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <http://www.jstor.org/stable/24550546>
- Haanaes, K., & Olyneq, N. (2022). Warum sich alle Unternehmen der Nachhaltigkeit verschreiben sollten. *IMD.org*. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/>

- Harrach, C., Geiger, S., & Schrader, U. (2020). Sustainability Empowerment am Arbeitsplatz: Determinanten und Wirkungen. *NachhaltigkeitsManagementForum*, 28, 93-107. <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00505-1>
- Wie man einen Nachhaltigkeitsplan für kleine Unternehmen entwickelt. (n.d.). Constellation.com. <https://www.constellation.com/solutions/for-your-small-business/goals/developing-a-small-business-sustainability-plan.html>
- Makpor, M. E. (2017). Der Blick über die soziale Verantwortung der Unternehmen hinaus auf die nachhaltige Entwicklung: Conceptualisation and Theoretical Exploration [Konferenzpräsentation]. 19th International Conference on Hospitality, Tourism Marketing and Management, Boston, MA, USA.
- Nachhaltigkeit in der Wirtschaft definiert. (2022, 9. Januar). IBM. <https://www.ibm.com/topics/business-sustainability>
- Was ist die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)? (n.d.). BDC.ca. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/corporate-social-responsibility>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2021). *Wirtschaft und Gesellschaft: Ethik, Nachhaltigkeit und Stakeholder-Management* (11. Aufl.). Cengage Learning.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Unternehmerische Nachhaltigkeit: It is about time. *Strategische Organisation*, 12(1), 70-78.

- Clarkson, M. B. E. (1995). Ein Stakeholder-Rahmen für die Analyse und Bewertung der sozialen Leistung von Unternehmen. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategisches Management: Ein Stakeholder-Ansatz*. Boston: Pitman.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Gemeinsame Werte schaffen. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.