

---

# IASS DISCUSSION PAPER

Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS)

Potsdam, Februar 2018

## Die mentale Innovation

**Werte und Einstellungen öko-fairer  
UnternehmerInnen**

Gerd Hofielen

---

# Zusammenfassung

---

Bei der Realisierung einer nachhaltigen Lebensweise kommt der Wirtschaft zentrale Bedeutung zu. Dies umfasst sowohl die Entwicklung eines entsprechenden regulatorischen Rahmens als auch die Förderung und Etablierung nachhaltiger Unternehmenspraktiken, die ökologische und soziale Belange integrieren. Branchenübergreifend ist dabei eine Auseinandersetzung zwischen ökofairem und konventionellem Wirtschaften zu beobachten, von der Agrarwirtschaft, über Chemie und Automobilindustrie, bis zur Energiewirtschaft – um die besonders umstrittenen Branchen zu nennen. In Wissenschaft und Öffentlichkeit wird über die Machbarkeit von ökofairem Wirtschaften im Wettbewerb mit vorrangig profitgetriebenen Konkurrenten diskutiert, wobei der Fokus meist auf einer Analyse der Geschäftspraktiken liegt. Der vorliegende Artikel wendet sich dem bisher meist wenig beleuchteten Aspekt der mentalen Voraussetzungen öko-fairen Wirtschaftens zu und beschäftigt sich mit der Frage, welche Einstellungen und Werten den Entscheidungen von ökofairen UnternehmerInnen vorausgehen und diese prägend beeinflussen.

Dabei zeigt die Auswertung von 35 qualitativen Interviews mit GeschäftsführerInnen und InhaberInnen ökofairer Betriebe, dass sie – unterschiedlich ausgeprägt - Verantwortung übernehmen für die Belange aller Berührungsgruppen ihres Unternehmens, von KundInnen, über MitarbeiterInnen, LieferantInnen, das lokale Umfeld, die Gesellschaft und die Natur. Sie definieren Nachhaltigkeit als zukunftsorientiertes Konzept für die Wirtschaft. Ihre Anstrengungen für nachhaltige Unternehmenspraxis werden von vielen nicht als Belastung empfunden, sondern erfüllen sie mit Freude. Unternehmensintern leben sie es vor, setzen die Ressourcen des Unternehmens dafür ein und verstetigen den Kurs mit Regelwerken, Nachhaltigkeitsberichten und Managementsystemen. Die Vorteile des ökofairen Wirtschaftens werden aus den Angaben der Befragten deutlich. Diese Unternehmen führen den lebenden Beweis, dass eine werte-orientierte, ethisch motivierte Wirtschaftspraxis im Wettbewerb bestehen kann.

Im Anschluss an die Darstellung der Interview-Ergebnisse werden die Stufen der Entwicklung des Bewusstseins, die in der Studie erkennbar wurden, nachgezeichnet und mit dem Konzept des Homo Oeconomicus verglichen. Es wird argumentiert, dass es erforderlich ist, das Verständnis des Homo Oeconomicus zu überwinden, um die ökologischen und sozialen Herausforderungen des Anthropozäns bewältigen zu können. Die Weiterentwicklung der ethischen Reife der Menschheit wird als die grundlegende Voraussetzung der Veränderung beschrieben. Danach werden die Möglichkeiten der Verbreitung von fortschrittlichen Denkformen in Wirtschaft, Gesellschaft und Staat erörtert und es wird eine Perspektive zur Veränderung aufgezeigt, die in Ansätzen bereits existiert.

## Danksagung

Wertvolle Unterstützung hat meine Kollegin Alessa Berkenkamp während der gesamten Entstehung der Studie geleistet, sie hat transkribiert, ausgewertet und mit-formuliert. Martin Batta-Lochau, Gesa Gordon, Noah Schöppl und Urte Töpfer haben einen Teil der Interviews durchgeführt. Gesa Gordon hat auch beim wissenschaftlichen Design beraten. Der Diskussionskreis Suffizienz um Heike Leitschuh mit Franz-Theo Gottwald, Christiane Grefe, Manfred Linz, Wolfgang Sachs, Jürgen Schmidt und Angelika Zahrnt hat wichtige Impulse vor allem zu Beginn gegeben. Die Mitwirkenden im AMA Projekt des IASS, Jessica Böhme, Thomas Bruhn, Daniel Dahm, Anneke Klasing, Matthias Pommerening, Melody Travers, Zoe Lüthi und Wolfgang Sachs, haben fruchtbare Hintergrund-Diskussionen beigesteuert. Thomas Bruhn, der Projektleiter des AMA Projektes am IASS Potsdam war Mit-Initiator und -Ermöglicher der Studie.

---

# Inhaltsverzeichnis

---

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Einführung.....                                                                   | 5  |
| 1.1 Zweifel an der konventionellen Wirtschaftslogik.....                             | 5  |
| 1.2 Die Basis eines progressiven Paradigmas.....                                     | 6  |
| 1.3 Schwerpunkt und Vorgehensweise der vorliegenden Studie ..                        | 7  |
| 1.4 Zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse .....                                       | 7  |
| 2. Charakteristika fortschrittlicher UnternehmerInnen:.....                          | 9  |
| 3. Anregungen zur Nachahmung.....                                                    | 12 |
| 4. Werte und Einstellungen öko-fairer Unternehmer.....                               | 14 |
| 4.1 Unternehmerische Verantwortung – Umfang und Inhalt .....                         | 14 |
| 4.1.1 Die Auslöser der Übernahme von Verantwortung .....                             | 14 |
| 4.1.2 Was sind die Inhalte der Verantwortung als UnternehmerIn .                     | 15 |
| 4.2 Die Bedeutung des Begriffs 'Nachhaltigkeit' für progressive<br>Unternehmen ..... | 16 |
| 4.3 Werte und Prinzipien bei Entscheidungen und die<br>Umsetzung.....                | 18 |
| 4.4 Umsetzungs-Methoden .....                                                        | 19 |
| 4.5 Unterschiedliche Intensität der ökofairen<br>Wirtschaftspraktiken.....           | 21 |
| 4.6 Die Einflüsse aus dem Umfeld .....                                               | 24 |
| 4.6.1 Lernen der Wertorientierungen von den Eltern .....                             | 24 |
| 4.6.2 Eigenständige Werte-Entwicklung.....                                           | 25 |
| 4.7 Gefühle und Ängste .....                                                         | 26 |
| 4.7.1 Gefühle angesichts von Nachhaltigkeits-Maßnahmen .....                         | 26 |
| 4.7.2 Ängste angesichts von Nachhaltigkeits-Maßnahmen.....                           | 27 |
| 4.8 Konflikte bei der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Praktiken .                      | 28 |
| 4.8.1 Arten von Konflikten .....                                                     | 28 |
| 4.8.2 Bearbeitung von Konflikten .....                                               | 29 |

|       |                                                                                                                  |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.9   | Die Verwendung und Bedeutung des Begriffs 'Unternehmens-Ethik' und die Verstärkung der ethischen Motivation..... | 31 |
| 4.9.1 | Die Verwendung des Begriffs Unternehmens-Ethik .....                                                             | 31 |
| 4.9.2 | Die Verstärkung der ethischen Motivation.....                                                                    | 32 |
| 5.    | Schlussfolgerungen .....                                                                                         | 34 |
| 5.1   | Elemente des progressiven UnternehmerInnen-Bewusstseins                                                          | 34 |
| 5.2   | Jenseits des Homo Oeconomicus .....                                                                              | 35 |
| 6.    | Diskussion: Die ökologische und menschliche Herausforderung ....                                                 | 37 |
| 6.1   | Ethisches Bewusstsein in gesellschaftlicher Breite ist (noch) nicht vorhanden .....                              | 38 |
| 6.2   | Die progressiven Unternehmen machen die Möglichkeit zur Wirklichkeit .....                                       | 39 |
| 6.3   | Freiwilliges und gesetzlich festgelegtes Verhalten .....                                                         | 40 |
| 6.3.1 | Was kann von staatlichem Handeln erwartet werden? .....                                                          | 40 |
| 6.3.2 | Wie kann freiwilliges Handeln mit gesetzlichen Regelungen verzahnt werden?.....                                  | 41 |
| 6.4   | Der Kampf der Kulturen .....                                                                                     | 42 |
| 6.5   | Schlussbetrachtungen und Ausblick .....                                                                          | 44 |
| 7.    | Zusammenfassung .....                                                                                            | 45 |
| 8.    | Anhang .....                                                                                                     | 47 |
|       | Methodik des empirischen Teils der Studie .....                                                                  | 47 |
|       | Anlage 1 Der Interview-Leitfaden .....                                                                           | 48 |
|       | Tabelle 1 Verantwortungsübernahme - Auslöser und Inhalte .....                                                   | 49 |
|       | Tabelle 2 Werte bei Entscheidungen und ihre Umsetzung .....                                                      | 52 |
|       | Tabelle 3 Gefühle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und spezielle Ängste .....                      | 54 |
|       | Tabelle 4 Konflikte und ihre Bearbeitung .....                                                                   | 56 |
| 9.    | Literatur .....                                                                                                  | 60 |
|       | Literatur zur empirischen Methode: .....                                                                         | 61 |
| 10.   | Zum Autor .....                                                                                                  | 62 |

---

# 1. Einführung

---

## 1.1 Zweifel an der konventionellen Wirtschaftslogik

Soziale Innovationen, die einen etablierten Zustand transformieren wollen, der traditionell entstanden ist, dauern oft jahrzehnte- oder gar jahrhundertlang. Markante Beispiele in jüngerer Zeit sind der Übergang von der Nuklear-Energie zu Erneuerbaren Energien und mit längerem Zeithorizont die Emanzipation von Frauen in verschiedenen Regionen und Religionen oder auch die Überwindung der Sklaverei. Im Laufe solcher Transformationsprozesse sind dabei stets Auseinandersetzungen zu beobachten zwischen den NutznießerInnen der tradierten Zustände und den VerfechterInnen der Veränderung. Selbst nach der Etablierung solcher PionierInnen in einen neuen Mainstream bleiben die mentalen Modelle der konventionellen Zustände noch in vielen Köpfen lange nachdem die neuen Ideen weit verbreitet sind.

Die Veränderungen beginnen im Bewusstsein. Mit Zweifeln, unbequemen Fragen, einem Infragestellen des Bestehenden, neuen Einsichten und der Suche nach Alternativen. Ab einem bestimmten Punkt kommt es zu ersten Taten, die zeigen, dass Alternativen nicht nur gedacht, sondern auch gemacht werden können. PionierInnen, VorreiterInnen der neuen Ideen tauchen auf und sind insbesondere bedeutsam, weil sie für andere sichtbar und erfahrbar machen, dass innerhalb und neben den tradierten Verhaltensformen das Neue bestehen kann.

In diesem Sinne sind auch gegenwärtig Entwicklungen zu beobachten, die eine Veränderung der unternehmerischen Praxis anstreben. Große international tätige Unternehmen nähern sich einer Unternehmensverantwortung, die die Risiken der Geschäftsmodelle für Natur und Gesellschaft begrenzen will. Die Bezeichnung 'Corporate Social Responsibility' hat sich dafür eingebürgert. Die deutsche Regierung hat einen 'Rat für Nachhaltigkeit' geschaffen, der ein Entwicklungsmodell in Wirtschaft und Gesellschaft verbreiten soll, das auf die Begrenztheit der Ressourcen stärker Rücksicht nimmt. Es ist jedoch nicht zu übersehen, dass sowohl beim Ansatz der Unternehmensverantwortung wie bei der der Nachhaltigkeit das konventionelle Unternehmensverhalten nicht grundsätzlich in Frage gestellt wird. Es gilt immer noch die Logik, dass das Profitstreben die vorrangige Entscheidungsmaxime in Unternehmen sein soll. Damit verbunden ist die Auffassung, dass das Streben nach Wachstum den Interessen des Unternehmens dient und deshalb sinnvoll ist. Investitionsentscheidungen sollen einen möglichst hohen und schnellen Return-on-Investment bringen, weil das für das Finanzergebnis und damit für den Wert des Unternehmens für die Eigentümer (der sog. Shareholder-Value) zielführend ist.

Diese Wirtschaftslogik hat umweltschädliche Nebenwirkungen zur Folge, die in den letzten Jahren Gegenstand der wissenschaftlichen und politischen Debatte waren (Crutzen<sup>1</sup>, Rockstroem<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Paul Crutzen, "Geology of Mankind," Nature415, no. 23 (January 2002), <http://www.nature.com/nature/journal/v415/n6867/full/415023a.html>

Sukhdev<sup>3</sup>). Auch die Funktion der Systeme der sozialen Sicherung und der staatlichen Governance sind noch nicht auf einen demokratischen, allen Menschen dienenden Weg gebracht (Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie<sup>4</sup>, United Nations Sustainable Development Goals<sup>5</sup>). Die diversen Krisen dieser Wirtschaft, die sich aus den unbeabsichtigten Nebenwirkungen von profitgesteuerten Entscheidungen ergeben, haben eine vielfältige Suche nach Alternativen ausgelöst. (Felber<sup>6</sup>, Elkington/Zeititz<sup>7</sup>, Sukdev<sup>8</sup>)

## 1.2 Die Basis eines progressiven Paradigmas

Die Diskussion über die notwendigen Veränderungen in der Wirtschaft fokussiert meist auf die finanziellen, technischen oder gesetzgeberischen Erfordernisse der Großen Transformation, lässt aber in der Regel die mentalen Voraussetzungen des Handelns der AkteurInnen, die Bewusstseinsbewegungen, außerhalb der Erörterung. Es soll anders werden, aber die Voraussetzung der Veränderungen, die Bewegungen in den Köpfen der EntscheiderInnen, sind selten Gegenstand der Diskussion.

Die vorliegende Studie folgt daher der Leitfrage, welche Geisteshaltungen und Weltansichten für UnternehmerInnen ausschlaggebend sind, die ihre Unternehmungen ganzheitlich auf Nachhaltigkeit ausrichten. Diese Arbeit geht von der These aus, dass der *Environmental Pollution* eine Art *Mind Pollution* vorausgeht und dass die diversen gegenwärtig zu beobachtenden Schäden entstehen, weil die Umwelt-Konsequenzen von wirtschaftlichen Alternativen im Moment der Entscheidung in Unternehmen nicht präsent sind, gegenüber den finanzwirtschaftlichen Zielen als nachrangig eingestuft werden oder als nicht zur Verantwortungssphäre des Unternehmens gehörig ausgegrenzt werden. Deshalb wird das Verstehen und Heilen der *Mind Pollution*, der Werte und ethischen Prinzipien, die den wirtschaftlichen Entscheidungen zugrunde liegen, als wichtige Voraussetzung angesehen, um auch die *Environmental Pollution* zu überwinden. Insoweit ist der Inhalt dieser Arbeit, die Befassung mit dem Bewusstsein, das ökologisch und fair orientierte Entscheidungen inspiriert, ein Beitrag zur Suche nach den mentalen Voraussetzungen einer fortschrittlichen Wirtschaftsalternative.

Seit gut zwanzig Jahren sind PionierInnen in Unternehmen dabei, alternative Vorstellungen in die Praxis zu bringen. Sie zeigen, dass in einer marktwirtschaftlichen Wettbewerbsordnung auch Unternehmen konkurrenzfähig sind, die menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der gesamten Wertschöpfungskette beachten und die mit freiwilligen Maßnahmen ökologische Systeme schützen und Externalisierungen zumindest teilweise zurücknehmen. Sie verringern mit ihren Entscheidungen die *Environmental Pollution* und es ist zu vermuten, dass sie ein Bewusstsein entwickelt haben, das nicht der in der konventionellen Wirtschaft verbreiteten *Mind Pollution* entspricht. Dieses fortschrittliche Bewusstsein transzendiert die prioritäre Orientierung an Finanzergebnissen und ersetzt sie durch eine Bindung an humanistische Werte, die auf der Basis ethischer Reflektion die unternehmerischen Entscheidungen leitet.

Diese UnternehmerInnen werden im Folgenden als öko-fair, fortschrittlich oder progressiv bezeichnet und stehen im Kontrast zum konventionellen unternehmerischen Paradigma, in dem Entschei-

<sup>2</sup> Johan Rockström, *Bounding the Planetary Future*, [http://www.greattransition.org/images/GTI\\_publications/Rockstrom-Bounding\\_the\\_Planetary\\_Future.pdf](http://www.greattransition.org/images/GTI_publications/Rockstrom-Bounding_the_Planetary_Future.pdf)

<sup>3</sup> Pavan Sukhdev, *The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB)*, 2010, <http://www.teebweb.org/>

<sup>4</sup> Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Neuauflage 2016, Deutsche Bundesregierung, 2017

<sup>5</sup> United Nations, *Sustainable Development Goals*, 2016, <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

<sup>6</sup> Christian Felber, *Change Everything*, 2012

<sup>7</sup> John Elkington/Jochen Zeititz, *The Breakthrough Challenge*, 2014

<sup>8</sup> Pavan Sukhdev, *Corporation 2020*, 2012

dungen vorwiegend durch rein finanzielle Werte geleitet werden.

Genauer zu verstehen, was progressive UnternehmerInnen motiviert, welche Ethik sie kennzeichnet und wie sie Nachhaltigkeit umsetzen, war das Ziel dieser Studie, die von *Humanistic Management Practices gGmbH* im Rahmen eines Research Fellowships am Potsdamer *Institute for Advanced Sustainability Studies* (IASS), eingebettet in das dort angesiedelte AMA-Projekt („A Mindset for the Anthropocene“), durchgeführt wurde. Dabei wurden 38 ExpertInnen mit einem offenen Leitfaden befragt, um zu erforschen, welche Einstellungen, Werte, Prozesse und Praktiken unter UnternehmerInnen zu einem progressiven, öko-fairen Wirtschaften beitragen. Die genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens ist im Kapitel „Methodik des empirischen Teils der Studie“ erläutert.

### 1.3 Schwerpunkt und Vorgehensweise der vorliegenden Studie

Die Interview-PartnerInnen wurden auf Empfehlung von ExpertInnen in die Studie aufgenommen, weil sie das Selbstverständnis haben, sich konsequent an ökologischen und sozial fairen Zielen zu orientieren. Diese Selbsteinschätzung hat sich in den Interviews nicht komplett bestätigen lassen. Deshalb wurden die Befragten auf einer Skala von noch konventionell (32%), über leicht bis hin zu stark progressiven Unternehmen (zusammen 68%) differenziert. Die Unterschiede zwischen eher konventionellen und progressiven WirtschaftsakteurInnen zu erfassen, war ein wichtiger Teil der Aufgabe, die Konturen des progressiven Denkens zu bestimmen.

63 Prozent der Befragten führen mittelständische Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten, 26 Prozent sind in kleinen Unternehmen mit bis zu 15 MitarbeiterInnen tätig und 11 Prozent wirken in großen Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen. Es wurde branchenübergreifend interviewt, von z.B. einer Tischlerei, über eine Baumschule, Bäckerei, Steuerberatung, Druckerei, Marketingagentur, Modeproduktion, Logistikunternehmen, Bürohandel, Sondermaschinenbau bis hin zu Handelsunternehmen. 30 % der Interviewees waren Frauen, 70 % Männer. Die aggregierte Beschäftigtenzahl aller interviewten Unternehmen beträgt knapp 4.000 Personen mit einem aggregierten Umsatz in 2015 von rund 840 Millionen Euro.

### 1.4 Zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse

Die Auswertung der qualitativen Interviews ergab eine Reihe charakteristischer Merkmale der Einstellungen und Werte des progressiven Teils der befragten UnternehmerInnen und GeschäftsführerInnen:

- Die UnternehmerInnen verfügen über eine hohe Bereitschaft, die Verantwortung für das Wohlergehen aller an der Wertschöpfung des Unternehmens Beteiligten, inklusive der Natur, anzuerkennen.
- Das Konzept 'Nachhaltigkeit' wird als unzureichend empfunden und in der Praxis der Unternehmen zukunftsorientiert erweitert.
- In der betrieblichen Praxis werden humanistisch fundierte Werte als Ziele formuliert. Eine einseitige Fixierung auf die Priorität der Gewinnerzielung wird abgelehnt.
- Die Ressourcen des Unternehmens werden für diese wertorientierten Ziele eingesetzt und mit professioneller Führung und Managementsystemen umgesetzt.
- Auffällig sind die positiven, freudigen Gefühle, die mit fortschrittlichen Entscheidungen verbunden sind.

- Bedenken betreffen vorwiegend die finanzielle Machbarkeit. Die Unternehmen suchen deshalb aktiv nach Lösungen durch Innovationen und können teilweise auch Kunden überzeugen, höhere Preise zu akzeptieren.
- Ein Teil der Gesprächspartner bekennt sich ausdrücklich zu einer ethischen reflektierten Unternehmensführung und entwickelt Praktiken, um die ethische Motivation zu erhalten bzw. zu verstärken. Im Kontext des Unternehmens wird der Begriff Ethik allerdings wenig verwendet.

---

## 2. Charakteristika fortschrittlicher UnternehmerInnen:

---

Im Folgenden werden die Resultate der Studie konzentriert in elf Thesen zusammengefasst, um eine prononcierte Verständigung und Diskussion zu erleichtern. Die Kommentare in kursiver Schrift sind Erläuterungen des Verfassers. Im Anschluss daran folgen zehn Thesen des Verfassers, die für eine ökofaire Transformation des konventionellen Modells orientierend sind.

1. Es ist ein selbstverständliches, unaufgeregt bejahendes Verhältnis zur Verantwortung des Unternehmers für MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen und Ökosysteme feststellbar.

*In konventionellen Unternehmen sieht die Führung als Erstes den Mehraufwand, der mit nachhaltigen Praktiken verbunden ist. Die progressiven UnternehmerInnen akzeptieren eventuell notwendigen Mehraufwand.*

2. Maßnahmen im Dienste der Nachhaltigkeit oder Ethik machen Freude und erfüllen mit Stolz.

*Wer die Einsicht hat, dass öko-faires Verhalten zukunftsleitend ist, empfindet Freude bei jedem kleinen Schritt, der diesem Ziel näher bringt.*

3. Bedenken und Konflikte werden mit großer Selbstverständlichkeit akzeptiert und bearbeitet.

*Die UnternehmerInnen schöpfen ihre Ruhe und Stabilität aus einer tieferen Einsicht in die Richtigkeit und Notwendigkeit öko-fairen Verhaltens. Es ist ihnen klar, dass andere Menschen diese Einsicht nicht immer teilen. Deshalb sind sie konflikttolerant und konfliktfähig.*

4. Die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse werden als Voraussetzung für den Erfolg ernstgenommen. Sie werden jedoch als notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen für den Erfolg betrachtet.

*Finanzorientierte Ziele wie Kostenreduzierung, Umsatzwachstum, Gewinnsteigerung stehen im Dienst des Unternehmenszwecks, der weiter gefasst wird als die Finanzkategorien. Zur Erfolgsdefinition gehören MitarbeiterInnen-, KundInnen-, LieferantInnen-, gesellschaftsbezogene und ökologische Ziele.*

5. Der Unterschied zwischen der eigenen Haltung und der verbreiteten Haltung im Wirtschaftsleben wird erkannt und benannt, aber am eigenen Kurs wird festgehalten. Wo es möglich und sinnvoll ist, wird auf eine fortschrittliche Veränderung der Branchen- und Gesetzes-Standards hingearbeitet.

*Es gibt eine kritische Sicht auf die konventionelle Wirtschaftspraxis, die zunehmend zu einer bewussten Werterhaltung wird, die zur Identität der eigenen Persönlichkeit gehört. Die Differenz zum konventionellen Verhalten hat auch bei schwierigen Umständen Bestand und trägt zu einer resilienten Unternehmensführung bei.*

6. Die gegenwärtige Wirtschaftsweise wird als verschwenderisch in Bezug auf Ressourcen und rücksichtslos in Bezug auf Menschen verstanden. Deshalb wird die eigene, ökofaire Wirtschaftsweise

unternommen, um einen Weg in eine menschenfreundliche Zukunft zu bahnen.

*Im konventionellen Verständnis stehen zwar die KundInnen oder MitarbeiterInnen im Mittelpunkt der unternehmerischen Strategien, jedoch immer innerhalb der Grenzen einer Logik, die maximalen Nutzen für die UnternehmensinhaberInnen erwirtschaftet. Maßnahmen, die im Widerspruch zum Nutzen der InhaberInnen stehen, werden in der Regel nicht unternommen.*

7. Das eigene Verhalten wird häufig als ethisch und immer als wertebasiert erlebt, aber mit dem Begriff Ethik wird zurückhaltend umgegangen.<sup>9</sup>

*Obwohl auch die konventionelle Wirtschaft eine Ethik lebt, scheint es so, als sei sie wertfrei, weil es die vom Mainstream seit Jahrzehnten einvernehmlich praktizierte Ethik ist. Diese Ethik ist nicht bewusst. Die progressiven UnternehmerInnen entwickeln im Kontrast dazu eine werte-basierte Haltung, die bewusst ist, weil sie von der gemeinhin praktizierten Ethik abweicht.*

8. Die Kraft für diese unkonventionelle Haltung kommt ursprünglich aus einer Wertschätzung für die Umwelt und die menschlichen Bedürfnisse und wird genährt durch den beobachtbaren Erfolg und die mittlerweile vorhandene Anerkennung aus dem Umfeld.

*Am Anfang steht die Einsicht, dass die konventionelle Wirtschaft dem Menschen und der Umwelt schadet. Dazu kommen die Motivation und der Mut, als UnternehmerIn unkonventionelle Wege zu gehen. Ethisches Unternehmertum ist ein permanenter Suchprozess mit dem Risiko des Scheiterns. Die Unternehmen, die machbare Wege innerhalb der Wettbewerbswirtschaft gefunden haben, erhalten glücklicherweise mittlerweile Auftrieb von KundInnen, MitarbeiterInnen und Gesellschaft.*

9. Nachhaltige Unternehmenspraxis wird oft mit inhaberzentrierten Führungsmethoden erreicht. Die Weiterführung dieser Ausrichtung nach dem Ausscheiden der InhaberInnen bleibt dabei eine offene Flanke. Deshalb gehen einige Unternehmen zu Führungssystemen über, die stärker beteiligungsorientiert sind und Selbst-Steuerungselemente einsetzen. Sie schaffen so eine Unternehmenskultur, die dauerhafter wirkt.

*Die persönliche Werthaltung der InhaberInnen ist der entscheidende Impuls für die progressive Ausrichtung von Firmenpraxis und Geschäftsmodell. Er/sie betreibt diese Ausrichtung auch gegen Widerstände und sichert dauerhaft diese Werthaltung. Die Kontinuität des Geschäftsmodells nach dem Ausscheiden der InhaberInnen wird zur Gestaltungsaufgabe.*

10. Die ökofaire Unternehmensführung erfordert Methoden der Umsetzung (Erfassung von Nachhaltigkeitsdaten, Selbstorganisation u.a.), der Stabilisierung (Vision, Unternehmensverfassung u.a.) und der Kommunikation (Nachhaltigkeitsberichterstattung), damit sie permanent und resilient wird.

*Die wertorientierte Unternehmensführung ist eine Herausforderung, die nicht vom guten Willen der motivierten Akteure allein abhängen sollte. Routinen und Prozesse, die alle einbeziehen und die messbare Ziele und Erfolge sichtbar machen, sind notwendige Leit-Planken.*

11. Der Begriff Nachhaltigkeit wird als zu beliebig interpretierbar empfunden. Er sei zum Allerbegriff geworden und werde häufig missbraucht für Greenwashing. Ausserdem sei es ein konservativer Begriff, der die kreative, zukünftige, ethisch verantwortliche Gestaltung von Wirtschaft nicht abdecke.

*Es ist mittlerweile das Paradox erkennbar, dass von Nachhaltigkeit ohne Zusätze nur noch gespro-*

<sup>9</sup> Der Begriff Ethik wird hier eine werte-basierte geistige Haltung verstanden, die das Verhalten gegenüber anderen prägend leitet.

*chen wird von Personen und Unternehmen, die es nicht ernst meinen mit der Nachhaltigkeit. Die aufrichtigen, engagierten AkteurInnen benutzen Begriffe wie starke Nachhaltigkeit, ethische Unternehmensführung, Gemeinwohl und betonen, dass Greenwashing weit verbreitet ist. Viele engagierte Unternehmen gehen mittlerweile dazu über, die Restaurierung der Umwelt als Ziel zu akzeptieren und sprechen von Heilung von Mensch und Natur.*

---

## 3. Anregungen zur Nachahmung

---

1. Es gilt eine neue Bewusstheit der Unternehmensführung. Sie betrifft vor allem das Kerngeschäft. Bei Entscheidungen wird sofort reflektiert, ob ethisch höherwertige Alternativen technisch, organisatorisch und finanziell machbar sind. Wenn sie nicht zur Verfügung stehen, wird innoviert, kooperiert oder geforscht.

2. Der betriebswirtschaftliche Erfolg bleibt die Basis für das Unternehmen, aber nur als notwendige, nicht als hinreichende Bedingung. Die ökonomische Machbarkeit liefert das Fundament der unternehmerischen Aktivität. Die Entscheidungen berücksichtigen die finanzielle Leistungskraft und verfolgen ethische Ziele. Dadurch sind im ökonomischen Fundament bereits die ethischen Ziele der Wertschöpfung für alle Stakeholder inklusive der Natur eingebaut.

3. Der finanzielle Erfolg an sich und Geld, Profit, Wachstum haben keine Faszination. Sie werden nicht als Ziele verstanden, sondern als Voraussetzungen für die Verbesserung der Wirkungen bei Produkten, KundInnen und MitarbeiterInnen. Es gibt keine Trennung mehr im Sinne von erst der ökonomische Erfolg, dann die ethischen Ziele.

4. Ressourcen werden sparsam genutzt. Die Prinzipien der Konsistenz, Effizienz und Suffizienz erlauben eine positive Rückkopplung zum finanziellen Erfolg infolge von Einsparungen und einer bewussteren Mittelverwendung. Konsistenz beschreibt Produkte, die auf biologischen Nährstoffen basieren und dem Kreislauf zurück geführt oder weiter verwendet werden. Effizienz bezeichnet einen möglichst geringen Rohstoff- und Energieverbrauch bezogen auf den Umsatz. Die gänzliche Vermeidung des Verbrauchs von Ressourcen ist das Ziel von Suffizienz, z.B. durch Vermieten statt Verkaufen oder die einfache Reparatur von Produkten.

5. Das Bewusstsein, dass die Erfüllung menschlicher und ökologischer Bedürfnisse werthaltig sein kann und dass dies immer mehr anerkannt wird, ist nützlich, um die Zukunft zu meistern. Wirtschaftliche Themen werden nicht verkürzt auf das Finanzielle. Die menschlichen Bedürfnisse, Interessen und Belange werden ernst genommen und absichtsvoll gestaltet, ebenso die Belange der natürlichen Systeme.

6. Die Unternehmensführung, die sich öffnet für soziale und ökologische Themen, genießt Ansehen. Das Unternehmen gewinnt eine neue Attraktivität, die eine moralische Qualität hat und die Identität der meisten Beteiligten positiv berührt. Alle sind stolz auf das Unternehmen und setzen sich mit größerer Bereitschaft und Kraft für das Unternehmen ein. Das führt zu motivierten MitarbeiterInnen, loyalen KundInnen, kooperativen LieferantInnen und zu Goodwill von Behörden und der Öffentlichkeit. Das wiederum führt indirekt zu wirtschaftlichen Vorteilen und verbessert die Resilienz.

7. Das Tempo und die Richtung der Einstimmung auf faire und ökologische Belange darf und soll individuell ans Unternehmen angepasst werden, aber die Veränderungen müssen mit hoher Priorität und Dringlichkeit angegangen werden.

8. Wenn der Nutzen des Unternehmens für die Berührungsgruppen ins Zielsystem aufgenommen

wird, gilt die unternehmerische Aufmerksamkeit weniger dem Überleben und ist weniger angst- und konkurrenzgetrieben. Der Fokus wird stärker auf die Verbesserung von Produkt und Dienstleistung, Fairness gegenüber den Menschen und Rücksicht auf Natur gerichtet. Dadurch kommt eine ruhige, konstruktive Kraft in die Unternehmensführung.

9. Die ökologische und faire Unternehmensführung, verbunden mit transparenter und offensiver Kommunikation, verstärkt die unternehmerische Energie. Alle beteiligten Personen wirken sehr motiviert mit. MitarbeiterInnen bewerben sich beim Unternehmen gerade wegen der Werte-Orientierung und arbeiten hoch produktiv. Die Umsetzung von Innovationen findet in einem positiv gestimmten Umfeld statt.

10. Im Vergleich zu WettbewerberInnen, die an konventionellen Methoden festhalten oder sich in oberflächlichen Maßnahmen erschöpfen, ist die ökofaire Unternehmensführung ein positives Differenzierungs-Merkmal.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Die Erläuterung des methodischen Vorgehens befindet sich im Kapitel "Methodik des empirischen Teils der Studie".

---

## 4. Werte und Einstellungen öko-fairer Unternehmer

---

### 4.1 Unternehmerische Verantwortung – Umfang und Inhalt

#### 4.1.1 Die Auslöser der Übernahme von Verantwortung

Es gibt drei Gruppen von Auslösern, die einen Zugang zu einer umfassend verstandenen Verantwortung begründen<sup>10</sup>:

1. Die persönliche Haltung, die vorwiegend durch die Erziehung in Elternhaus, Schule und Gesellschaft erworben wurde. Das trifft für sieben Personen der insgesamt 35 ausgewerteten Interviews zu, also gut 20 %.

- Liegt in meiner Natur oder Erziehung
- Very important, because of my parents and my grandparents
- Haltung von Großvater und Vater gelernt

2. Die persönliche Haltung, die aus der Auseinandersetzung mit der Rolle der UnternehmerIn erwächst. Insgesamt sagen das zehn der Interviewees, gut 30 %.

- Da wächst man rein, musste eigene Leitplanken entwickeln.
- Je mehr Macht ich habe irgendwo, oder Möglichkeiten, umso höher ist auch meine Verantwortung.
- Sich einfach immer in der Frühe ins Gesicht schauen können und gleichzeitig aber sagen zu können, man ist ja trotzdem irgendwie erfolgreich finanziell.
- Eine Person betont besonders die Gestaltungspielräume der Unternehmer-Rolle: Komme aus der DDR, als Unternehmer kann ich verändern.

3. Die dritte Gruppe will mit der Unternehmer-Tätigkeit etwas zur Verbesserung beitragen; der Welt, der Umwelt, der menschlichen Lebensverhältnisse. Das sind gut 20 % der Befragten. Bei einigen ist das bereits ein Impuls zur Unternehmensgründung gewesen. Das sind weitere 20 %, zusammen mit den vorher genannten sind es 40 %.

- Wir wollen dieses nachhaltige Profil, das wir haben, weiterentwickeln, weiter schärfen.
- Menschen und Beziehungen im Vordergrund und der wirtschaftliche Erfolg kommt. Ohne Ehrlichkeit in Beziehungen geht der wirtschaftliche Erfolg in Leere.
- Was ist der Nutzen dieser Firma für die Welt.
- Beitrag zur Lösung der ökologischen Probleme leisten...war von Anfang an da.

<sup>10</sup> Nach den Spiegelstrichen sind Zitate der InterviewpartnerInnen aufgeführt. Der Wortlaut wird unverändert zum Original wiedergegeben. Dabei werden auch Satzbruchteile verwendet. Die deutsche und die englische Grammatik der gesprochenen Worte wurden nicht korrigiert. Die prozentualen Angaben sollen die Verteilung der Antworten deutlicher machen. Es wird nicht der Anspruch erhoben, dass die Ergebnisse repräsentativ sind.

- Politik und Industrie handeln nicht bei Umweltschäden, also handle ich
- Dass wir uns nicht zurück lehnen können und sagen “alles muss der Staat abdecken.

Die Beachtung von ökologischen und sozialen Themen kann auch in der konventionellen Wirtschaft festgestellt werden. Da im Denken dieser AkteurInnen die Unternehmens-Verantwortung aber strikt auf die wirtschaftlichen Ziele begrenzt ist, finden ökologische und soziale Themen nur dann Eingang in Entscheidungen, wenn es gesetzlich gefordert ist oder wenn es der Erreichung der wirtschaftlichen Ziele unmittelbar dient.

Bei den UnternehmerInnen in der Studie werden dagegen Auslöser sichtbar, die die UnternehmerInnen-Tätigkeit in einen größeren Bezugsrahmen einbetten. Bei der ersten Gruppe (20 %) ist es ein Hintergrund von humanistischen Werten, bei der zweiten (30 %) ist eine bewusste Reflektion der Rolle und Macht der UnternehmerIn in der Gesellschaft erkennbar, in der dritten Gruppe (40 %) wird die Tätigkeit der Firma direkt als Beitrag zur Lösung von gesellschaftlich relevanten Problemen verstanden und in das Zusammenwirken der AkteurInnen in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft eingeordnet.

Die individuellen Auslöser, zu einem größeren Bezugsrahmen zu gelangen, sind durchaus verschieden. Was auch immer der hauptsächliche Auslöser ist, er führt zu einem ganzheitlichen Engagement, innerhalb dessen verantwortungsvolle Praktiken verstärkt werden, die sich häufig aus den Besonderheiten des Produkts oder dem speziellen Unternehmenszweck ergeben.

#### 4.1.2 Was sind die Inhalte der Verantwortung als UnternehmerIn

Die meisten Interview-PartnerInnen haben ein sehr umfassendes Verständnis von Umfang und Inhalt der Verantwortung als UnternehmerIn. Es scheint, dass Verantwortung als unteilbar empfunden wird und sich auf alle Aspekte des Geschäfts erstreckt. Rund 50 % der Befragten äussern sich im Sinne dieser integrativen Perspektive. Der Zusammenhang der Verantwortung für die eigene Familie, den eigenen Lebensunterhalt mit der Verantwortung für alle Stakeholdergruppen bis hin zu Umwelt und Gesellschaft wird klar formuliert.

- Mehr als Betriebswirtschaft, Stakeholderinteressen, auch Nachbarn, Kunden, Ökologie
- Dass die nächsten Generationen auch den Betrieb weiter führen können und ich den Boden lebendig erhalte
- Mitarbeiter (speziell Auszubildende, Behinderte), Ökologie, Ökonomie, Region
- Den Menschen, ... im Sinne des Mitarbeiters, des Kunden, des Lieferanten, .. die Gemeinschaft, die Gesellschaft. Aber natürlich auch die Natur und das Ökosystem in dem wir leben... diese Dinge bestmöglich in Balance zu halten.

Ohne im Gegensatz zu diesem inklusiven Verständnis von Unternehmensverantwortung zu sein, rücken einige Interviewees die Mitarbeiter-Beziehung oder auch die menschlichen Beziehungen generell in den Vordergrund. Das sind rund 20 %.

- Mitarbeiter nicht nur motivieren, sondern eben auch zufrieden stellen über die Lohnzahlung hinaus
- Nutzen von Mensch (Mitarbeiter, Kunden) und Umwelt, keinen Schaden anrichten
- Ein Unternehmen muss, wenn es das nicht geben würde, den Menschen fehlen und nicht der Wirtschaft und nicht dem Markt

- Nicht ausschließlich an technischen Punkten oder so stoppen, sondern auch die Leute mit einbeziehen, das ist Partizipation

Für die Unterscheidung von stärker progressiv eingestellten UnternehmerInnen zu den eher konventionellen sind die Äußerungen interessant, die eine ökonomische Verantwortung mit erwähnen. Rund 30 % tun dies. Auch sie sind im Einklang mit und nicht im Gegensatz zu dem Cluster, die eine integrative Perspektive einnehmen.

- Balance von Wachstum und Existenzsicherung
- Ökonomische Verantwortung für das Unternehmen. Es besteht da aus meiner Sicht auch gar kein großer Konflikt, sofern ich jetzt nicht irgendwie beabsichtige, übertriebene Gewinne zu erzielen.
- Das Unternehmen muss ökonomisch erfolgreich geführt werden, damit die Arbeitsplätze gesichert werden, damit der ökologische Ansatz funktionieren kann.
- Achieving your business goals without harming anyone and most of all respecting the society and the environment.
- Dass das Unternehmen nachhaltig gesund ist...finanziell auch gesund und sozial und ökologisch stark.

Während im konventionellen Bereich meist argumentiert wird, der Profitmaximierungs- und Wachstumszwang lasse keinen Raum für faires und ökologisches Verhalten, formulieren die Befragten ein Junktim: es wird nicht die Ökonomie benutzt um die öko-fairen Aspekte unterzuordnen, sondern die ökonomische Stabilität wird als Voraussetzung gesehen, die öko-fairen Leistungen zu ermöglichen.

Das ist ein grundlegend anderes, prinzipienbasiertes Verständnis von wirtschaftlichem Handeln. Die Ursache-Wirkungs-Kette wird akzeptiert, dass unternehmerische Entscheidungen Konsequenzen für Umwelt und Gesellschaft haben. Die Haltung ist die eines bewussten und bereitwilligen Akzeptierens dessen, was die konventionelle Wirtschaft gerne als Nebenwirkungen beiseite schiebt und nach Möglichkeit externalisiert, das heißt nicht in den Verantwortungsbereich und schon gar nicht in die Kostenrechnung aufnimmt.

Die progressiven UnternehmerInnen anerkennen die schädlichen Nebenwirkungen der Unternehmens-Tätigkeit und gestalten sie gezielt, d.h. minimieren oder substituieren sie. Sie reduzieren systematisch den ökologischen Fußabdruck. Und sie trachten danach, die sozialen und gesellschaftlichen Nebenwirkungen so positiv und menschenfreundlich wie möglich zu gestalten, das wird auch als Optimieren des Handabdrucks bezeichnet.

Siehe Anhang Tabelle 1. Verantwortungsübernahme - Auslöser und Inhalte

## 4.2 Die Bedeutung des Begriffs 'Nachhaltigkeit' für progressive Unternehmen

Wie der Begriff 'Unternehmensverantwortung – Corporate Responsibility' ist auch der Begriff 'Nachhaltigkeit – Sustainability' geeignet, den erforderlichen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft zu benennen. Beide Begriffe sind mittlerweile aber in aller Munde und werden mit einer derart breiten Bedeutung verwendet, dass sie sehr missverständlich sein können. Auch bei den Interview-PartnerInnen zeigt sich das Vieldeutige des Begriffs. Es gibt kritische Anmerkungen und beachtenswerte Ergänzungen zur Nachhaltigkeits-Diskussion.

Die Kritik am Begriff bzw. der Verwendung des Begriffs 'Nachhaltigkeit' (20 %) geht in Richtung beliebige Verwendung oder auch mangelnde Erklärungskraft:

- Nachhaltig ist ja alles. Alles hat Folgen. Wenn gemeint ist: umweltverantwortliches, zukunftsfähiges Verhalten, dann ist der Begriff unglücklich gewählt.
- Jeder verwendet dieses Wort und es ist so unglaublich belastet. Jeder kann es aussprechen und keiner kennt sich aus.

Einige persönliche Reflexionen bringen sinnvolle Ergänzungen und Erweiterungen des Konzepts 'Nachhaltigkeit', die in der üblichen Diskussion nicht auftauchen (20%).

Ein Hinweis ist, dass der Begriff, wenn ernst gemeint, dann sehr umfassend verwendet werden sollte:

- Materialien verwenden, die keinen Raubbau an der Natur betreiben, Arbeitsmethoden, die langanhaltende Wirkung erzielen, Materialien, die langlebig, keine Kompromisse um des Preises willen, Mitarbeiter nicht verschleifen, ausbilden, Wissen weitertragen und erneuern.

Des Weiteren der Hinweis, dass die Gesundung der Erde mittlerweile ein Ziel sein sollte:

- Wir dienen der Erde und dem Menschen mit dem, was wir tun und der Gesundung der Erde und dem Wohl der Menschen
- Mir fehlt die Heilung da drin in dem Begriff, mir fehlt die Entwicklung und so das sozial Innovative

Es wird angemerkt, dass eine grundlegende Kehrtwende erforderlich ist:

- Verstärkt in unserer Generation Gedanken machen müssen, wie man eine Kehrtwende schaffen kann, um halt das Schöne zu erhalten
- Wenn wir uns Menschen und die Natur ganz oben hinstellen und das Wohl, das Gemeinwohl,... dann ist das am Ende zwangsweise nachhaltig

Das Triple-Bottom-Line Modell, das die Gleichwertigkeit der Ziele Ökonomie-Ökologie-Soziales postuliert und in der Nachhaltigkeitsdebatte sehr verbreitet ist, wird kritisiert:

- Wir leben nicht das Modell der drei Säulen der Nachhaltigkeit, wo die alle gleichberechtigt neben einander stehen, sondern das Greifswalder Nachhaltigkeitsmodell. Der Planet, also der Lebensraum, die Ökologie ist sozusagen der große Kreis. In diesem großen Kreis ist die Gesellschaft und da gibt es dann die gesellschaftliche Nachhaltigkeit und ein Subsystem innerhalb der Gesellschaft ist Wirtschaft.

Im Kern des Begriffs 'Nachhaltigkeit' stimmen die InterviewpartnerInnen mit dem verbreiteten Verständnis überein, dass es um eine langfristige Perspektive geht und um das Beachten der Lebensbedingungen nachfolgender Generationen:

- Zum Einen, eine langfristige Perspektive einzunehmen... und zweitens auch bei den Wirkungen, nicht nur auf die unmittelbaren Wirkungen zu schauen, sondern auch auf Nachwirkungen der unmittelbaren Wirkungen.
- Sustainability means using all the given resources, ... but those same resources should serve next generation.

In der Gesamtschau der Interview-Äußerungen werden neue Aspekte der Nachhaltigkeits-Diskussion angesprochen.

- Die Triple-Bottom-Line wird als ein unzulängliches Konzept qualifiziert. Dessen Bedeutung war ursprünglich ein wichtiger Schritt nach vorne, um der Ökologie und dem Sozialen eine Gleichwertigkeit neben der bis dato Dominanz der Ökonomie bei Entscheidungen einzuräumen. Ein Blick auf die Interdependenzen der natürlichen und sozialen Systeme offenbart jedoch, dass die ökologischen Kriterien vorrangig beachtet werden müssen, wenn Gesellschaften leben und prosperieren wollen. Zudem wird klar, dass die Wirtschaft ein Subsystem der Gesellschaft ist und dass die gesamt-gesellschaftlichen Bedürfnisse und Werte der Wirtschaft die Regeln vorgeben sollten.
- Die Fragen, wie die menschlichen Lebensbedingungen verbessert werden können und wie Menschen und Natur heilen können, müssten aufgegriffen werden. Daraus ergebe sich eine zukunfts- und entwicklungs-orientierte Ergänzung des Begriffs und soziale Innovationen könnten die angemessene Bedeutung gewinnen.
- Die Wirtschaft und die Unternehmen sollten sich auf eine humanistische Ethik beziehen, die wirtschaftliches Handeln einbettet in einen Rahmen, der menschliche Bedürfnisse erfüllt und den Erhalt der Natur sichert. Das sei eine Kehrtwende, die müsse in den Blick genommen werden. Nachhaltigkeit solle verbunden werden mit dem Gemeinwohl

### 4.3 Werte und Prinzipien bei Entscheidungen und die Umsetzung

In allen Interviews finden sich die Äußerungen zu Unternehmens-Verantwortung und Nachhaltigkeit in den entscheidungs-leitenden Werten wieder und es werden Umsetzungs-Aktivitäten beschrieben. Die Konsequenz im Denken findet den Weg in die Praktiken. Die Taten scheinen mit den Worten übereinzustimmen.

1. Einige der Befragten betrachten eine maßvolle Gewinnorientierung als wichtigen Wert, den sie unternehmensintern leben (10 % der Äußerungen; Mehrfachnennungen im Folgenden).

- Maßvolle Gewinnorientierung
- Gewinnorientiert nicht gewinnmaximierend
- Nicht schnellstmögliche Profite

2. Einigen ist die emotionale Qualität der Werte ein Anliegen (10 %).

- Herzen gewinnen
- Uns selbst begeistern, den Menschen dienen, Liebe zum Kunden
- Handlungen zu setzen, die Freude bringen, die innere Herzenswärme bringen

3. Ein großer Teil der Äußerungen beschreibt im weiteren Sinne humanistische Werte, d.h. Auffassungen bei denen die Menschen als MitarbeiterInnen, als KundInnen, als LieferantInnen im Vordergrund stehen. Damit wird der rein betriebswirtschaftliche Rahmen der Unternehmens-Entscheidungen überschritten und der Mensch mit seinen Bedürfnissen rückt in den Vordergrund (60 %).

#### Genannte Humanistische Werte

- Christliche Werte: Ehrlichkeit, Mitmenschlichkeit, Wertschätzung
- Mut, Respekt, Demut, Ehre, Aufrichtigkeit
- Werte-Leitbild, u.a. Lebendigkeit, Ehrlichkeit, Transparenz
- Sinn unseres Tuns, Einzeltauglichkeit

#### **Genannte Werte in Bezug auf MitarbeiterInnen**

- Beachten der Werte der Generation Y, Work-Life-Balance
- Mitarbeiter-Gesundheit und -entfaltung
- MA Befinden, Mensch im Mittelpunkt, möchte selbst gerne hier arbeiten können

#### **Genannte Werte in Bezug auf KundInnen**

- Ethische Auswahl der Kunden
- Aufrichtige Kommunikation mit Kunden
- Uns selbst begeistern, den Menschen dienen, Liebe zum Kunden
- Genannte Werte in Bezug auf LieferantInnen
- keine Korruption, fair arbeitende Lieferanten
- persönlichen Kontakte zu den Lieferanten und Lieferantinnen in Indien

Ein Interviewee bringt das mit dem Motto 'Schade niemandem' konzentriert zum Ausdruck:

“Drei Kernwerte, ...dass alle Leute, die für uns diese Produkte produziert haben, denen nicht geschadet wird... alle Materialien, die wir nutzen, dass wir damit der Natur nicht schaden... allen Leuten, die unsere Produkte nutzen, dass wir denen auch nicht schaden, weil unsere Produkte sind toxologiefrei.”

4. Für eine andere große Gruppe ist das – als echte Gleichwertigkeit verstandene - Prinzip der Triple Bottom Line die adäquate Orientierung bei der Abwägungen von Entscheidungen (40 %)

- Finanzierbarkeit, Herzen gewinnen, Nutzen für Umwelt
- Ökologische Produktauswahl, ganzheitlich sinnstiftend, Mitarbeiter-Gesundheit und Entfaltung
- Langfristige Nachhaltigkeit durch Unternehmenszweck, Stabilität des Unternehmens

Zusammenfassend ergibt sich der Eindruck, dass die Interview-PartnerInnen bereit und fähig sind, komplexere Entscheidungsmodelle zu praktizieren, als das bei vorwiegend auf betriebswirtschaftliche Kriterien abstellenden Entscheidungen der Fall ist. Die Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse, bei MitarbeiterInnen, LieferantInnen oder KundInnen gelingt ihnen auch unter den Bedingungen der Wettbewerbswirtschaft. Insgesamt entsteht aus der charakterlichen Reife der UnternehmerInnen, ihrer Bereitschaft, den Beitrag ihres Unternehmens zu schädigenden oder nützlichen Gesamtwirkungen zur Kenntnis zu nehmen, und der Fähigkeit, Gefühlsqualitäten in Entscheidungen einfließen zu lassen, ein überzeugtes und überzeugendes Engagement.

Hier soll auf die Eigentümlichkeit von Interview-basierten Erkenntnissen hingewiesen werden: der Interview-Kontext erfordert und begünstigt einerseits eine konzentrierte Ausdrucksweise, eine verstärkte Sachorientierung, aber andererseits bleibt die emotionale Qualität der Unternehmensgestaltung unterbelichtet. Ein Interview ist eine Momentaufnahme, ein Schnappschuss. Es gelingt, einen Eindruck zu gewinnen, aber der wirkliche Unternehmensalltag in seiner Fülle bleibt verborgen.

## **4.4 Umsetzungs-Methoden**

Das persönliche Vorbild der Geschäftsführung (35 %; Mehrfachnennungen) und Gespräche mit den MitarbeiterInnen (40 %) in unterschiedlichen Zusammensetzungen, einzeln oder in Arbeitskreisen, Abteilungstreffen, sind nach den Äußerungen der InterviewpartnerInnen die wirkungsvollsten und am häufigsten eingesetzten Mittel der Umsetzung.

- Geschäftsführung trifft wichtige Entscheidungen und ist Vorbild
- Werkstattgespräche, Arbeitsvor- und -nachbereitung
- 'Entwickle die Sehnsucht nach dem Meer', organisiere wenig, beseitige Behinderungen
- Mitarbeiter-Tagung, MA Einführungs-Veranstaltung

Das Mitarbeiter-Engagement zu gewinnen ist in manchen Fällen eine der großen Führungs- Herausforderungen. Es wird erwähnt, dass es reduziert auf wenige MitarbeiterInnen und in der Breite nicht leicht zu erzeugen sei.

- Nur wenige MA denken mit, deshalb auch Anweisungen
- Many conversations with employees, written memos
- Ausprobieren. Konkrete Arbeitsaufgaben an MA

Wenn eine nach innen und außen gut kommunizierte Unternehmenskultur vorhanden ist, führt aber auch dies dazu, dass bei Mitarbeiter-Auswahl-Gesprächen vorwiegend BewerberInnen erscheinen, die mit ihrer persönlichen Werthaltung gut zum Unternehmen passen. Dadurch wird die Auswahl erleichtert und die Passung der neuen MitarbeiterInnen im Unternehmen verbessert (20 %).

- Der Stoff unserer ganzen Kultur ist in der Firma bekannt, fast jeder Mitarbeiter weiß es. Der ganze Mitarbeiterkreis sind Fans davon.
- Beim Recruiting melden sich einfach tendenziell nur Leute, die bei uns arbeiten wollen, weil sie ebenso aufgestellt sind wie wir.

Die Grade der Professionalisierung der Umsetzung in der Organisation hängen vorwiegend von der Unternehmensgröße ab, zum Teil sind sie auch eine Folge der Erfahrung mit öko-fairen Praktiken. Dabei werden genannt (65 %; Mehrfachnennungen)

- Mitarbeiter- und Führungskräfte Schulungen (10 %)
- Strukturierte Management-Systeme, oft verbunden mit Zertifizierungen (35 %)
- Konkrete Verbesserungsaufgaben, die durch Zielvereinbarungen oder Arbeitsanweisungen an Mitarbeiter delegiert werden (20 %)

Die Umsetzung wird stabilisiert durch schriftlich vorliegende Dokumente, die z.T. zusammen mit den MitarbeiterInnen entwickelt wurden und nach Innen und Außen kommuniziert werden. In wenigen Fällen gibt es nur mündliche Kommunikation (10 %). Folgende Dokumente werden erwähnt

- Leitbild (20 %)
- Handbuch, Regelwerk, Green Score Card, Unternehmens-Verfassung (20 %)
- Gemeinwohl-Bilanz oder auch ein Nachhaltigkeitsbericht (30 %)
- Bei strukturierten Managementsystemen und den damit verbundenen Zertifizierungen ist die schriftliche Dokumentation zwingend; siehe oben bei Professionalisierung (35 %).

Insgesamt ergibt sich ein Bild von Unternehmens-Verantwortung, die beherzt gestaltet, die Anforderungen nicht unterschätzt und sich den Mühen der Ebene gewachsen zeigt. Die Antworten lassen erahnen, dass der Umfang der Verantwortungsübernahme von der ethischen Reife der InhaberInnen abhängt und damit von der Frage, wie viel Energie die Werteorientierung und deren Umsetzung in den Köpfen der InhaberInnen und Führungskräfte einnehmen. Zudem ist der Umfang der gelebten Verantwortung abhängig von der Formalisierung der Nachhaltigkeitsbemühungen, das heißt oft vom organisatorischen Reifegrad. Die Interview-Äußerungen der rund 35 UnternehmerInnen zeigen, dass eine ökofaire Unternehmensführung nicht nur mit wirtschaftlichem Erfolg durchaus vereinbar

ist, sondern die Orientierung an Nachhaltigkeit auch genutzt werden kann, um Unternehmen organisationell weiter zu entwickeln und z.B. erfolgreich zu sanieren.

“Das allererste, was ich denke: trägt es langfristig zur Gesundung des Unternehmens bei? Durch Innovation, durch Nachhaltigkeit? Durch Stärkung der eigenen Potenziale? ...manche Geschäftsführer haben gesehen, was uns das eigentlich bringt, nachhaltiger zu wirtschaften. Und wie uns das jeden Tag die Betriebskosten in den Lagerhallen deutlich senkt, die laufenden Kosten der LKWs reduziert ... durch diese vielen Effizienzmaßnahmen, die machen ungefähr 80 Prozent vom gesamten Programm aus, vom Nachhaltigkeitsprogramm. Diese Effizienz spiegelt sich natürlich eins zu eins ökologisch auch wieder.”

Siehe auch Tabelle 2. Werte bei Entscheidungen und ihre Umsetzung

#### 4.5 Unterschiedliche Intensität der ökofairen Wirtschaftspraktiken

Drei Fragen gaben den Befragten die Möglichkeit, ihre unternehmensinternen Praktiken zur ökofairen Verbesserung darzustellen. Diese Fragen lauteten: *Welche Praktiken nutzen Sie hauptsächlich, um Ihre ökologisch nachhaltige und faire Unternehmensführung zu verbessern? Wie hoch ist ihr Anteil an erneuerbaren Ressourcen und an Recyclingstoffen bezogen auf Energie und Rohmaterial? Wie hoch ist der Anteil am Gewinn, den sie für die Verbesserung der ökologischen und sozialen Praktiken verwenden?* Die Antworten zu diesen Fragen wurden ausgewertet und genutzt, um die Befragten zu unterscheiden anhand der Intensität ihrer Angaben, ökologisch nachhaltig und fair zu wirtschaften. Dabei war es das Ziel, Praktiken, die auch schon bei konventionell agierenden Unternehmen zu finden sind von ökologischen oder sozialen Praktiken zu unterscheiden, die ein höheres Engagement erfordern. Eingeteilt wurden die Befragten entlang eines Kontinuums, von eher konventionellen (d.h. auch bei konventionellen Unternehmen mittlerweile angewendeten) bis zu deutlich öko-fairen Praktiken.

Zunächst sei erwähnt, dass die Darstellungen der Befragten oft sehr ehrlich anmuteten, was sich an Aussagen festmachen lässt wie „direkte Umweltschutzaktivitäten haben wir ja nicht“ oder „für ökologische Fragestellungen eher wenig bis gar nichts“. Gruppiert wurden die Befragten anhand ihrer eigenen Aussagen. Eine Verifizierung der Antworten erschien unrealistisch angesichts des Zugangs zu Informationen sowie der Tatsache, dass die Befragten oft auch nur Einschätzungen äußerten.

Es gilt zu bedenken, dass in einzelnen Branchen der Markt bereits mehr Möglichkeiten zu ökologisch nachhaltigem und fairem Wirtschaften offeriert. So zum Beispiel operiert die Logistikbranche mit einem deutlich größeren CO<sub>2</sub>-Ausstoß als eine Bio-Bäckerei. Ein Unternehmen, das sich eingemietet hat, hat weitaus weniger Einflussmöglichkeiten auf die Energiezufuhr als eine Firma die in eigenen Räumen arbeitet. Diese branchenbedingten Nachteile haben wir in der Eingruppierung der Befragten nicht berücksichtigt, da Befragte zeigen, dass die Bemühungen trotz branchenbedingten Nachteilen sehr weitreichend sein können und diese Unternehmen trotzdem als stark ökofair eingestuft werden können.

Zwölf der Befragten wurden als eher konventionell eingestuft (34,3%), während 22 Interviewte (62,9%) als unterschiedlich stark progressiv eingestuft wurden.<sup>11</sup> Die konkreten Ergebnisse können

<sup>11</sup> Zum Vorgehen: Die Aussagen der Befragten wurden in MAXQDA kodiert und paraphrasiert. Dann wurden die Praktiken pro Befragter/m mit Schlagwörtern oder Halbsätzen zusammen gefasst. Dabei tauchten Muster auf, das heißt ähnliche Praktiken bei unterschiedlichen UnternehmerInnen. Diese Muster wurden genutzt, um die Befragten entlang eines Kontinuums von konventionell bis ökofair einzuordnen. Dabei umfassen die Werte 0, 1 und 2 auf der Skala eher konventionelle (d.h. auch bei konventionellen Unternehmen mittlerweile angewendeten) Praktiken

dem Schaubild 1 Eingruppierung entnommen werden.

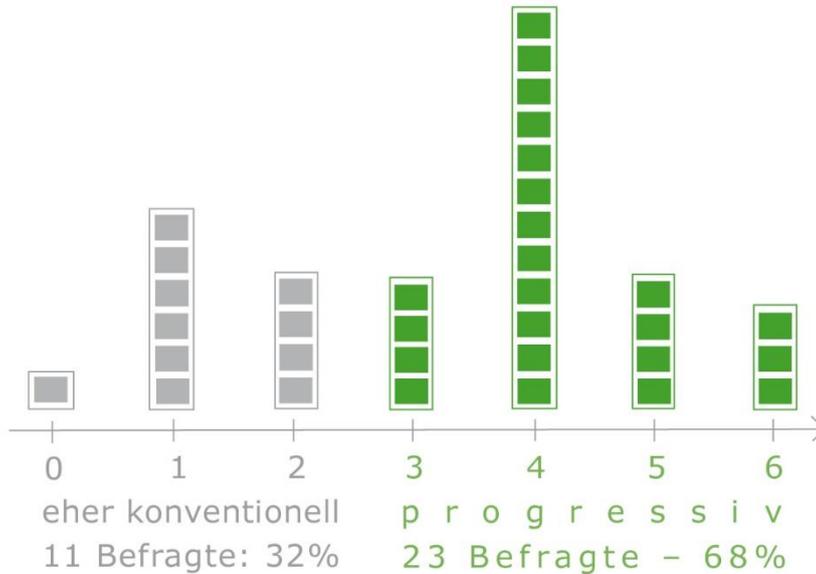
Die noch eher zum Konventionellen tendierenden UnternehmerInnen gaben oft an, Recyclingmaterialien nur bei Büromaterial oder Kopierpapier zu verwenden. Mülltrennung und Energieeffizienz werden öfter genannt. Mitunter spenden sie für karitative oder gemeinnützige Zwecke. Die Maßnahmen, die MitarbeiterInnen zugutekommen, sind zum Beispiel faire Löhne, faire Arbeitszeiterfassung und mehr Urlaubstage.

Progressive UnternehmerInnen betonen, dass sie oft in Gehälter investieren, um den Abstand zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Gehalt zu reduzieren oder dass sie von MitarbeiterInnen verwaltete Sozialfonds für in Not geratene MitarbeiterInnen angelegt haben. Selbstbestimmte Firmen- und Entscheidungskulturen wie z.B. die Soziokratie oder die Holokratie werden angeführt. Ökofaire Befragte erläuterten, dass sie Energie aus erneuerbaren Quellen beziehen und/oder ihre Kernprodukte aus erneuerbaren, wenn möglich unschädlichen, nicht toxischen Materialien herstellen. Im Kerngeschäft werden wo möglich Recyclingprodukte eingesetzt und die Abfallvermeidung und Resteverwertung spielt eine Rolle. Im Fuhrpark werden CO<sub>2</sub>-arme Antriebsarten, beginnend auch Elektroantriebe, eingesetzt. Eine deutlich progressive Praxis ist das Bereitstellen von Zeit und finanziellen Ressourcen, um ökofaire Verbesserungsprozesse zu diskutieren und umzusetzen.

und die Werte 3, 4, 5 und 6 deutlich ökofaire Praktiken. Die Werte, die den Unternehmen zugeordnet wurden, zeigen an, wie viele eher konventionelle bzw. progressive Praktiken die jeweilige Person angibt, umzusetzen.

Einige der fortschrittlicheren Unternehmen haben Zertifizierungsprozesse oder Systeme zur Nachhaltigkeitsberichterstattung fest installiert. Weitere Praktiken waren das Anlegen von ethisch höherwertigen Kriterien bei der Beschaffung von Materialien, der Auswahl von DienstleisterInnen, Liefere-

Schaubild 1 – Eingruppierung der Befragten anhand ihrer ökofairen Wirtschaftspraktiken



### Häufige Praktiken

- Mülltrennung
- Energieeffizienz
- kaum Recyclingmaterialien (mit Ausnahme des Kopierpapiers)
- keinen Ökostrom oder Wärme aus erneuerbaren Quellen
- Spenden an karitative & gemeinnützige Zwecke
- mitunter faire Löhne, faire Stundenerfassung und Urlaubszeiten

### Häufige Praktiken

- erneuerbare Energien
- oft Kernprodukte aus erneuerbaren, nicht toxischen Stoffen
- Recyclinganteil im Kerngeschäft oder Resteverwertung
- elektrische Antriebe bei Fahrzeugen
- Unternehmensleitbilder, Verfassungen
- Investition in Zertifizierungen oder Managementsysteme
- ökofaire Kriterien bei LieferantInnen & DienstleisterInnen
- messen & reduzieren des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes
- Innovationen mit dem Ziel: ökofairer!
- partizipative Entscheidungskulturen
- geringe Gehaltsdifferenzierungen
- Sozialfond für MitarbeiterInnen

© Gerd Hofielen, auf Basis einer qualitativen Umfrage 2017.

rantInnen und in seltenen Fällen von KundInnen. Fortschrittliche Praktiken sind auch das Festhalten von Werten und Richtlinien in Unternehmensleitbildern oder Handlungsrichtlinien. Auch das Ermitteln der CO<sub>2</sub> Emissionen gehört zu den fortschrittlicheren Praktiken, denn das ist die Voraussetzung zur Verringerung der Emissionen. Als deutlich progressiv eingestuft wurde die geäußerte Bereit-

schaft zu Innovationen mit dem Ziel neue Lösungen zu finden oder in Auftrag zu geben, um ökologisch nachhaltiger und fairer wirtschaften zu können.

Auffallend ist, dass die eher konventionellen UnternehmerInnen sich häufig stärker sozial engagieren und die ökologische Nachhaltigkeit als zweitrangig betrachten. Dies umfasst oft einen fürsorglichen Umgang mit ihren MitarbeiterInnen und eine Mitarbeit oder Spenden zugunsten von regionalen Nichtregierungsorganisationen oder gemeinnützigen Initiativen. Die progressiven UnternehmerInnen betonen hingegen ihre Bemühungen hinsichtlich ökologischer Nachhaltigkeit.

## 4.6 Die Einflüsse aus dem Umfeld

Die folgende Auswertung muss mit Vorsicht betrachtet werden. Das Ziel der Interviews war es, die Bewusstseinsinhalte und die Weltsicht der UnternehmerInnen aufzuzeigen. Es war nicht das hauptsächliche Ziel, die biografischen Ursprünge differenziert zu verstehen. Deshalb sind die Konturen, die hier sichtbar gemacht werden, nicht repräsentativ; es sind Beschreibungen, die mögliche Sozialisationseinflüsse illustrieren.

Deutliche Muster der Sozialisation sind nicht erkennbar. Es gibt glückliche Familienherkünfte und Familien mit großen Konflikten, es gibt Alleinerziehende, komplette Kleinfamilien, Mehrfamilien-Haushalte, gebildete Familien, Arbeiterfamilien, Selbständige und Angestellte.

Die soziale Einordnung der Herkunftsfamilie wird manchmal erwähnt, wurde aber nicht systematisch erhoben. In acht Fällen wird ein bürgerlich-mittelständischer Hintergrund angegeben (20 %), zwei nennen eine Arbeiterfamilie (5 %) und fünf kommen aus Unternehmer-Familien (15 %).

Lediglich in Bezug auf eine familiäre Konstellation fällt eine Wirkung auf, die einen größeren Einfluss im Leben zu haben scheint: Kindheiten auf Bauernhöfen, die eine große Nähe zur Natur und zum Lebensrhythmus in der Natur erzeugen, bei gleichzeitiger geringer Beachtung durch die Eltern, die mit der Arbeit ausgelastet sind. Hier wird eine durchgängige Prägung für die Lebens-Entscheidungen erkennbar. (10 %)

- Wir haben fast nichts eingekauft, klug handeln müssen, dass wir durch den Winter kommen. Großfamilie. Es gab vier Erwachsene drinnen und drei Kinder und ich war da ganz auf mich alleine gestellt. Es war da nicht üblich, dass man sich um die Kinder in dem Sinne kümmert. Sondern die haben einfach mitgemacht.
- Kleinstbauernhof, Tun und Handeln im Kreislauf der Natur, der respektvolle Umgang damit, dieses langfristige Denken, Ringen um ein gutes Miteinander. Alles dauert, organische Entwicklung.

### 4.6.1 Lernen der Wertorientierungen von den Eltern

Viele Antworten zeigen, dass von den Eltern einiges aufgenommen wird, was die europäische Zivilisation an Tugenden hervorgebracht hat: Konfliktbereitschaft und Konfliktlösung, Verantwortung für Familie, Ehrlichkeit, Sinn für Gerechtigkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Fleiß, Respekt gegenüber anderen Menschen und der Natur. Signifikante Wertemuster waren nicht erkennbar.

Dennoch fallen drei Themen auf, die in den Elternhäusern etwas häufiger vertreten waren: Umweltbewusstsein (10 %), gesellschaftliches Engagement (15 %) und eine Betonung der Persönlichkeits-Entwicklung (25 %)

#### **Umweltbewusstsein (10 %)**

- Diskussionen über Umweltthemen
- Achtung der Natur, Fleiß, selbst Hand anlegen, Dankbarkeit

#### **Gesellschaftliches Engagement (15 %)**

- Christliches Wertekonzept, Mittelstand aufstrebend durch Arbeit, durchaus auch gesellschaftlichen Beitrag leisten
- Ehrenamtlich für Dorfgemeinschaft tätig

#### **Betonung der Persönlichkeits-Entwicklung (25 %)**

- Eltern haben nicht erzogen, aber ermöglicht. Zum Einen das Zeit haben, das Träumen und auch wieder aktiv sein natürlich.
- Nächstenliebe, Gerechtigkeit. Eltern haben mich machen lassen, sie haben auch immer Vertrauen in mich gehabt.

### **4.6.2 Eigenständige Werte-Entwicklung**

Das Motiv der Persönlichkeits-Entwicklung auf dem Weg zum Erwachsenen ist bei 15 Interviewees (45 %) festzustellen. Am häufigsten genannt werden dabei Bedürfnisse wie Freiheitsdrang, Authentizität, zu sich selbst finden.

- Be more free as a mind, as a soul.
- Zu mir selber zu stehen, glaubhaft zu sein, authentisch zu sein, verlässlich, ehrlich
- Was will ich in meinem Leben und wie möchte ich Arbeiten?

Auch die Reifung im christlichen Glauben, die Entwicklung des eigenen Gewissens, die Ausdauer des Spätentwicklers können der Persönlichkeits-Entwicklung zugeordnet werden. Ebenso die Reifung durch das Bestehen persönlicher Krisen und Ausnahme-Erlebnisse.

Für 7 Personen ist das Verstehen des gesamten gesellschaftlichen Zusammenhangs ein Antrieb, der ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen (20 %)

- Reflektieren, was es vielleicht braucht, um eine Gesellschaft ... weiter zu entwickeln
- Versuche, das gesamte Puzzle zusammenzubringen, um die Welt ganzheitlich zu verstehen. Dass ich auch in diesem Sinne eben Verantwortung übernehmen möchte.

Weitere 7 Befragte beziehen sich auf die Werte von Toleranz und Respekt für Menschen (20 %), die sie in ihrem Leben als wichtig erkannten.

- Mit Unvollkommenheit leben, .. auf den guten Kern in Menschen achten
- Toleranter sein, andere Meinungen mehr achten, .. Offenheit für Gegenüber
- Anerkennung und den Respekt jeglicher Kultur, jeglicher Orientierung. Also auch gegenüber Menschen, die ganz konträr zu meinen persönlichen Meinungen oder Überzeugungen stehen.

Die Auseinandersetzung mit Umweltfragen und der Respekt der Natur wird von 5 Personen als ein eigenständiges Wertemotiv genannt, das sie in der Jugend und dem frühen Erwachsenenalter wesentlich entwickelt haben. (15 %).

- Übertragung des idealistischen Nachhaltigkeitsdenkens auf Unternehmen

Diese Fragen nach dem Umfeld, dem Erlernen der Werte-Orientierungen von den Eltern und den selbst-erzeugten Entwicklungsimpulsen zeigen auf, dass die konkreten Entwicklungspfade vielfältig sind, dass es keine klar benennbaren Muster für die Entwicklung von ethisch bezogener Unternehmens-Verantwortung gibt. Es wird jedoch sehr wohl deutlich, dass bei den Befragten eine reflektierte Auseinandersetzung mit den eigenen Lebensumständen und -spielräumen und mit den Werten der Eltern stattgefunden hat.

## 4.7 Gefühle und Ängste

### 4.7.1 Gefühle angesichts von Nachhaltigkeits-Maßnahmen

Die Orientierung eines Unternehmens auf ethisch inspirierte Unternehmensführung ist eine Frage der Weltanschauung der InhaberInnen. Deren Weltanschauung ist – wie jede Weltanschauung - die Konsequenz von Erziehung, Erfahrung, Reflexion, emotionaler und geistiger Verarbeitung der Umwelteinwirkungen und sie lenkt, einmal herausgebildet, die Wahrnehmung. Insoweit ist es nicht weiter erstaunlich, dass bei UnternehmerInnen, die sich auf einem ethischen Niveau bewegen, das Natur und Menschen grundsätzlich respektiert, die Verwirklichung von nachhaltigkeits-orientierten Maßnahmen überwiegend positive Gefühle hervorruft.

Man könnte versucht sein, der ethischen Unternehmensführung die Kraft einer Droge (ohne die schädlichen Nebenwirkungen) zuzuschreiben. Tatsächlich ist jeder Schritt, der einen Menschen einem erstrebenswerten Ziel näher bringt, ein Schritt ins Glück.

Dennoch ist es bemerkenswert, dass die Verantwortung gegenüber ökologischen und sozialen Aspekten der Unternehmensführung bei der überwiegenden Mehrzahl der Befragten ausgesprochen positive Gefühle auslösen kann (60 %), weil diese Maßnahmen z.T. mit Mehraufwand, zusätzlicher Auseinandersetzung mit Widerständen und wirtschaftlichen Risiken verbunden sind. Auf die Frage, welche Gefühle Nachhaltigkeitsmaßnahmen und deren Umsetzung im Unternehmen auslösen, antworten Befragte zum Beispiel:

- Stolz und gutes Gewissen
- Positives Gefühl, hat einen tieferen Sinn, erfüllt einen mit Befriedigung
- Da freue ich mich drauf. Das finde ich cool.
- Zufriedenheit ...Zuversicht, Selbstvertrauen und ... der Beweis, „hey, das geht ja doch!“

Die Möglichkeit, sich einsichtsgemäß und unabhängig von Marktzwängen zu entscheiden, wird als unternehmerische Freiheit begriffen

- Das ist eine Form von Freiheit: ich tue es so, wie ich das richtig finde und nicht, wie es mir ein vermeintlicher Markt diktiert.
- Das verlangt der freie Markt nicht von uns. Aber das machen wir, weil wir daran glauben, dass das die richtige Art ist, es zu tun.

Emotional steht also nicht die Mühe im Vordergrund, sondern die Freude und Befriedigung über das Erreichte.

- Einerseits stolz und es macht mich froh, wenn ich so entscheiden kann. ...es gehört auch ein bisschen Mut, es gehört auch eine gewisse Vorarbeit, also sich kundig machen, du musst Energie reingeben in so einen Bereich.

- Ich bin ernsthaft stolz, dass ...man kann ernsthaft Geschäft machen mit Verantwortung. Und nicht nur für seine Firma, aber gegenüber Menschen, gegenüber Natur, gegenüber der Umwelt, ja mit richtigen fairen Regeln.

Neutralere Gefühle waren auch zu beobachten, vor allem bei auf Sicherheit bedachten Befragten (20 %):

- Ich sehe eher eine Herausforderung.
- Die Unsicherheit „mache ich das jetzt richtig“
- Nur wenn das langfristig und nachhaltig aufgestellt ist, dann gibt es eine gewisse Sicherheit.

Es gibt allerdings auch die Gefühle der Verlassenheit, des Auf-sich-allein-gestellt-seins.

Der Anteil der positiven Gefühle, die aus den Erfolgen und Resultaten dieser Unternehmensführung folgen, ist erfreulich hoch. Damit erhält die progressive Verhaltenslogik selbst-verstärkende Impulse.

## 4.7.2 Ängste angesichts von Nachhaltigkeits-Maßnahmen

Nachhaltigkeitsorientierte Praktiken fallen aus dem Rahmen der konventionellen Wirtschaft. Sie sind manchmal mit Einsparungen verbunden, oft allerdings mit Mehraufwendungen. MitarbeiterInnen, KundInnen und InvestorInnen müssen überzeugt werden. Es wird Neuland betreten. Vorsicht und Umsicht sind angezeigt.

Die meisten Bedenken sind mit der Wirtschaftlichkeit dieser Maßnahmen verbunden. (35 %)

- Muss man gucken, was der Betrieb sich leisten kann. Muss man schon vorsichtig sein.
- Gefragt habe, was ich dem Unternehmen im Moment einfach noch zumuten kann
- Kommen maximal Ängste, dass uns das vielleicht zu viel Zeit kostet an Kapazitäten

Wenn die Kunden überzeugt werden können, dass die Produkte werthaltiger sind und deshalb einen höheren Preis rechtfertigen, ist die Wirtschaftlichkeit auch besser gesichert. (10 %)

- Ob wir es uns auf Dauer leisten können...ziele auf Kunden ab, für die das einen Wert bedeutet.
- Die Kunden müssen ein Interesse daran haben, dass es uns gibt.
- Firmen, die dann so fair und transparent handeln ... verlieren eine Chance, außerordentliche Gewinne zu machen. .. Ist der Kunde bereit, dafür zu bezahlen?

Die Herausforderungen müssen gemeistert werden und viele Unternehmen schaffen Unterstützungsstrukturen, die helfen, ungewöhnliche Aufgaben zu bewältigen. Das können MitarbeiterInnen, Beratungsgremien oder die Unternehmens-Organen sein. (20 %)

- Dass wir Mitarbeiter haben, die sich da sehr stark engagieren.
- Ob das so der richtige Weg ist...haben wir dann immer noch die Leute vom Verein... mit denen wir eben darüber reden können.
- Haben wir eine Happiness-Managerin eingestellt, die genau dafür da ist, uns zu helfen, mit genau diesen Ängsten umzugehen.
- Involve everyone in the company and to try to approach everyone in a way that would engage him in the process.

Die Verwirklichung von Nachhaltigkeitspraktiken wird als unternehmerische Gestaltungsaufgabe akzeptiert, die zu realisieren auch kreative Suche und Innovation erfordert. Dabei sind die Ängste und Sorgen wesentliche Informationen, die mit in die Reflektion aufgenommen werden. (20 %)

- Learning by doing. Was soll mir schon viel passieren hier.
- Und das muss man dann auch planen und budgetieren was braucht das Unternehmen unbedingt, um entsprechende Ergebnisse zu erwirtschaften.
- Haben wir es (umweltschädliches Produkt, d. Verf.) eben aus dem Programm raus genommen, ... da stand Umsatz gegen Gewissen.

Einige UnternehmerInnen gehen auch mit einer großen Selbstverständlichkeit an diese Aufgaben heran, vor allem wenn sie eine wirtschaftlich komfortable Situation haben. (15 %)

- Ängste entstehen natürlich nicht dadurch.

Die UnternehmerInnen in der Studie verstehen Nachhaltigkeit als unternehmerische Herausforderung. Sie nehmen dafür besondere Anstrengungen und Risiken auf sich. Wenn diese Anstrengungen zu Erfolgen führen, ist das wie gezeigt durchaus mit Hochgefühlen verbunden. Diese Erfolge sind mit Wissen und Engagement für das Gemeinwohl verbunden sind und werden mit strategischem Vorgehen erobert. Die negativeren Gefühle von Unsicherheit, auch Ängste werden dabei in Kauf genommen und mobilisieren die Handlungsenergien.

Siehe Tabelle 3. Gefühle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und spezielle Ängste

## 4.8 Konflikte bei der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Praktiken

Konflikte treten immer und überall auf, wo Menschen zusammenleben und -arbeiten. Im Kontext von öko-fairen Wirtschaftspraktiken kommen zu den sozialen und persönlichkeitsbedingten Konflikten einige zusätzliche Dimensionen und Ursachen von Konflikten ins Spiel - und innovative Konfliktlösungen.

### 4.8.1 Arten von Konflikten

Der augenfälligste Konflikt ist der zwischen werte-orientiertem Handeln und betriebswirtschaftlichen Grenzen. Produkte, die nach nachhaltigen Kriterien hergestellt werden, müssen oft am Markt teurer sein und erfordern eine Kundschaft, die diese Werte-Orientierung honoriert. Im Prinzip trifft dies auf alle Unternehmen zu, einige erwähnen es explizit (35 %)

- Überwiegend der wirtschaftliche Aspekt. Weil die Nachhaltigkeit in der Regel doch mit mehr Aufwand verbunden ...
- Na ja, das tut schon weh, wenn man manchmal vernünftige Maßnahmen einführen muss.
- Müssen wir natürlich mit wesentlich geringeren Spannen überleben...wir haben kaum Marketingbudget..Daher werden wir weniger gekauft ...wesentlich weniger Kapital für unsere Gehälter, für unsere Mitarbeiterinnen und für uns selber.

Ein vom finanziellen Konflikt abgeleitetes Konflikt-Thema ist Uneinigkeit zwischen den Leitungspersonen bzw. den InhaberInnen. Manche haben ein höheres finanzielles Sicherheitsbedürfnis, andere wollen dem werte-geleiteten Handeln eine höhere Priorität geben. (30 %)

- In der Familie wird alles, ...sobald ich über Nachhaltigkeitsfragestellungen spreche, sehr viel mehr kritisch hinterfragt und auch aufgehalten.
- Bei meiner Frau hängt es einfach auch davon ab, wie die Liquidität gesichert ist.

Die Mitarbeiter sind keineswegs immer auf der Seite des öko-sozialen Fortschritts. Sie haben ihre gewohnten Routinen und andere Interessen im Auge und scheuen manchmal die Extra-Mühen des nachhaltigen Kurses (25 %).

- Too much fear inside them. ... They fear and because of the change.
- Zumindest dass Mitarbeiter fragen, „können wir das machen oder schadet mir das?“, dass wenn sie das jetzt so machen.

Allerdings gibt es durchaus die Unternehmen, in denen die Mitarbeiter den progressiven Kurs des Unternehmens mittragen (15 %).

- Mittlerweile ist der überwiegende Anteil der Mitarbeiter mit auf der Reise.
- Weil wir mit ein paar hundert Leuten..., viele stehen inhaltlich hinter der Sache.

Eine fortgeschrittene Form des nachhaltigkeits-orientierten Wirtschaften erkennt Konflikte zwischen unterschiedlichen Werten im Verhalten des Unternehmens (10 %).

- Es ist für uns natürlich schon auch ein Anliegen, auch da draußen den Leuten zu beweisen, dass es funktionieren kann so wie wir es machen. Dass man eben nicht ausbeuten muss.
- Treten auch durchaus da mal genau da auf, wo es drum geht, diese Werte mit Leben zu erfüllen.
- Es gibt natürlich Entscheidungskonflikte zwischen verschiedenen Werten.

Ein wichtiger Hinweis, der vermutlich auch von genereller Bedeutung ist, zeigt auf, dass vielfach das Umfeld, die Unternehmenslandschaft noch nicht gut genug entwickelt ist, um öko-soziales Verhalten der Pioniere zu unterstützen.

- Da geht eigentlich schon sehr viel... die Wurst ist ein Beispiel, wo es leider nicht ging.

#### 4.8.2 Bearbeitung von Konflikten

Bei den Methoden der Konfliktbearbeitung treten ebenfalls einige Besonderheiten bei progressiven Unternehmen zutage. In der konventionellen Welt der Unternehmensführung regiert das Prinzip des “Ober-sticht-Unter”, also die hierarchische Ordnung. In der öko-fairen Unternehmenswelt wird tendenziell eher ein Umgang auf gleicher Augenhöhe bevorzugt, der die respektvolle Ebenbürtigkeit der Personen betont.

Die Befragten erwähnen am häufigsten Konfliktlösungs-Methoden, die am Prinzip von Fairness und Nicht-Dominanz orientiert sind (35 %)

- also da wird sich zusammen gesetzt, Stimmungsbild, Meinungsbild eingeholt, Und dann wird entschieden. ...wollen wir das? Wenn einer berechnete Bedenken hat und das auch darlegen kann, dann wird das natürlich mit beachtet.
- versuchen wir eben über das happiness-Management zu lösen, über Mediation zu lösen, über sehr viel persönliche Gespräche, sehr viel Zeit für gemeinschaftliche Prozesse. Also, wir haben in jeder Woche ungefähr fünf Stunden reserviert.

- Wenn ganz viele Mitarbeiter sagen, wir wollen aber das und das, dann beuge ich mich auch mal. Das ist schon so eine Art demokratisches Prinzip.

Die zweithäufigste Nennung weist auf Konfliktlösungen hin, die auf der Führungs-Kompetenz der InhaberInnen beruhen. (20 %)

- letztendlich muss ich meine Leute überzeugen
- wenn meine Werte, die ich im Privaten habe, ich nicht auf die Firma übertragen könnte, dann wäre ich hier mit einem anderen Gefühl.
- Zu managen, ... weil die nachhaltigen Werte, die wir leben, die kann man nicht irgendwo in die Grauzone stellen.

Eine Methode, die erlaubt bei knappen Ressourcen und bei Widerständen wichtiger Personen im Umfeld allmählich vorwärts zu kommen, ist die allmähliche Ausdehnung der Handlungsspielräume und das Abwechseln von kurzfristigen und langfristigen Entscheidungs-Strategien (20 %).

- Was ich ...schon heute umsetzen kann und auch aktiv umsetze, ist meine Verbandstätigkeit, ist mein Engagement ... zum Beispiel das Einstellen eines Flüchtlings als Auszubildender.
- Gerade vom Typ, von der Mentalität ist sie (die Ehefrau und Geschäftspartnerin, d. Verf.) schon ziemlich unterschiedlich, viel intuitiver und spontaner als ich. Sie macht jetzt nicht die Pläne für nächstes oder übernächstes Jahr. Ich bin eher der, ich guck auch in die Vergangenheit, versuche auch in die Zukunft zu gucken...Wenn ich das beobachte, wie unsere Gesamtentwicklung ist und dann weiß ich, wo ich stehe.
- Pro-aktiv und auf langfristig denkend, vorausschauend handeln, das ist die Engstelle. Dazu muss man Disziplin haben, sich selber ein bißchen im Griff haben und aus einer inneren Ordnung kommend und nicht seine eigenen unreflektierten Muster ständig mit am Steuer da haben.

Vereinzelte Hinweise von Befragten runden das Gesamtbild ab. Z.B. ist für die Bearbeitung von Konflikten ein festgelegtes Vorgehen, wie in einer Unternehmensverfassung oder ähnlichen Dokumenten festgehalten, eine nützliche Orientierung:

- die Leute vom Verein, die gemeinsam mit uns im Boot sitzen und mit denen wir eben darüber reden können

Weiterhin fällt auf, dass bei den Unternehmen, die ein sehr fortschrittliches Gepräge haben, das Prinzip der Selbstorganisation an Boden gewinnt.

- Mit der Selbstorganisation wäre es im Grunde so, dass jede Rolle erstmal für sich, für ihren Arbeitsbereich das selber entscheiden kann... wenn man guckt im Regelwerk der Holakratie, dann hat der und die, die endgültige und letztendliche Entscheidung.
- Was wir auf jeden Fall haben, ist eine institutionalisierte Struktur, Organisationsstruktur, die sich in 2013 noch am soziokratischen Organisationsprinzip orientiert hat, inzwischen noch weiter ausdifferenziert ist und in Richtung Holakratie.

Insgesamt wird deutlich, dass Konflikte und ihre Bearbeitung einen hohen Stellenwert bei den Pionieren einer öko-fairen Wirtschaft haben. Das ergibt sich aus den zusätzlichen Entscheidungskriterien, die mit der werte-orientierten Wirtschaft verbunden sind sowie den knappen Ressourcen, deren Beachtung gerade in einem konventionellen Wirtschafts-Umfeld überlebenswichtig ist.

- Der Konflikt als nachhaltiges Unternehmen in einer herkömmlichen Wirtschaft, die herkömmlich tickt, in einer Politik, die Gesetze für herkömmliche Wirtschaft macht, für den Raubtierkapitalismus sozusagen, zu überleben ist ganz, ganz schwer.

Ein weiterer Aspekt, der die hohe Bedeutung von Konfliktbearbeitung erklären kann, ist die Betonung von Fairness und Offenheit in der Verfolgung von Interessen und die Bereitschaft zum Dialog und zur Entscheidungsfindung im Team, die die Menschen in diesem Unternehmenssektor auszeichnet.

Siehe auch Tabelle 4. Konflikte und ihre Bearbeitung

## 4.9 Die Verwendung und Bedeutung des Begriffs 'Unternehmens-Ethik' und die Verstärkung der ethischen Motivation

### 4.9.1 Die Verwendung des Begriffs Unternehmens-Ethik

Mit dem Begriff 'Ethik' kann die jeweilige Wertekonstellation eines Menschen oder einer Gruppe in Bezug auf den Umgang mit anderen Personen und Dingen beschrieben werden. Die Ethik ist ein zentrales Steuerungssystem, das bezogen auf diese Werte das Fühlen, Denken und Handeln leitet. Im Kontext dieser Arbeit ist wesentlich, welche Ethik, welche Wertekonstellation das Unternehmenshandeln leitet. Deshalb wurden die Interview-Partner gefragt, ob sie Ethik als Begriff im Unternehmen oder persönlich verwenden und wenn ja, wie sie ihre ethische Überzeugung beschreiben.

Von einigen Interview-PartnerInnen wurde bemerkt, dass Ethik ein vieldeutiger, nur persönlich bestimmbarer Begriff ist. Deshalb lehnen es manche ab, Ethik als Begriff oder Konzept zu benutzen, andere finden die Verwendung des Begriffs im Unternehmens-Kontext unpassend. (20 %)

- Nein, es sind Selbstverständlichkeiten, wenn man nicht nur an sich denkt
- Nein, wir haben uns schon mit der Gründung so positioniert, das wir Umweltprobleme lösen
- Klares nein. Wir sind ein Handwerksunternehmen. Das Wort Ethik passt da einfach nicht in den Alltag.

Viele offerieren ihr eigenes, reflektiertes Verständnis von Ethik, um der Vieldeutigkeit und der abstrakten Verwendung des Begriffs zu entgehen. (30 %)

- Bin kritisch, was Ethik betrifft. Echte Verantwortung ist ethisch. Arbeitsplätze schaffen, sinnstiftend, ohne Schädigung von Mensch und Umwelt, das ist es.
- Unternehmensethik ist das Bestreben im Sinne der Menschen und der Umwelt nachhaltig zu arbeiten.
- Sehr selektiv, was man da drunter versteht. Für mich bedeutet das einfach in dem Handeln des Unternehmens nichts zu machen, was der Gesellschaft oder der Umwelt schadet. Und im persönlichen Bereich heißt das dann mit den Leuten fair und transparent umzugehen.

Ein Großteil der GesprächspartnerInnen bejaht die Verwendung des Begriffs Ethik für das eigene Handeln und bekennt sich zu einem ethischen Anspruch. (40 %)

- Ja, ich interessiere mich für Wirtschaftsethik im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie. Eine Entscheidung ist dann für mich besonders ethisch, wenn die Aspekte, die sehr viele Menschen oder sehr viele Lebewesen betreffen ...wenn das bevorzugt beachtet wird und die darunter liegenden Aspekte nachrangig... Bedürfnisse von größeren Systemen müssten stärker berücksichtigt werden.
- Absolut, auch wenn wir technische Dinge produzieren, kein Unterschied zum Biobauern
- Wenn meine Enkelkinder mich fragen, will ich sagen können, ich habe etwas getan. Nehme sehr langfristige Perspektive ein.

Die Abgrenzung zur Religion wird von einem Gesprächspartner betont.

- Ethik ja, im Sinne von moral-bildende Grundsätze. Ethisch ist sympathischer als religiös.

Ethik wird aber auch von zwei Personen mit religiösem Glauben identisch gesetzt:

- Ethik im Sinne von bibelkonform, Zehn Gebote

#### 4.9.2 Die Verstärkung der ethischen Motivation

Die Studie untersucht das Bewusstsein von progressiven UnternehmerInnen, die sich in mehr oder minder deutlichem Kontrast zu konventionellen Unternehmen verhalten. 'Auf Pioniere wird geschossen' lautet ein Bonmot, das kennzeichnet, dass mit fortschrittlichem Verhalten besondere Anstrengungen verbunden sind. Es braucht eine Entschlusskraft, Mut und Ausdauer. Wir haben die GesprächspartnerInnen gefragt, wie sie für sich sorgen und wie sie ihre Kraft erhalten.

Einige geben an, wichtige Impulse aus der Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld oder der Branche zu erhalten. (20 %)

- Die Probleme dieser Welt wahrnehmen, erlebe vieles unmittelbar durch mein Haus auf dem Land.
- Wir haben sehr bald erkannt, .. dass diese moderne Landwirtschaft so wie sie den Bauern erzählt wurde und gelehrt wurde, dass das .. ein kurzfristiges Gewinnmaximieren ist, uns ganz kräftig auf die Füße fallen wird und deshalb habe ich mir schon vor vierzig Jahren dort andere Weichen gestellt.
- Die Wut über das System, der Schmerz über Situationen wie in Afrika oder in Asien, wo einfach Menschen unter katastrophalen Umständen leben müssen.

Andere nutzen Unternehmens-Netzwerke und den Austausch mit Gleichgesinnten, um Anregungen zu erhalten und weisen allerdings auch auf die Gefahr hin, sich in einer 'Blase' zu bewegen. (20 %)

- Austausch mit Gleichgesinnten, Netzwerken prinzipiell
- Zusammenarbeit in Netzwerken, Ressourcen gemeinsam mobilisieren, zusammen Größeres bewirken als ich das allein jemals könnte
- An Themen interessiert, die sich mit gesellschaftlich verantwortlichem Handeln befassen. Dialog mit gleichgesinnten, Offenheit für andere Auffassungen

Für ein Drittel der Interview-PartnerInnen ist die Freude am eigenen Erfolg, die Anerkennung aus dem Unternehmensumfeld durch KollegInnen, KundInnen und der Öffentlichkeit mittlerweile eine wesentliche Bekräftigung ihres Handelns. (30 %)

- Erlebe meine Erfolgserlebnisse bewusster, erhalte viel Energie von Kundenrückmeldungen
- Everything is working. I have better services than other companies. Smiling persons as employees. And as a friend. As well as my personal life.
- Ein großer Verstärker ist Spaß an der Sache, was wir hier aufgebaut haben, auch die Angst, vor dem Rückfall. Wir erhalten viel positives Feedback von Kunden und Projekten, die wir unterstützen.
- Ganz viel positives Feedback in meinen Vorträgen ... Feedback der Kunden und Kundinnen ist ganz ganz wichtig. Natürlich auch das Feedback von uns als Team, von unseren Mitarbeiterinnen.

Einige UnternehmerInnen wenden eine geistige Disziplin an oder betonen die Fürsorge für das eigene Wohlergehen, um ihre Kraft zu stärken. (25 %)

- Meditation, Planungs- und Zielsetzungstechniken
- Zeit nehmen für sich selbst, sich Gutes tun
- Sonnengrüße, Vaterunser, Selbstmotivation, Buch, Nachdenkpausen

Auch die Hinwendung zur Religion hat ihren Stellenwert

- Glaube an Gott, Kirchengang, Kirchenlieder

Die Erhaltung und Verstärkung der eigenen Kraft ist wohl für alle Menschen, die Besonderes leisten, von großer Bedeutung. Für die PionierInnen der fortschrittlichen Unternehmensführung gilt das in spezieller Weise, weil sie in mancher Hinsicht gegen den Strom schwimmen und in den Anfängen vom Umfeld eher belächelt oder entmutigt wurden. Insoweit ist die persönliche geistige Disziplin wahrscheinlich für alle von Belang. Auffällig ist, dass mittlerweile aus dem Umfeld auch Anerkennung kommt. Das bedeutet, dass die Energie nicht nur von den PionierInnen alleine aufgebracht wird, sondern mehr und mehr zu einer von vielen getragenen Bewegung wird.

Bis hierher ist dieser Text eine Wiedergabe der empirischen Erforschung des unternehmerischen Denkens und des Bewusstseins der Befragten. Die methodischen Grundlagen sind im Kapitel "Methodik der Studie" festgehalten.

Im Folgenden wird ausgeführt, welche Merkmale des fortschrittlichen Bewusstseins bei den Befragten erkennbar sind (Teil A) und inwieweit sie die traditionelle Vorstellung vom Homo Oeconomicus überwinden (Teil B).

Im Anschluss entwickelt der Verfasser seine Auffassung, dass die ökologische Transformation der Wirtschaft nur bewältigt werden kann, wenn die Begrenztheit des menschlichen Bewusstseins als Herausforderung akzeptiert wird (Teil C). Die fortschrittlichen UnternehmerInnen, die in der Studie befragt wurden, haben diese Herausforderung angenommen und zeigen richtungsweisende Lösungswege auf. Um die angemessen breitere Wirkung zu erzielen, sind allerdings freiwillige Initiativen von Unternehmen alleine nicht ausreichend. Gesetzliche Regelungen sind erforderlich. Am Beispiel der Vorschläge der Bewegungen der Gemeinwohl-Ökonomie und von UnternehmensGrün werden die Bestrebungen von fortschrittlichen Unternehmensverbänden erläutert, wie diese eine Verzahnung von freiwilligen und gesetzlichen Maßnahmen erreichen wollen.

---

## 5. Schlussfolgerungen

---

### 5.1 Elemente des progressiven UnternehmerInnen-Bewusstseins

Zentrales Ziel der Interviews war es, die Werte und damit verbundenen Haltungen von UnternehmerInnen näher kennenzulernen, die den Schutz der Umwelt und die Bedürfnisse der Menschen, die vom Unternehmen berührt werden, ernst nehmen. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass sich diese in doppelter Hinsicht wesentlich vom konventionellen Paradigma unterscheiden.

Zum einen überwinden die progressiveren UnternehmerInnen die Vorstellung der 'Privatwirtschaft', nach der vorrangig die finanziellen Interessen der EigentümerInnen das Handeln des Unternehmens bestimmen sollen. Zum anderen erweitern sie den Kreis der Interessen, für deren Erfüllung das Unternehmen verantwortlich ist, um die der Berührungsgruppen der MitarbeiterInnen, LieferantInnen, KundInnen, Gesellschaft und Natur.

Die Entwicklung dieses Bewusstsein umfasst mehrere Merkmale:

1. Sie setzen ihre Tätigkeit im Unternehmen in einen weiteren Bezugsrahmen, der über die finanziellen Werte der Wirtschaft hinausgehende ethische Werte gelten lässt. Sie spalten das Wertesystem ihres Handelns im Unternehmen nicht ab von dem Wertesystem, das sie im persönlichen Bereich leben.
2. Zudem sind sie bereit, die schädlichen und zerstörerischen Nebenwirkungen der industriellen Wirtschaft wahrzunehmen und als von dieser Wirtschaftsform verursacht zu begreifen.
3. Sie bekennen sich zu humanistischen, menschenfreundlichen Werten wie Wahrheitsliebe, Ehrlichkeit, Respekt vor anderen Menschen, Achtung der Natur. Diese Werte haben sie in ihrer persönlichen Entwicklung erworben und in der Rolle der Unternehmensleitung angewendet und gefestigt.
4. Sie sind bereit, im Einflussbereich ihrer Unternehmen zu handeln, um die schädlichen Nebenwirkungen zu verringern. Dabei setzen sie die Ressourcen des Unternehmens ein und gehen auch an wirtschaftliche Belastungsgrenzen. Sie entwickeln dabei Kreativität und Innovationen mit einer langfristigen Perspektive.
5. Sie halten an diesen Werten fest, auch gegen den Druck oder die Verführung durch die konventionell Wirtschaftenden, die Eigentümerinteressen gegenüber anderen Menschen und der Natur dominierend durchsetzen und deren hauptsächlichstes Entscheidungskriterium ihr finanzieller Vorteil ist.
6. Sie leben die Einheit von Einsichten, Haltungen und Handeln. Sie integrieren ihre Beobachtungen zu konsistenten Einsichten und entwickeln eine werte-orientierte Haltung, die diesen Einsichten entspricht. Sie handeln an ethischen Prinzipien orientiert.
7. Diese Elemente des Weltbildes befähigen die interviewten UnternehmerInnen dazu, die umfassende Verantwortung für die Wirkungen der Unternehmens-Tätigkeit zu akzeptieren.

Die fortschrittlichen UnternehmerInnen zeigen, dass "ein richtiges Leben im Falschen" (Adorno) doch in Ansätzen möglich ist. Sie zeigen die Weichenstellungen auf, die, wenn ihnen auf breiter

Basis gefolgt würde, die schädlichen Nebenwirkungen des industriellen Kapitalismus erheblich reduzieren und vielleicht gänzlich beseitigen könnten.

## 5.2 Jenseits des Homo Oeconomicus

Mit diesen Interviews sollen die Werte und Haltungen von ökofairen UnternehmerInnen aufgezeigt werden. Denn die Diskussion der Frage, welche Art von Wirtschaft geeignet ist, den Weg in eine menschenwürdige und menschengerechte Zukunft zu ebnen, ist zumeist begrenzt auf die wirtschaftlichen Strategien und politischen Regulierungen, ohne die mentalen Prozesse und den Wertebezug hinter den jeweiligen Strategien auszuweisen.

Das Denken von fortschrittlichen Unternehmen findet in den Vorstellungen der Postwachstums-Ökonomie<sup>12</sup> und in der Gemeinwohl-Ökonomie<sup>13</sup> umfassende Konzepte und Impulse. Die Postwachstumsökonomie weist besonders auf die ökologischen Schäden des etablierten Wirtschaftsmodells hin und möchte die Wirtschaft innerhalb der Funktionsgrenzen der ökologischen Systeme halten. Die Gemeinwohl-Ökonomie will mit der Gemeinwohl-Bilanzierung eine Brücke für den Übergang vom konventionellen Modell zu einem Modell ethischer Wirtschaft zur Verfügung stellen, indem der Beitrag der Wirtschaft zu Verfassungs-Werten benannt, bewertet und belohnt wird. Die Geschäftspraxis soll gleichzeitig den Erfolg des Unternehmens und den Beitrag zum Gemeinwohl anstreben.

Allerdings sind auch diese Beiträge hauptsächlich auf die Beschreibung der Unternehmens-Praktiken fokussiert, die einen Weg in die Zukunft der Wirtschaft bahnen sollen. Die in beiden Ansätzen jeweils zugrunde liegenden Bewusstseinsformen der UnternehmerInnen werden kaum thematisiert. Insbesondere wird nicht betrachtet, auf welche Weise eine Transformation vom konventionellen zu einem progressiveren Bewusstsein geschehen kann und welches die Entwicklungs-Elemente eines solchen fortschrittlichen Bewusstseins sind.

In der Disziplin der Wirtschaftswissenschaft gibt es die Modellannahme des Homo Oeconomicus, der vorrangig wirtschaftlich denkt und den eigenen finanziellen Vorteil sucht. Ein Wirtschaftslexikon erklärt: "Dieser modellhafte und idealtypische Mensch ist absolut rational und materiell orientiert, kennt weder Vorlieben, Vorurteile oder immaterielle Präferenzen (Werte)."<sup>14</sup>

In der jüngeren Vergangenheit ist ein zunehmender Diskurs darüber entstanden, inwieweit dieses Bild des homo oeconomicus eine legitime Annahme darstellt. So zeigten beispielsweise Gerald Hüther<sup>15</sup> und Joachim Bauer<sup>16</sup> auf Basis neurophysiologischer Forschung, dass der Mensch nicht nur egoistisch-materiell ausgerichtet gedacht werden kann, sondern zur Kooperation fähig und willens ist. In diesem Sinne liefern die UnternehmerInnen, die für die Studie interviewt wurden, den lebendigen Beweis, dass der Homo Oeconomicus nicht das einzig mögliche Modell für das Denken und Verhalten von Wirtschaftsakteuren ist.

Allerdings lässt sich ebenso gut beobachten, dass konventionelle Akteure in der Wirtschaft oft nicht wesentlich hinaus kommen über das Menschenbild eines Homo-Oeconomicus, dessen Verhalten vor allem darauf ausgerichtet ist, den eigenen Vorteil zu maximieren in einem eingegengten finanziellen Entscheidungsmodell. Das gilt sowohl für Personen, die beim Einkaufen auf Preise und „Schnäpp-

<sup>12</sup> Niko Paech 2012: Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie

<sup>13</sup> Christian Felber 2010: Die Gemeinwohl-Ökonomie – Das Wirtschaftsmodell der Zukunft

<sup>14</sup> <http://www.sdi-research.at/lexikon/homo-oeconomicus.html> (Zugriff am 06.06.2017)

<sup>15</sup> Gerald Hüther: Etwas mehr Hirn, bitte, 2015

<sup>16</sup> Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit, 2006

chen“ achten wie für Unternehmen, die z.B. beim Einkauf von Zulieferern vorwiegend preisgetrieben handeln. Daher gilt es hier nachzuzeichnen, wie UnternehmerInnen jenes progressive Bewusstsein entwickeln, das ermöglicht, die sozialen Benachteiligungen und die vielfältigen Aspekte der Umweltzerstörung durch die Wirtschaft zu überwinden.

---

## 6. Diskussion: Die ökologische und menschliche Herausforderung

---

Die wirtschaftliche Tätigkeit der Menschen hat vor allem seit der Industrialisierung und der Entwicklung zum Kapitalismus zu einer immer stärkeren Ausbeutung der Natur geführt. Mittlerweile konstatieren Wissenschaftler detailliert, wie die Einwirkungen des Menschen auf den Planeten den Zustand und die weitere Entwicklung der natürlichen Systeme entscheidend prägen und leider auch bedrohen. (Crutzen<sup>17</sup>, Rockström<sup>18</sup>). Johan Rockström et.al. weisen nach, dass es neun für das Überleben der Menschen unerlässliche ökologische Systeme gibt, von denen drei bereits erheblich beschädigt sind und weitere drei in den nächsten Jahrzehnten in einem lebensbedrohlichen Maß beschädigt werden, wenn nicht eine grundlegende Umkehr der wirtschaftlichen Entscheidungslogik erfolgt.

Es ist verblüffend, dass ausgerechnet die Spezies, die mit der größten Intelligenz begabt zu sein beansprucht, diese Intelligenz auf eine Weise einsetzt, die ihre Lebensgrundlagen ruiniert. Auffallend ist die Bereitschaft zu gewaltförmigen Eingriffen in ökologische Systeme, ohne die langfristigen Nebenwirkung zu beachten.

Wie ist das zu erklären und wie ist dieser Zustand zu überwinden?

Immanuel Kant hat begrifflich unterschieden zwischen dem Menschen als “Ding”, getrieben von Leidenschaften, Trieben und Notwendigkeiten und dem Menschen als “Ding an sich”, der fähig ist zur Freiheit und zu freiem Willen in sittlicher Verantwortung.<sup>19</sup> Das bezeichnet exakt die Herausforderung. Der Mensch als “Ding” denkt und handelt egozentriert, sucht seinen eigenen Vorteil in jeder Begegnung, denkt sehr kurzfristig und ist bereit, für die Erfüllung seiner Bedürfnisse auch Gewalt anzuwenden.

Wem das als eine sehr radikale, übertreibende Fassung der “conditio humana” erscheint, der möge sich die Kriege vergegenwärtigen, die heute und in der Vergangenheit geführt wurden, die diversen Betrugs- und Bestechungs-Skandale, die in der Wirtschaft und Politik immer wieder ans Licht kommen und der selbst-begrenzte Handlungsspielraum der Menschen, die in der täglichen Routine im “Hamsterrad” scheinbar ohne Alternative gefangen sind.

Der heutige Zustand der Natur und der ökologischen Systeme kann auch verstanden werden als eine Spiegelung des menschlichen Bewusstseins im globalen Maßstab. Der Ausweg aus diesem begrenzten Bewusstseinszustand, der hier als Mind Pollution bezeichnet wird, besteht in der

<sup>17</sup> Crutzen, Paul: Have we entered the “Anthropocene”?

<http://www.igbp.net/news/opinion/opinion/haveweenteredtheanthropocene.5.d8b4c3c12bf3be638a8000578.html>

<sup>18</sup> Rockström, Johan et al.: A safe operating space for humanity 2009. Nature, Vol.

461 <http://www.nature.com/nature/journal/v461/n7263/full/461472a.html>

<sup>19</sup> Immanuel Kant: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1785

- Erweiterung der egozentrischen Lebensgestaltung zu einer Haltung, die das Zusammenwirken in menschlichen Gemeinschaften betont, sowohl in Unternehmen wie in Gemeinden. Pro-soziales Verhalten sichert die individuelle Lebensgestaltung.
- Die kurzfristige Sicht muss durch eine langfristige Betrachtung ersetzt werden, die bereit ist, die Auswirkungen von Handlungen auf die Lebensbedingungen heutiger und künftiger Generationen zu berücksichtigen.
- Die Gewaltbereitschaft muss einer dialogfähigen Haltung weichen, die Konflikte auf Augenhöhe bearbeitet und auch gegenüber der Natur keine zerstörerische Gewalt anwendet, sondern die natürlichen Systeme und ihre Funktionsfähigkeit erhält. Die Gewaltfreiheit beginnt in der Familie, der Kindererziehung, der Partnerbeziehung und ist in allen sozialen Beziehungen wesentlich.

Soweit, so utopisch?

Die hier beschriebene Transformation des menschlichen Bewusstseins von Eigeninteressen-Optimierung zu Achtsamkeit und Respekt für das Leben in jeder Form kommt einem Paradigmenwechsel gleich, der zwar immer wieder einigen Menschen möglich zu sein scheint, die sich engagiert damit befassen. Bisher handelt es sich jedoch um ein Phänomen einer Minderheit, und obwohl breitere Kreise zumindest für religiöse Konzepte und Überzeugungen zugänglich sind, scheint fraglich, ob eine solche Transformation des Bewusstseins auch für die breite Masse zu erwarten ist. Auch bleibt die Frage offen, ob religiöse Perspektiven eine Chance zur ethischen Höherentwicklung der Menschen darstellen oder ob es für diesen Transformationsprozess andere oder neue Zugänge benötigt.

## 6.1 Ethisches Bewusstsein in gesellschaftlicher Breite ist (noch) nicht vorhanden

Die Menschheit hat in den großen Religionen gemeinsame Werte kultiviert, die das alltägliche Denken und Handeln beeinflussen. Dies bezeichnet Hans Küng als "Weltethos"<sup>20</sup>. Dieses Weltethos besteht Küng zufolge aus zwei Grundprinzipien oder Werten und vier Handlungsempfehlungen, Imperative genannt. Die Grundprinzipien sind erstens "das Humanitätsprinzip" und zweitens die "goldene Regel der Gegenseitigkeit". Ersteres beschreibt den Anspruch, dass "jeder Mensch menschlich und nicht unmenschlich behandelt werden soll". Die goldene Regel der Gerechtigkeit beschreibt Küng mit den Worten: "Tue nicht anderen, was du nicht willst, dass sie dir tun."

Die vier Imperative der Menschlichkeit beschreibt Küng wie folgt:

1. "Für eine Kultur der Gewaltlosigkeit und der Ehrfurcht vor allem Leben. Nicht töten, aber auch nicht foltern, quälen, verletzen."
2. "Für eine Kultur der Solidarität und eine gerechte Weltordnung. Nicht stehlen, aber auch nicht ausbeuten, bestechen, korrumpieren."
3. "Für eine Kultur der Toleranz und ein Leben in Wahrhaftigkeit. Nicht lügen, aber auch nicht täuschen, fälschen, manipulieren."
4. "Für eine Kultur der Gleichberechtigung und der Partnerschaft von Mann und Frau. Nicht Sexualität missbrauchen aber auch nicht den Partner überhaupt missbrauchen, erniedrigen, entwürdigen."

Das Küng'sche Weltethos muss nicht religiös empfunden oder abgeleitet werden<sup>21</sup>. Es gilt für

<sup>20</sup> Küng, Hans: Handbuch Weltethos: Eine Vision und ihre Umsetzung (2012)

<sup>21</sup> Zur Anwendung des Weltethos in Unternehmen siehe auch: Gerd Hofielen, CSR in Mikrounternehmen; in CSR und Kleinstunternehmen, 2017

menschliche Begegnungen grundsätzlich und entsteht im alltäglichen Bezug der Menschen aufeinander. Auch die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“ sei in diesem Zusammenhang als grundlegende Vision und Verpflichtung aller Menschen und ihrer Regierungen genannt.

Die Geltung dieser Prinzipien ist allerdings im globalen Maßstab nicht so tiefgehend und konsistent verbreitet, wie es für das Überleben der Menschheit erforderlich wäre. Während Menschen offenbar langfristig in Unterdrückungs- und Ausbeutungsbeziehungen gehalten werden können ohne sich wirkungsvoll zu wehren oder zu emanzipieren, gelten für die Natur die unnachgiebigen Gesetze der ökologischen Integrität. Die Natur ist duldsam, aber unbeugsam.

Die planetare Herausforderung kann nur bewältigt werden, wenn die Menschheit in nennenswerten, kritischen Massen ein ethisches Reife-Niveau erreicht, das die Menschenwürde und die Menschenrechte sowie die Rechte der Natur respektiert. Dieses Reife-Niveau muss sich auch noch im politischen Prozess der Auseinandersetzung gegen die beharrenden Kräfte, die von der konventionellen Wirtschaft profitieren, durchsetzen. Ob das gelingt, ist mitnichten gesichert. Der Ausgang der Geschichte ist offen. Soviel ist sicher: die planetare Herausforderung kann nur gemeistert werden, wenn die humane Herausforderung bestanden wird.

## 6.2 Die progressiven Unternehmen machen die Möglichkeit zur Wirklichkeit

Das ethische Reife-Niveau der fortschrittlichen UnternehmerInnen in dieser Studie zeigt immerhin, dass in der Wirtschaft, wenn auch vorerst in homöopathischer Dosierung, die Einsichten und gestaltungswilligen Kräfte vorhanden sind, um die Menschheit auf einen Pfad zu bringen, der menschenwürdige Zukünfte vorstellbar macht. Ziel dieser Studie war es, dieses Bewusstsein näher kennenzulernen und zu beschreiben, um damit eine Debatte zur gezielten Veränderung unternehmerischen Bewusstseins zu fördern.

Es ist eine Ironie der menschlichen Existenz, dass es die instrumentelle Intelligenz ermöglicht, Pflanzen, Tieren und sogar menschlichen Stammzellen mit einem Genetic Engineering zu verändern und dass ein Geo-Engineering erwogen wird, um die Probleme zu beseitigen, die das Industrial Engineering geschaffen hat. Es wird alles prinzipiell für gestaltungsfähig und für verbesserungsfähig gehalten, aber die menschliche Ethik, die die Beziehungen steuert und gigantische Fehlleistungen erzeugt, die der „Natur des Menschen“ zugeschrieben und als unveränderbar betrachtet.

Von Thomas Hobbes stammt die eingängige Formel „Der Mensch ist des Menschen Wolf“<sup>22</sup>, die Eingang in den umgangssprachlichen Gebrauch gefunden hat und vielfach als Beschreibung der „menschlichen Natur“ angesehen wird. Bei genauem Hinsehen erweist sich dieser Satz als ideologisch geladen. Die Redeweise erfüllt zwei Zwecke: es wird etwas scheinbar naturgesetzlich-unveränderbares behauptet und gleichzeitig wird verhüllt, dass damit eine eigene Weltanschauung zum Ausdruck gebracht wird. Es gibt durchaus Menschen mit dieser Wolfs-Mentalität, die das als Menschen-Natur empfinden und zu ihrem Handlungsprinzip machen. Diese Überzeugung rechtfertigt die Gewaltanwendung gegenüber Mensch und Natur und gleichzeitig wird das Prinzip der Herr-

<sup>22</sup> Thomas Hobbes: Vom Bürger, 1641. Hobbes argumentiert deshalb für die Notwendigkeit des Staates als ordnende Hand.

schaft „der Wölfe“ verhüllt und gefestigt.

Die Forschungen zur Funktionsweise des Gehirns zeigen die humanistischen Alternativen des Menschseins auf (Gerald Hüther und Joachim Bauer, siehe oben). Damit aus Möglichkeit Wirklichkeit wird, ist eine ethische Reife (Immanuel Kant, siehe oben) erforderlich, die den Mut und die Risikobereitschaft aufbringt, neue Wege zu gehen. Die fortschrittlichen UnternehmerInnen, die in dieser Studie befragt wurden, bewegen sich in die Richtung dieses Reifenniveaus und erreichen es, zumindest teilweise.

Das beweist erstens, dass es in dieser Gesellschaft möglich ist, die Mind-Pollution zu überwinden und dass es zweitens möglich ist, gemäß dieser Einsichten vorsichtig tastend einen Weg zu bahnen, selbst unter dem Druck des Wettbewerbs in der Marktwirtschaft.

### 6.3 Freiwilliges und gesetzlich festgelegtes Verhalten

Damit die vorbildlichen Schritte fortschrittlicher Unternehmen verallgemeinert werden, müssten mehr Unternehmen diese Einsichten aufnehmen. Das wäre der Weg des “freien Willens in sittlicher Verantwortung” (Kant, 1785). Die befragten Unternehmen z.B. tragen in Branchenverbänden dazu bei, die Gepflogenheiten und Standards ihrer Branche in eine fortschrittliche Richtung zu verändern. Es ist von großer Bedeutung, dass fortschrittliche Unternehmen ihre Kräfte koordinieren und mehr UnternehmerInnen für eine öko-faire Unternehmenspolitik gewinnen, die in die Gesellschaft und Politik hineinwirkt.

Zusätzlich ist die Veränderung von gesetzlichen Regelungen wünschenswert. Es braucht ein “level playing field” in fortschrittlicher Richtung für alle Unternehmen. Die befragten Unternehmen setzen eigene Ressourcen ein, um ökofair zu wirtschaften und z.B. die Externalisierung von Kosten zu Lasten der Gemeinschaftsgüter zu verringern. Sie haben eine höhere Belastung im Vergleich mit der konventionellen Praxis der Wettbewerber. Die Gemeinschaft hat den Nutzen in Form einer höheren Wertschöpfung der Lieferanten, der Mitarbeiter, der Kunden und der Natur. Deshalb ist es richtig, die Standards des ökofairen Wirtschaftens auf alle Wettbewerber anzuwenden.

Das kann durch Gesetze erreicht werden, die fortschrittliche Bedingungen für die Unternehmenstätigkeit festschreiben und die Märkte auf Rahmenbedingungen verpflichten, die ethisch reflektiert sind und eine Wirtschaft schaffen, die allen Menschen dient und die Natur schützt.

#### 6.3.1 Was kann von staatlichem Handeln erwartet werden?

Das Handeln des Staates ist – verkürzt ausgedrückt - von den Menschen in den entscheidenden Positionen abhängig. Deshalb kommt es darauf an, auf welchem Niveau der ethischen Reife die maßgeblichen AkteurInnen der staatlichen Politik in den nationalen, regionalen und kommunalen Institutionen handeln. Marx hat treffend gesagt: “Der Staat ist der ideelle Gesamtkapitalist.” Damit die staatliche Politik Gesetze erlässt, die die Menschenwürde und die Rechte der Natur respektieren und diese Gesetze auch wehrhaft durchsetzt, müssen innerhalb der Bürgerschaft und insbesondere in der Unternehmenswelt Mehrheiten oder zumindest bedeutsame Minderheiten für diese Prinzipien eintreten.

Insoweit ist die Auseinandersetzung um das Handeln des Staates ein Teil der Auseinandersetzungen in der Wirtschaft, wie es in der Einleitung zur Studie beschrieben wurde. Die konventionellen Wirtschaftsvertreter treten für möglichst wenig Regulierung der Unternehmen ein, die progressiven Unternehmen sind darauf angewiesen, dass Menschenrechte und Naturrechte in Gesetzen verankert werden. Denn sie gehen in eine Vorleistung für diese Rechte, die zusätzliche Kosten verursacht. Ein fortschrittlich geprägtes "level playing field" erfordert, dass alle Wirtschaftsteilnehmer die gleichen Rücksichten auf Menschen und Natur nehmen.

### 6.3.2 Wie kann freiwilliges Handeln mit gesetzlichen Regelungen verzahnt werden?

Solange die Mehrheiten nicht für eine ethisch fundierte Politik eintreten, können fortschrittliche UnternehmerInnen anstreben, wenigstens teilweise Bedingungen zu schaffen, die den Kosten-Nachteil der ethischen Unternehmen ausgleichen. Welche Maßnahmen wären praktikabel?

Die fortschrittlichen UnternehmerInnen sind in verschiedenen Handlungsrichtungen zu finden. Verbreitet sind u.a. die Postwachstums-Ökonomie, die solidarische Ökonomie sowie die Gemeinwohl-Ökonomie. Die Postwachstumsökonomie weist besonders auf die ökologischen Schäden des etablierten Wirtschaftsmodells hin und möchte die Wirtschaft innerhalb der Funktionsgrenzen der ökologischen Systeme halten.<sup>23</sup> Die Unternehmen der solidarischen Ökonomie<sup>24</sup> betonen das gemeinsame Eigentum und die Selbstorganisation der Mitarbeitenden und integrieren die ökologischen und sozialen Belange in die wirtschaftliche Tätigkeit. Die drei Richtungen ergänzen sich und regen sich gegenseitig an.

Hier soll die Gemeinwohl-Ökonomie<sup>25</sup> näher aufgegriffen werden, weil sie beansprucht, den Unternehmen und der Wirtschaft eine Orientierung für den Übergang von einer konventionellen zur fortschrittlichen Praxis aufzuzeigen. Zudem ist sie die einzige Bewegung von UnternehmerInnen und BürgerInnen, die das Wirtschaften ausgewiesenermaßen an ethischen und humanistisch fundierten Werten orientiert (Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologie, Mitwirkung und Transparenz). Mit der Orientierung auf Werte wird explizit die Bewusstseins-ebene thematisiert und die unbewusste oder verdeckte Werthaltung der konventionellen Wirtschaft herausgefordert. Die Werte sind in den Verfassungen der demokratischen Staaten verankert. Die Unternehmen erstellen eine Gemeinwohl-Bilanz, die misst und bewertet, in welchem Masse die Unternehmens-Aktivitäten bezogen auf die PartnerInnen in der Wertschöpfungskette zu diesen Werten beitragen. Die Bilanzen werden auditiert und veröffentlicht. Im Herbst 2017 gibt es rund 400 Unternehmen mit Gemeinwohl-Bilanzen und mehrere tausend Unternehmen erklären, die Gemeinwohl-Bewegung als Orientierung zu nutzen.

Die Gemeinwohl-Ökonomie<sup>26</sup> schlägt nun vor, dass Unternehmen mit einem guten Resultat der Gemeinwohlbilanz-Bewertung Vorteile genießen sollten, wie z.B.

- Vorrang in der öffentlichen Beschaffung
- differenzierte Steuersätze
- günstige Kreditkonditionen
- Förderungen durch die öffentliche Hand

<sup>23</sup> <http://www.postwachstum.de/>

<sup>24</sup> <http://www.akademie-solidarische-oekonomie.de/> und <http://www.solidarische-oekonomie.de/>

<sup>25</sup> <https://www.ecogood.org/de/>

<sup>26</sup> Christian Felber 2010, Gemeinwohlökonomie

- differenzierte Zölle
- Förderungen für Forschungsprojekte.

Mit derartigen Vorteilen für ethisches Handeln würden die Mehrkosten dieser Unternehmen zumindest teilweise ausgeglichen und es entstünde ein materieller Anreiz für konventionelle Unternehmen, die gemäß ihrer Entscheidungslogik besonders auf finanzielle Anreize ansprechen, sich in eine ethische Richtung zu entwickeln. Damit wäre den fortschrittlichen Unternehmen geholfen, indem Wettbewerbsnachteile ausgeglichen würden und die Allgemeinheit würde gewinnen, weil Praktiken gefördert würden, die die Gemeingüter weniger belasten.

Konsequenterweise müssten die ethischen Prinzipien der fortschrittlichen Unternehmen auch in nationaler<sup>27</sup> und in europäischer Politik<sup>28</sup> umgesetzt werden. Das erfordert neben gesetzlichen Regelungen der Unternehmenstätigkeit auf betriebswirtschaftlicher Ebene auch Gesetze und Maßnahmen mit gesamtwirtschaftlicher Geltung.

Die Besteuerung bzw. Bepreisung schadensverursachender Ressourcen, speziell der CO2 Emissionen, die Schließung von Steuerschlupflöchern und eine effektive Fusionskontrolle, können einen Rahmen schaffen, innerhalb dessen einzelwirtschaftlicher Erfolg auch der Allgemeinheit zugutekommt. Dieser Rahmen wird u.a. von UnternehmensGrün e.V. im politischen Raum in Deutschland<sup>29</sup> und in Europa<sup>30</sup> vertreten.

Im Verband von UnternehmensGrün organisieren sich vorwiegend Unternehmen, die eine ökologisch achtsame Wirtschaftsweise vertreten und die Lobby-Arbeit in Politik und Parteien übernehmen. Das Ziel ist, die Erfolgsbedingungen und das Verhalten in Märkten mit Gesetzen so anzureizen, dass

- ökologisch orientiertes Wirtschaften und soziale Verantwortung von Unternehmen durch die Förder-, Steuer- und Abgabepolitik gefördert werden,
- die soziale Kreativität für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit angeregt wird, und
- eine regionale, klein- und mittelbetrieblich ausgerichtete Wirtschaftsstruktur verstärkt wird.<sup>31</sup>

## 6.4 Der Kampf der Kulturen

Die gegenwärtige Auseinandersetzung um die Bewältigung der ökologischen Krise und die Neuorientierung der Wirtschaft kann begriffen werden als Kampf der Kulturen oder besser noch als der Kampf um die Höherentwicklung der Kulturen. Mit jedem Einkauf, mit jeder Wahlstimme, mit jedem unterlassenen oder mutigen Eintreten für die Rechte von Menschen und der Natur findet eine Beeinflussung der Kräfteverhältnisse statt. Niemand kann sich dem entziehen, denn jede/r ist von den Auswirkungen betroffen.

Im Kern ist es eine Auseinandersetzung zwischen den Kräften, die eine lebensdienliche Kultur in der Wirtschaft vertreten, die allen Menschen gute Lebensbedingungen ermöglicht und die Natur schützt und restauriert und zwischen den Kräften der konventionellen Kultur, die hauptsächlich ihren eige-

<sup>27</sup> Gerhard Schick 2014, Machtwirtschaft – Nein danke

<sup>28</sup> Christian Felber 2017, Ethischer Welthandel

<sup>29</sup> <http://www.unternehmensgruen.org/politik-aktivitaeten/positionen/>

<sup>30</sup> <https://ecopreneur.jimdo.com/>

<sup>31</sup> <http://www.unternehmensgruen.org/ueber-uns/werte-wurzeln/>

nen Vorteil suchen und diesen mit aller Macht umsetzen, auch zu Lasten anderer Menschen und der Natur.

Die Unternehmen, die freiwillig, auf Basis ihrer Einsichten und ihrer ethischen Reflektion, in ihrer Wertschöpfung die Interessen aller Anspruchsgruppen berücksichtigen, schaffen ein progressives Kraftfeld. Abhängig von der Stärke dieses Kraftfeldes sind erst punktuelle und irgendwann systemische Veränderungen möglich.

Es ist nicht genau zu benennen, wann und wie der Umschlag von punktuell in systemisch stattfinden wird. Eventuell genügt schon eine qualifizierte Minderheit von 10 % aller Unternehmen auf fortschrittlichem Kurs, um wesentliche Modifizierungen des Systems zu erreichen. Das gilt sowohl für das Denken und die Weltansichten in der Wirtschaft als auch für die Gesetzgebung des Staates. Eine homöopathische Wirkung in Form der Aussendung von Botenstoffen, die das gesamte System beeinflussen, ist bereits heute feststellbar.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die progressiven UnternehmerInnen langfristig betrachtet betriebswirtschaftlich erfolgreicher sind. Eine umfassende Studie des European Centre for Corporate Engagement kommt zum Schluss: „The report clearly demonstrates that responsibility and profitability are complementary dimensions of a company.“<sup>32</sup> In dieser Studie wird die Beachtung von ESG-Faktoren in Unternehmen untersucht (Environment, Social, Governance), eine bei Aktiengesellschaften gebräuchliche Methode die Nachhaltigkeitsbestrebungen darzustellen:

- „90% of the cost of capital studies show that sound ESG standards lower the cost of capital
- 88% of the studies show that solid ESG practices result in better operational performance
- 80% of the studies show that stock price performance is positively influenced by good sustainability practices.“<sup>33</sup>
- Die Autoren empfehlen: „It is in the best long-term interest of corporate managers to include sustainability into strategic management decisions.“<sup>34</sup>

Progressive Unternehmen akzeptieren angesichts der planetaren Herausforderung die Aufgabe, alltagstaugliche und wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle und -strategien zu entwickeln, die die ökologischen Systeme des Planeten respektieren und schützen. Wo es bereits zu bedrohlichen Schäden gekommen ist, muss eine Heilung organisiert werden. Die Aufgabe der UnternehmerInnen ist es, diesen Kontext anzuerkennen und ihr tägliches und strategisches Handeln darauf abzustimmen. Darüber hinaus ist der menschenwürdige Umgang mit LieferantInnen, MitarbeiterInnen, KundInnen und den gesellschaftlichen Kräften eine Herausforderung und Chance, endlich eine Qualität im Wirtschaftsleben zu schaffen, die allen Menschen eine respektvolle Behandlung sichert.

Ob die Veränderungen, die die hier befragten progressiven UnternehmerInnen anregen und vormalen, in der Breite genügen würden, um den Planeten gesunden zu lassen und die Menschen in Unternehmen zu selbstbewussten SchöpferInnen ihres Lebens werden zu lassen, kann an dieser Stelle nicht eingeschätzt werden. Auf jeden Fall machen sie richtungweisende Schritte in die Zukunft. Die PionierInnen, die in dieser Studie interviewt wurden, können auch selbst nicht in jedem Thema den vollen Umfang des Erwünschten leben, sie gehen aber einen zukunftstauglichen Weg und dafür verdienen sie Anerkennung und Dank.

<sup>32</sup> <http://www.corporate-engagement.com/research/118> (Zugriff am 01.11.2017)

<sup>33</sup> ebenda

<sup>34</sup> ebenda

## 6.5 Schlussbetrachtungen und Ausblick

Man kann die Geschichte der Menschheit als eine polare Beziehung von zwei Seiten betrachten. Einerseits gibt es eine Lichtseite, die gekennzeichnet ist von Kreativität und der Errichtung von hochstehenden Zivilisationen. Andererseits kann man von einer Schattenseite sprechen, die vom Streben nach Macht und Beherrschung gekennzeichnet ist. Diese Seite führt zu vernichtenden Kriegen, Krisen und Katastrophen. Der Planet hat die Menschheit mit ihren Wirren bisher getragen. Jetzt erreicht die Kraft der Menschen ein Ausmaß, das den Planeten verändert und die Stabilität des gesamten Erdsystems bedroht.

Damit ist in der Geschichte der Menschheit ein Moment erreicht, in dem es für die weitere Entwicklung entscheidend ist, ob es gelingt, ein Bewusstsein zu entwickeln, das die Verfolgung individueller Interessen in einen Rahmen einbettet, der zuvorderst die Lebensbedingungen des Planeten respektiert aber auch die Bedürfnisse aller menschlichen Gesellschaften beachtet. Das Motiv der Nächstenliebe wäre nützlich, wenn es sich auf alle Menschen und darüber hinaus auf alle Lebewesen sowie die unbelebten ökologischen Systeme ausdehnen würde. Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit hängt die weitere Entwicklung von der Weisheit ab, die wirtschaftlichen Kräfte im Einklang mit den planetarischen Bedingungen einzusetzen.

Die progressiven Bewusstseinsformen, die bei den Befragten dieser Studie nachgezeichnet werden konnten, könnten einen Weg in die Zukunft eröffnen, vorausgesetzt, dieses Bewusstsein gewinnt an Verbreitung. Bei den Auseinandersetzungen mit herkömmlichen Bewusstseinsformen, die eng begrenzte eigene Interessen eines Unternehmens, einer Gruppe oder eine Nation verfolgen, sollte immer auch auf die ethischen Implikationen der vorgeschlagenen Lösungen hingewiesen werden. Wer ist integriert in Lösungen, wer hat den Nutzen, wessen Interessen werden geschädigt oder nicht beachtet? Werden die Wirkungen auf ökologische Lebenssysteme einbezogen?

Angesichts der deutlichen Potenziale eines solchen Bewusstseins stellt sich daher die Frage, auf welche Weise dieses Bewusstsein Verbreitung erfahren könnte? Die Einsicht, dass eine Haltung der Empathie für alle Lebewesen, gekoppelt mit Respekt für die planetarischen Lebensbedingungen, eine Überlebensvoraussetzung ist, kann durch keine Macht der Welt dekretiert werden. Die Menschheit ist darauf angewiesen, dass diese weisen Einsichten in möglichst vielen Personen, Institutionen und Regierungen zum Durchbruch gelangen. Das Wirken von öko-fairen UnternehmerInnen ist ein wesentlicher Beitrag zu diesen Bestrebungen. In ihrem Denken konnte mit dieser Studie ein kohärentes Muster aufgezeigt werden. Sie 'erfinden' einen Typus der Unternehmensführung, der geeignet ist, von allen Organisationen nachgeahmt zu werden, die dazu beitragen wollen, die wirtschaftliche Macht der Menschen im Anthropozän in eine menschen- und lebensfreundliche Richtung zu lenken.

Das wirtschaftliche Handeln des Menschen hat von jeher nicht nur entscheidende Konsequenzen für die materielle Situation, sondern prägt auch sehr entscheidend das Denken über den Umgang mit anderen Menschen, Gruppen und Nationen sowie der Natur. Deshalb wird es auch für die Zukunft der Menschheit maßgeblich sein, inwieweit in der Wirtschaft die ethische Verantwortung entwickelt und praktiziert wird.

---

## 7. Zusammenfassung

---

In der vorliegenden Studie wurden die Werte und Einstellungen von UnternehmerInnen untersucht, die ihre Unternehmen auf eine öko-faire Unternehmenspraxis ausgerichtet haben. Das spezielle Interesse war dabei, genauer abzubilden, wie die Befragten über ihre Rolle als UnternehmerInnen denken und was ihr Denken auszeichnet, wobei davon ausgegangen wurde, dass Denken und Bewusstsein dem Handeln vorausgehen.

Konkrete Leitfragen für die Studie waren daher:

- Wie definieren die UnternehmerInnen ihre Verantwortung?
- Welche Werte sind handlungsleitend?
- Inwieweit beeinflussen diese Werte ihr Handeln als Unternehmer?

Dabei zeigte sich ein sehr umfassendes Verständnis von ihrer Verantwortung im gesellschaftlichen und ökologischen Kontext. Die Befragten sehen ihr Unternehmen in einer ganzheitlichen Beziehung zu ihrer Umwelt und leben eine Einheit aus Reflexion über das Unternehmen und den daraus folgenden Konsequenzen. Sie begreifen das eigene Unternehmen insbesondere als Antwort auf das, was sie als gesellschaftlichen Bedarf zur Korrektur von Schieflagen der Wirtschaft wahrnehmen.

Die Befragten erleben einen starken Kontrast zwischen ihrer eigenen unternehmerischen Praxis und einem konventionellen Umfeld. Sie haben beobachtet, dass die Regierung die von ihnen erkannten Schieflagen nicht abstellt und sie haben beschlossen, proaktiv und freiwillig Verantwortung zu übernehmen. Ihre zentralen Werte sind dabei humanistisch abendländisch, insbesondere Mitmenschlichkeit, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit. Sie sind angetrieben von Sorge um den Erhalt der Natur und handeln selbstgeleitet, unerschrocken und der Wahrheit verpflichtet.

Es stellte sich heraus, dass der Hauptbeitrag zum eigenen Weltbild und Werteverständnis die selbständige Persönlichkeitsentwicklung in der frühen Jugend und im Erwachsenenalter war.

Ihr Weltbild hat die Kraft verantwortlicher Mitgestalter. Die UnternehmerInnen fühlen sich nicht ohnmächtig, sondern empfinden sich als Teil eines Beziehungsgeflechtes, zu dessen Wohl sie beitragen möchten. Sie stellen prinzipielle ethische Orientierung über ihr kurzfristiges Eigeninteresse. Ihr Weltbild ließe als ethik-zentrisch beschreiben, im Kontrast zum Diskurs über ego-zentrische oder öko-zentrische Weltbilder.

Das eigene Unternehmen betrachten sie als Gestaltungsfeld. Sie nehmen in ihrem Umfeld gewisse Schieflagen wahr und werden von dieser Wahrnehmung zum Handeln motiviert, auch gegen Widerstände.

Zwischen den verschiedenen befragten UnternehmerInnen ließ sich dabei eine unterschiedliche Konsequenz im Engagement bei der Umsetzung der eigenen Einsichten feststellen. Klare Erkenntnisse, was dieses konsequente Engagement beeinflusst, konnten im Rahmen dieser Studie nicht gewonnen werden. Es lässt sich nur vermuten, dass sowohl die jeweilige Persönlichkeitsstärke als auch das Branchenumfeld eine wichtige Rolle spielen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass Bewusstsein und ethische Orientierung prägende Faktoren für die unternehmerische Praxis darstellen. Es erscheint daher notwendig, im gesellschaftlichen Diskurs über nachhaltiges Wirtschaften die Dimension der Weltbildes der Unternehme-

rInnen klar anzusprechen und sichtbar zu machen. Es erscheint nicht ausreichend, nur über die Praxis und die regulatorische Ermöglichung von Nachhaltigkeit zu reden. Vielmehr scheint es notwendig, die ethische Dimension von Nachhaltigkeit in den Fokus rücken. Die etwaige Regulierung sollte den gleichen ethischen Prinzipien entsprechen, wie sie öko-faire Unternehmen in ihren Geschäftsmodellen anwenden.

Es wird deutlich, dass eine neue, zukunftsgerichtete Philosophie des Unternehmertums bereits existiert. Das in dieser Studie festgestellte Welt- und Werteverständnis der ökofairen UnternehmerInnen stellt eine konsistente Weltauffassung der Unternehmensführung dar, um im Anthropozän einen Beitrag zu einer nachhaltigen Welt zu leisten. Die hier beschriebene Weltsicht stellt eine Art geistigen Führerschein dar, der Unternehmen befähigt, einen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung des Anthropozäns zu leisten. Im ethik-zentrischen Weltbild der jeweiligen UnternehmerInnen stellt die eigene Prinzipienorientierung einen Rahmen dar, innerhalb dessen die Tagesinteressen wahrgenommen werden. Es wird jedoch auch deutlich, dass die alltägliche Betriebsamkeit des Unternehmertums oft vom Wesentlichen ablenken kann. Deshalb ist eine regelmäßige Reflexion und Ausrichtung auf die eigenen Prinzipien erforderlich, um eine Übereinstimmung zwischen der eigenen Weltsicht und der jeweiligen Praxis sicherzustellen.

Die Ergebnisse der Studie machen Hoffnung, dass Menschen und Unternehmen fähig sind, über das egoistische Denken hinauszugehen, und dass es möglich ist, den Weitblick und prinzipienorientiertes Verhalten auch im praktischen Handeln insbesondere im Unternehmenskontext zu verankern. Die Ausbildung und Kultivierung einer solchen ethischen Orientierung stellt ein wesentliches Potenzial dar und ist eine zentrale Aufgabe für die Gestaltung einer nachhaltigen Anthroposphäre.

---

## 8. Anhang

---

### Methodik des empirischen Teils der Studie

Alle 38 Befragten sind InhaberInnen oder GeschäftsführerInnen von Unternehmen in Europa, vorwiegend jedoch innerhalb Deutschlands (92%). Befragt wurden UnternehmerInnen oder GeschäftsführerInnen, die mindestens drei Angestellte beschäftigten und deren Unternehmen seit mindestens fünf Jahren als Firma existiert. Die Auswertung nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 1991) hier umfasst 35 Interviews, das heißt drei Interviews wurden ausgeschlossen, weil die Voraussetzung einer fünfjährigen Praxis nicht erfüllt war.

Die Interviews wurden mithilfe eines offenen Leitfadens geführt, der aus 21 Fragen bestand und in der Regel 45 Minuten in Anspruch nahm (vgl. Anlage 1). Zu Beginn wurden die Interview-PartnerInnen zu unternehmerischer Verantwortung, Nachhaltigkeit, ihren Werten und Ethik befragt. Danach folgten in der Regel Fragen zu prägenden Ereignissen, Praktiken im Unternehmen und Eckdaten der Firma. Alle Fragen sind offen gestaltet, wie zum Beispiel folgende Frage illustriert: „Wenn Sie Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen umsetzen oder umsetzen sollen, welche Gefühle ruft das in Ihnen hervor?“

Meuser und Nagel (1991, 443) definieren ExpertInnen als diejenigen, die „in irgendeiner Weise Verantwortung [tragen, G.H.] für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“. Ausgehend von der Annahme, dass die Ausrichtung, das Design der Produkte und Dienstleistungen sowie die Firmenkultur maßgeblich geprägt werden von den InhaberInnen und GeschäftsführerInnen, wurden ausschließlich UnternehmerInnen und GeschäftsführerInnen befragt. Dabei wurden typische Beispiele von ökologisch nachhaltigen und/oder fairen Unternehmen, konventionellen Firmen und Fällen der „Grauzone“ ausgewählt. In allen Fällen wurden die Befragten gefragt, ob es „jemand gibt, den Sie uns als ExpertIn und GesprächspartnerIn für ein solches Gespräch empfehlen möchten“, um sich per Schneeballprinzip ähnliche AkteurInnen erschließen zu können.

Durchgeführt wurden die Interviews von fünf verschiedenen Personen, die allesamt zuvor eingewiesen wurden, um klassische Fehler wie unter anderem einen dominierenden Kommunikationsstil mit suggestiven Fragen zu vermeiden (mehr dazu vgl. Hopf 2010).

Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend wörtlich transkribiert nach den einfachen Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2013). Diese basieren auf den Vorüberlegungen von Kuckartz et al. (2008) und verlangen eine Verschriftlichung in hochdeutscher Sprache. Dabei werden Wort- und Satzabbrüche geglättet, Pausen gekennzeichnet und Verständnislaute oder -wörter des oder der gerade nicht Sprechenden ausgespart wie zum Beispiel „aha“ oder „okay“.

Im Anschluss an die Transkription wurden die Ergebnisse nach Mayring (1991) ausgewertet. Dabei wurde zurück gegriffen auf die Methodik der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse, mit dem Ziel, das Material auf zentrale Aussagen zu reduzieren. Bei drei Fragen wurde MAXQDA genutzt zur Auswertung, bei den übrigen Fragen erfolgte dies ohne Programme. Im Fall der analogen Auswertung der Daten wurden zunächst aus jedem Satz die zentralen Aussagen herauskopiert (Schritt 1), Wiederholungen und Füllmaterial gestrichen (Schritt 2). Zusammenfassende Schlagwör-

ter oder Teilsätze der markierten und heraus gefilterten Aussagen wurden markiert (Schritt 3). Bedeutungsgleiche oder ähnliche Schlagwörter wurden in einem vierten Schritt gebündelt und anschließend erörtert, wie häufig sie relational vorkommen. Letztlich wurden die Schlagwörter und gebündelten Kategorien Ergebnissen anderer Fragen gegenüber gestellt, wie zum Beispiel der Vergleich der Werte und der Praktiken im Unternehmen.

## Anlage 1 Der Interview-Leitfaden

Bedeutung der Werte und Prinzipien von InhaberInnen und GeschäftsführerInnen für die unternehmerischen Geschäftspraktiken

1. Wie kamen Sie als UnternehmerIn zu dem Thema unternehmerische Verantwortung?
2. Was beinhaltet der Begriff Unternehmerische Verantwortung für Sie?
3. Was bedeutet für Sie der Begriff Nachhaltigkeit?
4. Im Hinblick auf die Entscheidungen als UnternehmerIn, welche Werte oder Prinzipien sind für Sie wichtig?
5. Wie sichern Sie die Umsetzung dieser Prinzipien und Werte?  
ggf. Folgefrage:  
Existiert dazu ein Dokument, das intern diskutiert wurde und extern verwendet wird?
6. Für den Bezug auf Werte wird oft der Begriff 'ethisches Handeln' verwendet. Können Sie mit diesem Begriff etwas anfangen?
7. In welchem Umfeld sind Sie aufgewachsen?
8. Welche Verhaltensweisen waren ihren Eltern wichtig und wurden gefördert oder belohnt?Ggf. nachfragen: Welches Verhalten konkret?
9. Welche Werte und Prinzipien haben Sie als Erwachsener erfahren bzw. sich angeeignet?Ggf. Nachfragen: Können Sie sich erinnern, was der Auslöser dafür war?
10. Was verstärkt ihre ethische Motivation und Kraft? Tun Sie gezielt etwas, um diesen Antrieb zu nähren?
11. Mit Blick auf die Welt und die Menschen noch eine Frage: Welche Verhaltensweisen oder Einstellungen würden Sie gerne verstärken und welche würden Sie gerne abschwächen?
12. Wenn Sie Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen umsetzen oder umsetzen sollen, welche Gefühle ruft das in Ihnen hervor?
13. Kommen da Bedenken, Ängste oder Sorgen auf?
14. Wie gehen Sie mit diesen Bedenken oder Ängsten um?
15. Treten hierbei Konflikte auf?
16. Nach welchen– auch impliziten - Regeln und Prinzipien entscheiden Sie diese Konflikte?
17. Welches sind weit verbreitete Maßnahmen des Umweltschutzes in ihrer Branche?
18. Gibt es Good-Practices zur Sicherung von ethischem Einkauf bei Unternehmen Ihres Typs?
19. Was tun die nachhaltigsten Firmen in Ihrem Segment, um stets im KundInneninteresse zu handeln?
20. Welche Praktiken nutzen Sie hauptsächlich, um Ihre ökologisch nachhaltige und faire Unternehmensführung zu verbessern?
21. Zum Abschluss würden wir gerne ein paar Eckdaten zu Ihrem Unternehmen erfahren.
  1. Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigen Sie?
  2. Welche Produkte oder Dienstleistungen bieten Sie an?
  3. Welcher Branche gehören Sie an?
  4. Wie war ihr Umsatz in 2015?
  5. Wie hoch ist ihr Anteil an erneuerbarer Energie und an Recyclingstoffen?
  6. Wie hoch ist der Anteil am Gewinn, den sie für die Verbesserung der ökologischen und sozialen Praktiken verwenden?
  7. Wie häufig sprechen Sie in einem Monatszeitraum durchschnittlich mit anderen UnternehmerIn-

nen über die Verbesserung der ökologisch nachhaltigen und fairen Unternehmensführung?

**Tabelle 1 Verantwortungsübernahme - Auslöser und Inhalte**

| <b>Verantwortung – wie, warum N=35</b>                                                                                                                                               | <b>Verantwortung – Inhalt, wofür N=35</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Als Unternehmer bin ich Kind meiner Eltern. ..kann ich mich ganz klar nicht nur orientieren, sondern auch identifizieren an zentralen Werten, die meine Eltern mir mitgegeben haben. | Zufriedene Mitarbeiter: Mitarbeiter nicht nur motivieren, sondern eben auch zufrieden stellen über die Lohnzahlung hinaus. Mehr als Betriebswirtschaft, Stakeholder-Interessen, auch Nachbarn, Kunden, Ökologie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Politik und Industrie handeln nicht bei Umweltschäden, also handle ich                                                                                                               | Umwelt, Personal, Finanzen, Weitblick                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Liegt in meiner Natur oder Erziehung                                                                                                                                                 | Nutzen von Mensch (Mitarbeiter, Kunden) und Umwelt, keinen Schaden anrichten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Da wächst man rein, musste eigene Leitplanken entwickeln; sozial ökologisch ökonomisch                                                                                               | Produkte, Kunden, Mitarbeiter, Balance von Wachstum und Existenzsicherung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| .. soziale Verantwortung trage für die Mitarbeiter, .. in Bezug auf die Gesellschaft. ..Auf die Umwelt, ..natürlich auch eine ökonomische Verantwortung für das Unternehmen.         | Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt. ökonomische Verantwortung für das Unternehmen. Es besteht da aus meiner Sicht auch gar kein großer Konflikt, sofern ich jetzt nicht irgendwie beabsichtige, übertriebene Gewinne zu erzielen... Unternehmen ökonomisch funktionieren muss, ... ist eine Voraussetzung dafür dass ich meinen Mitarbeiter eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit garantieren kann und damit auch soziale Sicherheit garantieren kann. .. im Einzelfall ist das dann auch gegen einzelne Interessen von einzelnen Mitarbeitern. |
| Wir wollen dieses nachhaltige Profil, das wir haben, weiterentwickeln, weiter schärfen. Das ist Verantwortung,                                                                       | für die Mitarbeiter, für die Umwelt und Verantwortung eben auch für das ökonomische Weiterleben des Unternehmens. Das heißt, das Unternehmen muss ökonomisch erfolgreich geführt werden, damit die Arbeitsplätze gesichert werden, damit der ökologische Ansatz funktionieren kann                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ...hat jeder Mensch in seinem Bereich Verantwortung .. Und je mehr Macht ich habe irgendwo, oder Möglichkeiten, umso höher ist auch meine Verantwortung.                             | Familie, Mitarbeiter, das Unternehmen, Kunden, Gesellschaft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Erziehung in christlich-humanistischen Elternhaus                                                                                                                                    | Wohl der Mitarbeiter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ich habe den Betrieb nur von meinen Kindern geliehen                                                                                                                                 | dass die nächsten Generationen auch den Betrieb weiter führen können und ich den Boden lebendig erhalte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>...ganz an der Spitze steht der Mensch, egal ob Kunde, ob Mitarbeiter oder auch immer. .. Alles andere hat sich danach zu richten. Menschen und Beziehungen im Vordergrund und der wirtschaftliche Erfolg kommt. Ohne Ehrlichkeit in Beziehungen geht der wirtschaftliche Erfolg in Leere. Der wirtschaftliche Erfolg aufgrund eines guten Produkts oder einer guten Arbeit ins Leere geht, wenn die Beziehungen nicht stimmen.</p> | <p>Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Produkten, zur Arbeit ("Arbeit, die uns lehrt und nährt") Auf der einen Seite die Qualität der Arbeit, wenn das interne Klima nicht passt oder optimal ist und dann als Schritt nach draußen, wenn die Beziehung zum Kunden eine Gute ist, eine Ehrliche, eine auf Augenhöhe, ohne irgendwelche Hintergründe, ... schlussendlich das Tun ins Ziel zu bringen und da meine ich durchaus am Ende wirtschaftlichen Erfolg, ... ein Unternehmen muss, wenn es nicht geben würde, den Menschen fehlen und nicht der Wirtschaft und nicht dem Markt.</p> |
| <p>Komme aus DDR, als Unternehmer kann ich verändern.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Unternehmertum, Mitarbeiter, Kunden</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Man hat gerade als Klein- oder Mittelunternehmen.. eine Verantwortung.. für die Region und speziell für die Menschen im Unternehmen. Es muss mehr sein als wie entsprechend nur nach Zahlen betriebswirtschaftlich geführt.<br/>Dass wir zum Beispiel uns nicht zurück lehnen können und sagen alles muss der Staat abdecken. ...</p>                                                                                               | <p>Mitarbeiter (speziell Auszubildende, Behinderte), Ökologie, Ökonomie, Region</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Very important, because of my parents and my grandparents. To be good with the persons who are working with me... produce an overall positive impact on society. This is the continuing commitment by the business to behave more ethically and contribute to economic development.</p>                                                                                                                                             | <p>to be good, not only as a persons, but in their jobs. To be more social, to be more ecological. To follow their goals with the customers, to have a good relationship between each other and between them and the customers...improving the quality of life of the work phase. Not only their jobs, but their families as well. As of the worker community and the society at large</p>                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Komme aus DDR. Will kein Ausbeuter sein.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Mitarbeiter, Finanzen, Gesellschaft</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Eltern hatten Bioladen. Was ist der Nutzen dieser Firma für die Welt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Umwelt, Menschen, Tiere, Zukunft, Lieferanten, Kunden</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Sehe Notwendigkeit für Sozial-Unternehmertum.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Umwelt, Gesellschaft</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>...schon bei der Gründung.. als ihren Wesenskern verstanden. Nachhaltigkeitsziele zu fördern</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Nachwachsende Rohstoffe, Lebenszyklen, biologische Vielfalt, Gesellschaft</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Personal belief should be transferred to business</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>achieving your business goals without harming anyone and most of all respecting the society and the environment.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Kontrastperson: ausgeprägtes Gewissen ... alle, die Dinge..., selber verantworten. Vor sich selber.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>..möchte natürlich etwas bewegen. Ich möchte viel Geld verdienen, aber ich möchte es so machen, dass ich das ruhigen Gewissens .. überall rausstellen kann, dass das mit sauberen, ehrlichen Mitteln gemacht wird, wo auch Andere von profitieren, sprich Mitarbeiter.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>...dass wir hier schwarze Zahlen schreiben. Unternehmen leite, welches auf gar keinen Fall der Umwelt schadet.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>schwarze Zahlen schreiben. Umwelt nicht schadet. Es gibt hier nur eine Erde.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>...wenn man da erstmal einsteigt und das ernst nimmt, dann bekommt das natürlich Fahrt das</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>nicht nur eine wirtschaftliche Verantwortung habe als Gewerbetreibender, als Unternehmer, sondern auch</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thema und nimmt eine andere Qualität ein. irgendwann im Reflektieren über mein Tun                                                                     | eine menschliche gegenüber meinen Mitarbeitern und auch deren Angehörigen... auf die Umwelt, auf die Gesellschaft. ... Gedanken footprint.                                                                                          |
| Sich einfach immer in der Frühe ins Gesicht schauen können und gleichzeitig aber sagen zu können, man ist ja trotzdem irgendwie erfolgreich finanziell | den Menschen, ... im Sinne des Mitarbeiters, des Kunden, des Lieferanten, ... die Gemeinschaft, die Gesellschaft. Aber natürlich auch die Natur und das Ökosystem in dem wir leben... diese Dinge bestmöglich in Balance zu halten. |
| ...über das normale Businessgeschehen, das normale für uns alle verständliche Gesetzes- und Standardsystem hinaus angeht.                              | verantwortlich fühle für das, was wir mit Unternehmen in der Welt anstellen.                                                                                                                                                        |
| Haltung von Großvater und Vater gelernt. Wer Macht hat, hat Verantwortung.                                                                             | dass das Unternehmen nachhaltig gesund ist. ..finanziell auch gesund und sozial und ökologisch stark.                                                                                                                               |
| Beitrag zur Lösung der ökologischen Probleme leisten...war von Anfang an da.                                                                           | Produkte, Lieferkette, Mitarbeiter, Inhaber, Region, Umweltverbände                                                                                                                                                                 |

|                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| Haltung vom Vater gelernt | Mitarbeiter, Umwelt |
|---------------------------|---------------------|

|                                                                                                                                                     |                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thema Nachhaltigkeit und sich meiner Meinung nach für ein sehr gutes Ziel einzusetzen...Das ist überhaupt der Grund, warum wir uns gegründet haben. | nicht ausschließlich an technischen Punkten oder so stoppen, sondern auch die Leute miteinbezieht. das ist Partizipation, |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Automatisch... man steht ja doch in einer anderen Art der Verpflichtung. Auch in einer anderen Art des Risikos. Wir leben halt vom Thema Nachhaltigkeit. Wir entwickeln Produkte, die alle was mit Nachhaltigkeit zu tun haben.                          | Mitarbeiter, eigene Familie, Lieferanten, Produkte, Kunden                                                         |
| keine Aufzeichnung, kolportiert: die Umwelt zu erhalten auch für folgende Generationen. .. vor allem um die Menschen. ..unterstützt, durch langfristige Beziehungen hat, also mehrere hundert Jahre langfristige Beziehungen mit Bauern in der Umgebung. | Umwelt, folgende Generationen, Beziehungen mit Tradition                                                           |
| gesamte Stakeholder, die in dem Unternehmen beteiligt sind... .. der Wert hier war selbst von Anfang, ... man ist auch verantwortlich für auch alles andere“.                                                                                            | Inhaber, die Gesellschafter, .. die Kunden .. die Mitarbeiter und dann die ganze Gesellschaft. Umwelt, Lieferkette |
| Mitgefühl mit den Menschen oder Situationen auf der Welt, wo es nicht so gut läuft,... wenn ich das zu meinem zukünftigen business mache ...dann muss es meinen Werten entsprechen                                                                       | Produktionsketten                                                                                                  |

**Tabelle 2 Werte bei Entscheidungen und ihre Umsetzung**

| Werte                                                                                             | Umsetzung                                                                             | Dokumente                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Christliche Werte: Ehrlichkeit, Mitmenschlichkeit, Wertschätzung                                  | Vorbild der Geschäftsführung (GF)<br>Mitarbeiter (MA) Auswahl                         | Leitbild, Teil des Arbeitsvertrags             |
| Finanzierbarkeit, Herzen gewinnen, Nutzen für Umwelt                                              | MA Auswahl, Vorbild GF<br>Teamkonzept                                                 | Außendarstellung                               |
| Qualität und Sinn für Kunden, gute Organisation, Auswahl der Aufträge                             | Werkstattgespräche, Arbeitsvor- und -nachbereitung                                    | Gemeinsame Erstellung eines Handbuchs          |
| Drei Aspekte der Nachhaltigkeit, gute Anlagen bauen, zufriedene Kunden                            | Einzel- und Abteilungsgespräche, MA Auswahl, Vorbild GF                               | Nur mündlich                                   |
| Soziale Verantwortung, Beachten der Werte der Generation Y: Ökologie, Work-Life-Balance           | Kommunikation intern, Regelwerk, Prozessorientierung, Schulungen für neue MA          | Regelwerk, Richtlinien                         |
| Menschen respektieren, keine Korruption, fair arbeitende Lieferanten                              | GF trifft wichtige Entscheidungen und ist Vorbild, Einzelgespräche, Abteilungstreffen | 'Der Grüne Faden' für MA und Kunden            |
| Mut, Respekt, Demut, Ehre, Aufrichtigkeit                                                         | Führungskreistreffen und -schulung, MA-Arbeitskreise, MA-Schulung                     | Vision, Firmenziele, GWÖ-Bilanz                |
| Maßvolle Gewinnorientierung, MA Zufriedenheit, ökologische Produkte                               | Nur wenige MA denken mit, deshalb auch Anweisungen, Vorbild GF                        | Nur mündlich                                   |
| MA Motivation, Ökologie, Wirtschaftlichkeit                                                       | Teamleitermeeting, Teambesprechung, Zertifizierungen                                  | Leitbild, im Team erarbeitet                   |
| Gemeinwohl-Werte, ökologische Produkte sind Unternehmenszweck                                     | Beschaffungsverhalten                                                                 | GWÖ Bilanz                                     |
| ...uns selbst begeistern, den Menschen dienen, Liebe zum Kunden                                   | 'Entwickle die Sehnsucht nach dem Meer', organisiere wenig, beseitige Behinderungen   | k.A.                                           |
| Kreislaufwirtschaft, Ressourcenschonung, Wirtschaftlichkeit                                       | k.A.                                                                                  | Vision                                         |
| Ökologische Produktselektion, ganzheitlich sinnstiftend, MA Gesundheit und Entfaltung             | k.A.                                                                                  | Leitbild mit MA erstellt und überarbeitet      |
| Honesty, goal orientation, teamwork, sustainability; give your best to do a good job              | Many conversations with employees, written memos                                      | Internal document                              |
| Aufrichtige Kommunikation mit Kunden, gute Arbeitsbedingungen                                     | Vorbild des GF                                                                        | GWÖ Bericht                                    |
| Ethische Selektion der Kunden, Kooperation mit ethischen Partnern (Bank, Lieferanten), Gemeinwohl | Vorbild der GF, Prozessmanagement und Aufgaben zur Verbesserung                       | GWÖ Bilanz, Leitbild, Qualitäts-Zertifizierung |
| Werteleitbild: Lebendigkeit, Ehrlichkeit, Transparenz u.a., MA-                                   | Vorbild der GF, Selbstorganisation, Holakratie                                        | Werteleitbild mit MA entwickelt                |

|                                                                                                                                                             |                                                                                  |                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Mitwirkung, ökologische Produkte                                                                                                                            | MA Auswahl                                                                       |                                       |
| Entwickeln der Persönlichkeiten, Partizipation, Wirkung des Unternehmens in der Welt                                                                        | Selbstorganisation, Umweltmanagement (EMAS), FSC Zertifizierung                  | Betriebsverfassung, GWÖ Bilanz        |
| Sieben Prinzipien: Sozial, Transparenz, partizipativ, regional u.a.                                                                                         | Vorbild der GF                                                                   | Verein, Aufsichtsrat, Unt. Verfassung |
| Gewinnorientiert nicht gewinnmaximierend, ökologische Nachhaltigkeit, Diversität, Gleichheit, Gerechtigkeit, Menschlichkeit, Selektion der Kunden, Wachstum | Selbstorganisation, gemeinschaftliche Selbstüberprüfung, Anpassung der Strategie | Leitbild, GWÖ Bilanz                  |
| Balance in achieving all stakeholder goals, sustainability                                                                                                  | Annual activity plan                                                             | Vision, Mission                       |
| Kontrastinterview. Berechenbar, ehrlich, verlässlich, sauberer Stil                                                                                         | Kontrastinterview. Vorbild GF, Vorbild Führungsteam, Zertifizierung              | Kontrastinterview. Zertifizierung     |
| MA Befinden, Nachhaltigkeit, Mensch im Mittelpunkt, möchte selbst gerne hier arbeiten können                                                                | Vorbild GF, Besprechungen, Betriebsversammlung                                   | k.A.                                  |
| Kundennutzen, Sinn des Tuns: Potentialentfaltung Kunden, Enkeltauglichkeit                                                                                  | k.A.                                                                             | GWÖ Bilanz                            |

| Werte                                                                                                      | Umsetzung                                                                                 | Dokumente                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Authentizität, Ehrlichkeit, Bescheidenheit, nicht schnellstmögliche Profite                                | k.A.                                                                                      | k.A.                            |
| Ökologie, werben für Unternehmensverantwortung, faire Beschäftigungsverhältnisse                           | k.A.                                                                                      | Dokument veraltet, Werte gelebt |
| Gesundung des Unternehmens, Nachhaltigkeit                                                                 | Nachhaltigkeitsteam und -programm, Führungskräfte-Auswahl; Zielvereinbarungen und Prämien | Green Score Card, GWÖ Bilanz    |
| Humanistische Werte, Ehrlichkeit, Menschlichkeit, Naturverbundenheit, Transparenz, Respekt, Gleichberecht. | Managementsystem, Prozess-Orientierung, Schnittstellenaudits, MA-Dialoge                  | Management-System               |

|                                                                                                           |                                                                      |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Authentizität, Ökologie, Ressourcen schonen, Gemeinwohl, mit Menschen auf Augenhöhe kooperieren           | Ausprobieren. Konkrete Arbeitsaufgaben an MA                         | GWÖ in Kommunikation           |
| Langfristige Nachhaltigkeit durch Unternehmenszweck für Erneuerbare Energien, Stabilität des Unternehmens | Mitarbeiter-Tagung, MA Einführungsveranstaltung                      | Innen- und Außen-Kommunikation |
| persönlich, prinzipientreu, ursprünglich, regional, der Genuss und das                                    | Umweltmanagementsysteme und auch eine Matrix, wo das alles umgesetzt | k.A.                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wohlbefinden, ganzheitlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | wird... auch langfristige Beziehungen vor allem dabei hilfreich sind. Weil man so permanent miteinander im Austausch steht ... nicht auf Kosten seiner Partner                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ...drei Kernwerte, ...dass alle Leute, die für uns diese Produkte produziert haben, denen nicht geschadet wird... alle Materialien, die wir nutzen, dass wir damit der Natur nicht schaden... allen Leuten, die unsere Produkte nutzen, dass wir denen auch nicht schaden, weil unsere Produkte sind toxologiefrei | der Stoff unserer ganzen Kultur in der Firma, fast jeder Mitarbeiter weiß es. Der ganze Mitarbeiterkreis sind Fans davon.                                                                                                                                                                                                                                                 | wir haben unsere [Firmen]richtlinien, die wir ...und die passen dann schon intern und extern auf, dass wir täglich diese Werte dann auch leben. Wir machen zwei Berichte, eine für die fairwear foundation, ...wir machen auch einen Nachhaltigkeitsbericht |
| Ehrlichkeit, Transparenz, soziale bestmögliche Voraussetzungen oder Bedingungen zu erfüllen. Das Gleiche gilt im ökologischen Bereich. diese Handlungen zu setzen, die Freude bringen, die innere Herzenswärme bringen                                                                                             | Mit unseren Zertifikaten, sowohl im Fairtrade als auch im GOTS-Bereich. Mit persönlichen Kontakte zu den Lieferanten und Lieferantinnen in Indien, dritten wesentlichen Transparenzfaktor das ist die Organisation fairer Handel. Beim Recruiting melden sich einfach tendenziell nur Leute, die bei uns arbeiten wollen, weil wir eben so aufgestellt sind wie wir sind. | beiden Audits, die unabhängig von einander stattfinden, garantieren uns, dass unsere Produktionskette den Standards entspricht                                                                                                                              |

**Tabelle 3 Gefühle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und spezielle Ängste**

| Gefühle                                                                                                                                                                                         | Ängste – wie handhaben?                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mir persönlich wird fast nie mulmig... Ich sehe eher eine Herausforderung. Bei der Elterngeneration, den Inhabern, kommen ganz schnell Fragen der betriebswirtschaftlichen Praktikabilität auf. | Ich ordne mich den Eltern/Inhabern unter und ergreife Spielräume die möglich sind, z.B. die Beschäftigung eines Flüchtlings als Auszubildenden oder die Mitarbeit in progressiven Verbänden |
| Verlassenheitsgefühl, allein auf sich gestellt                                                                                                                                                  | k.A.                                                                                                                                                                                        |
| ...entweder gar nichts oder eine gewisse Befriedigung, das ist eine Form von Freiheit, Ich tue es so wie ich das richtig finde und nicht wie es mir ein vermeintlicher Markt diktiert.          | Aspekt, ob wir es uns auf Dauer leisten können...ziele auf Kunden ab, für die das einen Wert bedeutet.                                                                                      |
| ...die Unsicherheit „mache ich das jetzt richtig“                                                                                                                                               | k.A.                                                                                                                                                                                        |
| Stolz. Und gutes Gewissen                                                                                                                                                                       | k.A.                                                                                                                                                                                        |
| ...weniger Angst hab, sondern eher Neugier und Interesse. Wir haben auch den Anspruch beispielsweise, wir wollen die Besten sein, die Ersten sein.                                              | k.A.                                                                                                                                                                                        |
| ...es gibt mir Energie und gibt mir Kraft, es ist beglückend                                                                                                                                    | k.A.                                                                                                                                                                                        |
| Das macht Spaß. Kann man schon ein Glücksgefühl                                                                                                                                                 | Muss man gucken, was der Betrieb sich leisten kann.                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| haben                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Muss man schon vorsichtig sein.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Positives Gefühl, hat einen tieferen Sinn, erfüllt einen mit Befriedigung.                                                                                                                                                                                                                            | Klappt das alles und haut das auch wirtschaftlich hin.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Freude auf jeden Fall. Glück, dass sich hoffentlich viele finden, die das nachmachen werden                                                                                                                                                                                                           | Learning by doing. Was soll mir schon viel passieren hier                                                                                                                                                                                                                                               |
| Nur wenn das langfristig und nachhaltig aufgestellt ist, dann gibt es eine gewisse Sicherheit. Die Kunden müssen ein Interesse daran haben, dass es uns gibt.                                                                                                                                         | Ich habe in der Zeit, wo ich das Unternehmen gegründet hab, wahnsinnig darunter gelitten, dass ich nicht wusste, was in zwei, drei Monaten sein wird.                                                                                                                                                   |
| Entschlossenheit, weil mir das bewusst geworden, dass ich bei vielem mit der Erste bin, der das macht...Gefühl, damit alleine zu stehen.                                                                                                                                                              | Austausch mit Unternehmern                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Wechselbad der Gefühle. Zum Einen ist natürlich ein Teil der DNA.                                                                                                                                                                                                                                     | Und das muss man dann auch planen und budgetieren was braucht das Unternehmen unbedingt, um entsprechende Ergebnisse zu erwirtschaften?                                                                                                                                                                 |
| I will feel more good.                                                                                                                                                                                                                                                                                | I know that this is a lot of work.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ...natürlich gibt es dann schon mal, dass man so in einen Zwiespalt gerät                                                                                                                                                                                                                             | uns geht es wirtschaftlich sehr gut                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Es bestärkt mich, dass ich was Gutes tue.                                                                                                                                                                                                                                                             | manche Dinge brauchen eben länger, von den Mitarbeitern mitgetragen                                                                                                                                                                                                                                     |
| Nachhaltigkeit ist innen drin im Unternehmen, im Wesenskern... wenn wir Büromöbel kaufen, dann... die nachhaltigste Möglichkeit, das zu tun...für mich jedes Mal eine Freude, diese Platte auch nur anzugucken.                                                                                       | in dem Rahmen unserer Möglichkeiten                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Es ist auch gut in unserem System eigentlich eine mitlaufende Routine... keine Sache, die ich mit besonderem Gefühlen oder besonderer Aufmerksamkeit bedenke                                                                                                                                          | all diese Beschäftigung uns Geld kostet und niemand bezahlen möchte.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Da freue ich mich drauf. Das finde ich cool...Das verlangt der freie Markt nicht von uns. Aber das machen wir, weil wir daran glauben, dass das die richtige Art ist, es zu tun...GWÖ Bilanzierung... immer wieder herausfordern und versuchen besser zu werden. Und genau, da freuen wir uns drüber. | immer wieder Sorgen, ...ob das so der richtige Weg ist. ...haben wir dann immer noch die Leute vom Verein, ... mit denen wir eben darüber reden können                                                                                                                                                  |
| K.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Happiness-Managerin eingestellt, die genau dafür da ist, uns zu helfen, mit genau diesen Ängsten umzugehen ... auch in schwierigen Zeiten ist das nicht so, dass wir dann zuerst mal die happiness-Managerin rauskegeln, sondern dann verzichten wir lieber auf eine Lohnrunde... regelmässige Teamtage |
| Excitement                                                                                                                                                                                                                                                                                            | I am afraid that... there is some misalignment between business goals and the respect of the environment and the society... to involve everyone in the company and to try to approach everyone in a way that would engage him in the process                                                            |
| ...wenn ich jetzt mal nicht auf Umwelt und ähnliche Dinge sehe, dass das Unternehmen möglichst länger oder lange Bestand hat.                                                                                                                                                                         | Möglichst auch in dieser Größenordnung oder besser noch in einer wachsenden. Größe ist irgendwo ein Muss, wenn Sie nicht wachsen, dann werden Sie über kurz und lang gefressen werden. Oder kaputt gehen                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Total stolz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Gar nicht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Richtige Lustgefühle ruft das hervor. Ich habe da total Bock dazu, weil das macht einfach Spaß. Das ist ein ganz dolles Gefühl.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | k.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Zufriedenheit ...Zuversicht, Selbstvertrauen und irgendwie ist das der Beweis, „hey, das geht ja doch!“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Natürlich denkt man, was machst man da? Ist das richtig?...ich glaub, dass Gott diese Überforderungen die Leute wieder sehr zurück bringen wird,                                                                                                                                                                           |
| Macht mich froh                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Nee, überhaupt nicht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Tiefe Befriedigung. ... diese Maßnahmen langfristig das sind, was das Unternehmen groß, stark und überlebensfähig macht. Also Zukunftssicherung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | gefragt habe, was ich dem Unternehmen im Moment einfach noch zumuten kann                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Einerseits stolz und es macht mich froh, wenn ich so entscheiden kann. ...es gehört auch ein bisschen Mut, es gehört auch eine gewisse Vorarbeit, also sich kundig machen, du musst Energie reingeben in so einen Bereich.                                                                                                                                                                                                                              | haben wir es (umweltschädliches Produkt) eben aus dem Programm raus genommen. ... da stand Umsatz gegen Gewissen                                                                                                                                                                                                           |
| Positive. ... dass wir Mitarbeiter haben, die sich da sehr stark engagieren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | keine Linie, wo wir den Anderen vorschreiben wie sie irgendetwas machen sollen. Sondern wir empfehlen das. Wir fördern das.                                                                                                                                                                                                |
| Schwierig zu sagen, dass da eine besondere Euphorie entsteht. Sondern sind es ja immer wieder kleine Dinge, die man verändert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ängste entstehen natürlich nicht dadurch                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Glücksgefühle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Das macht mir also schon Sorgen, ... ganze Bundesländer, wo der Grundwasserspiegel weit über 50 Milligramm Nitrat hat, das ist doch menschenverachtend.                                                                                                                                                                    |
| Ich habe richtig viel gesehen in dieser Branche. Vier Jahre vorher, wenn Sie mich gefragt hätten, kann so was existieren? Ich hätte Ihnen geantwortet, „nein, glaube ich nicht“. .. ich bin ernsthaft stolz, dass ...man kann ernsthaft Geschäft machen mit Verantwortung. Und nicht nur für seine Firma, aber gegenüber Menschen, gegenüber Natur, gegenüber der Umwelt, ja mit richtigen fairen Regeln. Und mein großes Gefühl ist ernsthafter Stolz. | Weil Firmen, die dann so fair und transparent handeln, die automatisch weil sie es so tun, die verlieren eine Chance, außerordentliche Gewinne zu machen. .. Ist der Kunde bereit, dafür zu bezahlen? Weil am Ende, .. Man existiert vom Ergebnis und die Kunden müssen das wahrnehmen. Und das ist immer die große Sorge, |
| Es ist einfach ein tiefes, inneres warmes Gefühl, wenn man Dinge macht, die gut sind, ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Wir sind noch nicht in unserer grünen wirtschaftlichen Zone. Wir müssten noch wachsen, um auch Rücklagen bilden zu können und eine gewisse ökonomische Sicherheit zu haben. ...Insofern kommen maximal Ängste, dass uns das vielleicht zu viel Zeit kostet an Kapazitäten                                                  |

**Tabelle 4 Konflikte und ihre Bearbeitung**

| Konflikte                                                                                                                                      | Konfliktbearbeitung                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| In der Familie wird alles, ...sobald ich über Nachhaltigkeitsfragestellungen spreche, sehr viel mehr kritisch hinterfragt und auch aufgehalten | Ich ordne mich zunächst unter. ...Was ich ...schon heute umsetzen kann und auch aktiv umsetze, ist meine Verbandstätigkeit, ist mein Engagement ... zum Beispiel das Einstellen eines Flüchtlings als Auszubildender. |
| ...überwiegend der wirtschaftliche Aspekt. Weil die Nachhaltigkeit in der Regel doch mit mehr Aufwand                                          | Kunden das ja letztendlich bezahlen, die müssen das auch wollen. Die Kunden haben da, die meisten, wenig                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| verbunden ...<br>...manchmal ist es auch mit den Mitarbeitern. ...sehr gute Resteverwertung ... nicht so viel Ausschuss                                                                                                                                                                                                                    | Bereitschaft mehr Geld auszugeben.<br>etwas akribischere Planung mache, ...<br>Und das stößt mitunter auch auf den Widerstand der Mitarbeiter.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ...nur in ökonomischen Zwängen...diese Zwänge sehr unmittelbar sind...                                                                                                                                                                                                                                                                     | sondern es musste quasi von Tag zu Tag aufgehen, weil ich keine Reserven hatte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Als ich den Mitarbeitern mitgeteilt habe, ... dass wir hin fliegen und zurück mit dem Zug fahren, hat das nicht unbedingt Begeisterung ausgelöst.                                                                                                                                                                                          | Ich entscheide im Prinzip unter der Maxime der Nachhaltigkeit. ...ist mein erstes Prinzip die Frage „was ist der nachhaltigere Weg?“                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Da geht eigentlich schon sehr viel. Wie gesagt die Wurst ist ein Beispiel, wo es leider nicht ging.                                                                                                                                                                                                                                        | Das muss man mal überlegen. Ob wir das mal zum Test machen, um dieses Problem sozusagen mal aus der Welt zu schaffen                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| K.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Regeln und Prinzipien sind, den anderen gewinnen zu lassen und Solidarität zu haben. Vor allem Gerechtigkeit, dass die Verhältnisse untereinander stimmen. ... und das offen über die Dinge gesprochen wird.                                                                                                                                                                                                               |
| ...geht's natürlich auch schon um Geld auch. Die Mitarbeiter? Die machen da ziemlich eigentlich alles, was sie gesagt kriegen...<br>Bei meiner Frau hängt es einfach auch ab, wie die Liquidität gesichert ist. ...                                                                                                                        | Gerade vom Typ, von der Mentalität ist sie schon ziemlich unterschiedlich, viel intuitiver und spontaner als ich. Sie macht jetzt nicht die Pläne für nächstes oder übernächstes Jahr.<br>Ich bin eher der, ich guck auch in die Vergangenheit, versuche auch in die Zukunft zu gucken...Weil ich mich da schon sicher fühle, ...Wenn ich das beobachte, wie unsere Gesamtentwicklung ist und dann weiß ich, wo ich stehe. |
| Selbst meine Frau, wir sind nicht immer einer Meinung. Und ich habe halt immer das ganz langfristige im Auge, während sie auch mal sagt: Entschuldigung, nächsten Monat müssen wir die Löhne bezahlen, das können wir uns jetzt nicht leisten gerade. ...<br>Mittlerweile ist der überwiegende Anteil der Mitarbeiter mit auf der Reise... | dann müssen wir uns halt hinsetzen, nochmal drauf schauen und gucken, ob es doch geht, ob man es zurück stellt<br><br>...dass also aus dem Team heraus eigene Ideen kommen, in Richtung Nachhaltigkeit                                                                                                                                                                                                                     |
| ...menschentypisch. Also, diese Bequemlichkeit und in diesem Alltagstrubel Dinge zu ändern, das fängt ja halt an, mit den Mitarbeitern und meiner Frau zum Beispiel, dass wir das immer weiter runterbrechen.                                                                                                                              | also da wird sich zusammen gesetzt, Stimmungsbild, Meinungsbild eingeholt, Und dann wird entschieden. ...wollen wir das?Wenn einer berechtigte Bedenken hat und das auch darlegen kann, dann wird das natürlich mit beachtet.                                                                                                                                                                                              |
| K.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | es sollte schon einfach sagen wir mal wenigstens vom Leitungsteam abgeseget oder mitentwickelt sein.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Konflikte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Konfliktbearbeitung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| I did not find a proper way till now. So, I try many things. Too much fear inside them. ... They fear and because of the change.                                                                                                                                                                                                           | k.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Die werden auch offen auf der Dienstversammlung ausdiskutiert.                                                                                                                                                                                                                                                                             | sich eben viel, viel Zeit nehmen, mit den Leuten reden und dann kriegt man die Konflikte eigentlich gelöst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ...zumindest dass Mitarbeiter fragen, „können wir das machen oder schadet mir das?“, dass wenn sie das jetzt so machen.                                                                                                                                                                                                                    | letztendlich muss ich meine Leute überzeugen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Es gibt natürlich Entscheidungskonflikte zwischen verschiedenen Werten.                                                                                                                                                                                                                                                                    | mit der Selbstorganisation wäre es im Grunde so, dass jede Rolle erstmal für sich, für ihren Arbeitsbereich das                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | selber entscheiden kann... wenn man guckt im Regelwerk der Holakratie, dann hat der und die, die endgültige und letztendliche Entscheidung. ..                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Konflikte treten mit Sicherheit auf, man muss immer wieder konstruktiv entscheiden, ob Geld für bestimmte Maßnahmen da ist oder nicht.                                                                                                                                                                                                              | Und da wir aber diese Art des Umgehens gewöhnt sind untereinander, ... ist das eine bekannte Mühe, die natürlich Geld kostet, also, eben Zeit kostet ... die wir uns immer wieder leisten müssen. ...Im Zweifel mit Stimme.                                                                                                                                                                                                |
| Es ist für uns natürlich schon auch ein Anliegen, auch da draußen den Leuten zu beweisen, dass es funktionieren kann so wie wir es machen, Dass man eben nicht ausbeuten muss,                                                                                                                                                                      | viel gemeinsam im Team, ... Eigentlich weiß jeder, wie und wo er steht, was die Aufgabe ist, ... Und in welchem Rahmen man sich bewegen kann. Wie [Firma] arbeitet, ist über die Prinzipien abgedeckt. Das ist das, was der Verein überwacht. ...Und wenn es darüber hinaus sag ich mal Konflikte gibt, dann gibt es immer noch die Möglichkeit mit unserem Gründer zu sprechen, der immer noch die Markenrechte inne hat, |
| Treten auch durchaus da mal genau da auf, wo es drum geht, diese Werte mit Leben zu erfüllen.                                                                                                                                                                                                                                                       | versuchen wir eben über das happiness-Management zu lösen, über Mediation zu lösen, über sehr viel persönliche Gespräche, sehr viel Zeit für gemeinschaftliche Prozesse.<br>Also, wir haben in jeder Woche haben wir ungefähr fünf Stunden reserviert                                                                                                                                                                      |
| Conflict comes mainly from setting the achievement of business as a priority and following principles of social responsibility and sustainability is just as an environment as something that must be aware of, but not with the highest priority. This comes from the differences in expectations from shareholders-side and from employee staff.  | senior management is in a position that should find the right balance and to solve the conflicts in favour to both sides so each one to be secured and to be happy with the results.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Man ist dann so ein bißchen im Konflikt,... Dann haben wir aber gesagt, „nein, nein, passt ins Konzept. Machen wir jetzt einfach, wir kaufen jetzt klimaneutral.“                                                                                                                                                                                   | wenn meine Werte, die ich im Privaten habe, ich nicht auf die Firma übertragen könnte, dann wäre ich hier mit einem anderen Gefühl.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ...ganz klar die Menschen, die sich maximal gegen Neues sträuben. ... zwei begeistert sind, aber zwei total dagegen sind. Und mit diesen zwei Gegnern muss man liebevoll umgehen.                                                                                                                                                                   | meine Führungskräfte, meine Mitarbeiter zu schulen und bewusster zu machen...dass uns die Aufmerksamkeit nicht zu den zwei notorischen Verweigerern da hinrichten, sondern dass wir unsere Aufmerksamkeit hinrichten zu den zwei begeisterten Befürwortern                                                                                                                                                                 |
| Konflikte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Konfliktbearbeitung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mitarbeiter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Die Leute müssen selbstbestimmt sein. ... Für mich ist die Freiheit des Einzelnen schon ein sehr hohes Gut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Mit Geschäftspartnern gibt es durchaus Konflikte. Mit den Mitarbeitern, dazu gibt es keine Konflikte.                                                                                                                                                                                                                                               | Dann wird man immer im Zweifel den Auftrag los, wenn man da jetzt zu viel investieren würde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ...da möchte ich sagen, das ist jetzt nicht pro oder contra Nachhaltigkeit, sondern pro oder contra Bewusstsein und konsequent sein. Wir Geschäftsführer haben schon sehr vieles beschlossen. ... In dem Moment, wo es mehr Intelligenz braucht, mehr vorausschauendes Handeln, mehr Überlegen, was man eigentlich tut, da wird es schwieriger. ... | pro-aktiv und auf langfristig denkend, vorausschauend handeln, das ist die Engstelle. Dazu muss man Disziplin haben, sich selber ein bißchen im Griff haben und aus einer inneren Ordnung kommend und nicht seine eigenen unreflektierten Muster ständig mit am Steuer da haben                                                                                                                                            |
| Es gab immer mal wieder Konflikte, wenn es um                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Da gab es immer wieder Diskussionen bis in ganz klei-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produkte ging ganz konkret im Sortiment                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ne Details hinein.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ...verschiedene Erfahrungen oder auch das Wissen, was ich täglich so aufnehme, das kommt irgendwo zusammen und irgendwann ploppt das auf und führt dich dann zu einer Entscheidung. ...Aber es ist wirklich mitnichten so, dass ich einen Plan habe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Wenn ganz viele Mitarbeiter sagen, wir wollen aber das und das, dann beuge ich mich auch mal. Das ist schon so eine Art demokratisches Prinzip.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Weil wir mit ein paar hundert Leuten, viele stehen inhaltlich hinter der Sache.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Wir gucken eben im Einzelfall, ob so eine Maßnahme wirklich was bringt, ob die auch mehr als die zwei Leute, die es vorschlagen, anspricht. Also, ob sie auch für einen relevanten Teil der Mitarbeiter auch einen Mehrwert hat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Wirtschaftlichkeit... muss man sich halt bei manchen Dingen mit der Faust in der Tasche bewegen, weil sie halt ungerechterweise teurer sind als andere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Das kriegt man auch durch Mengen umgesetzt...durch mehr Einsatz von dem Material verändert sich natürlich auch die Wettbewerbslage und dadurch natürlich auch über kurz oder lang der Preis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Na ja, das tut schon weh, wenn man manchmal vernünftige Maßnahmen einführen muss.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Das muss dann halt wollen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Konflikt zwischen dem Finanziellen und dem ökologischen und dem sozialen Argument. Immer!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Zu managen. Das ist meine Aufgabe. Das einfach zu managen, weil die nachhaltige Werte, die wir leben, die kann man nicht irgendwo in die Grauzone stellen. .. Nein, das ist der Grund, dass wir existieren. Dass wir die bewahren und trotzdem erfolgreich sind, das ist die Aufgabe. ...bei uns ist das schon der Gründungseinsatz, ..Unser Gesellschafter ist ein Finanzinvestor. Trotzdem der Gründungseinsatz, für was die Firma existiert, das ist so authentisch. ..Und das ist das Problem in einem konventionellen Geschäft. Diese ganzen Nachhaltigkeitsgedanken, die sind ziemlich neu und die sind nicht in den Kernwerten der Firma. |
| ...einer der großen dauerhaften Konflikte...im Spagat zwischen Fashion, die ja wahnsinnig schnelllebig ist, .. Kollektionen im herkömmlichen Bereich alle drei Wochen ausgetauscht werden...Der Rest wird weggeschmissen oder weiß ich nicht wohin geliefert. ...auch Konflikte in unserer Ökonomie...müssen wir natürlich mit wesentlich geringeren Spannen überleben ..wir haben kaum Marketingbudget, ..Daher sind wir nicht so bekannt. Daher werden wir weniger gekauft ...wesentlich weniger Rangierkapital haben, wesentlich weniger Kapital für unsere Gehälter, für unsere Mitarbeiterinnen und für uns selber. | Konflikte werden im Team besprochen und im Team gelöst. Also, es gibt auch nicht von oben herab eine Lösung,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

---

## 9. Literatur

---

**Bauer, Joachim** (2006): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, 2. Auflage, Hoffmann und Campe Verlag GmbH, Hamburg

**Crutzen, Paul** (Januar 2002): Geology of Mankind, Nature, Vol. 415, no. 234

**Crutzen PJ /Stoermer EP** (2000) The 'Anthropocene'. Global Change. IGBP NewsLetter

**Deutsche Bundesregierung** (2017): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, Neuauflage 2016

**Elkington, John/Zeitz, Jochen** (2014): The Breakthrough Challenge. 10 Ways to Connect Today's Profits With Tomorrow's Bottom Line, Jossey-Bass Verlag, San Francisco

**Felber, Christian** (2012): Change Everything, Zed Books Ltd, London

**Felber, Christian** (2010): Gemeinwohlökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft, 9. Auflage

**Felber, Christian** (2017): Ethischer Welthandel. Alternativen zu TTIP, WTO & Co, 2. Auflage, Deuticke Verlag, Wien

**Hobbes, Thomas** (1641): Vom Menschen. Vom Bürger, 3. Auflage, Meiner Verlag, Hamburg

**Hofielen, Gerd** (2017): CSR in Mikro-Unternehmen – Anständig Wirtschaften: Ethik, Geschäftsmodell und die Gemeinwohl-Ökonomie, Springer Gabler Verlag

**Hüther, Gerald** (2015): Etwas mehr Hirn, bitte. Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen

**Kant, Immanuel** (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Reclam, Philipp, jun. GmbH, Verlag, Ditzingen

**Küng, Hans** (2012): Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung, Piper Taschenbuch Verlag, München

**Paech, Niko** (2012): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie, Oekom Verlag, München

**Rockström, Johan** (2015): Bounding the Planetary Future. Why We Need a Great Transition, [http://www.greattransition.org/images/GTI\\_publications/Rockstrom-Bounding\\_the\\_Planetary\\_Future.pdf](http://www.greattransition.org/images/GTI_publications/Rockstrom-Bounding_the_Planetary_Future.pdf), letzter Zugriff 02.10.17

**Rockström, J. et al.** (2009): A save operating space for humanity. Nature, Vol. 461

**Schick, Gerhard** (2014): Machtwirtschaft – Nein danke. Für eine Wirtschaft, die uns allen dient. Campus Verlag, Frankfurt am Main

**Sukhdev, Pavan** (2010): The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB), <http://www.teebweb.org/our-publications/>, letzter Zugriff 24.09.17

**Sukhdev, Pavan** (2012): Corporation 2020. Warum wir Wirtschaft neu denken müssen. Oekom Verlag, München

**United Nations** (2016): Sustainable Development Goals

### Literatur zur empirischen Methode:

**Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten** (2013): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Quelle: [www.audiotranskription.de/praxisbuch](http://www.audiotranskription.de/praxisbuch)

**Hopf, Christel** (2010): Qualitative Interviews - ein Überblick. In: **Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines** (Hg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbek bei Hamburg: 349–359.

**Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus** (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden: VS-Verlag.

**Meuser, Michael; Nagel, Ulrike**: ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht : ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hg.): Qualitative empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdt. Verlag: 441-471

---

## 10. Zum Autor

---

### **Gerd Hofielen**

Gerd Hofielen ist ein international erfahrener Managementexperte. Er startete seine Karriere mit den Schwerpunkten Teamtraining sowie Beschaffungs- und Finanzwesen in einem internationalen Konglomerat. In seiner ersten Berliner Beratungsfirma wurden dann Managemententwicklung und Verhandlungstraining Topprioritäten, während seiner Zeit in London rückte der Fokus auf den Aufbau sinnstiftender Unternehmenskulturen und die Stärkung interkultureller Kooperations- sowie internationaler Führungs- und Verhandlungsfähigkeiten.

Bei der HMP gGmbH arbeitet Gerd Hofielen mit Unternehmen zusammen, um neuartige Denk- und Handlungsweisen in der Unternehmenskultur zu verankern und damit sicherzustellen, dass ihr Handeln ethisch fundiert ist. Er nutzt dafür die Methodik des handlungsorientierten Lernens (Action Learning), des Systemischen Veränderungsmanagements, Gruppendynamiken und Organisationsentwicklung. Er spricht fließend Englisch sowie Spanisch und trainiert fleißig seine fortgeschrittenen Französischkenntnisse. Gerd hat einen Bachelor in Betriebswirtschaft, einen Master in Psychologie.





## IASS Discussion Paper

Februar 2018

### Institute for Advanced Sustainability Studies e.V. (IASS)

Berliner Straße 130

14467 Potsdam

Tel: +49 (0) 331-28822-340

Fax: +49 (0) 331-28822-310

E-Mail: [media@iass-potsdam.de](mailto:media@iass-potsdam.de)

[www.iass-potsdam.de](http://www.iass-potsdam.de)

#### Autorenkontakt:

Gerd Hofielen: [gerd.hofielen@hm-practices.org](mailto:gerd.hofielen@hm-practices.org)

ViSdP: Prof. Dr Mark G. Lawrence, Geschäftsführender Wissenschaftlicher Direktor

DOI: 10.2312/iass.2018.004

