Marco Maiworm

Nachhaltige Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen. Erfolgsfaktoren für die Implementierung

Bachelorarbeit

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR
WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit,
  Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch -
  weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2021 GRIN Verlag
ISBN: 9783346773913

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/1303923

Marco Maiworm

Nachhaltige Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen. Erfolgsfaktoren für die Implementierung

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

CBS INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Studienabschlusses
BACHELOR OF ARTS (BA)
im Studienfach
Wirtschaftspsychologie

Marco Maiworm

Mainz, 04.06.2021

Inhaltsverzeichnis

Genderhinweis ..... **IV**

Abbildungsverzeichnis ..... **V**

Tabellenverzeichnis ..... **VI**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VII**

1 Einleitung **1**

2 Theoretischer Hintergrund **3**

2.1 Grundüberlegungen zum Mittelstand *3*

2.2 Sustainable Excellence Modell *4*

2.2.1 Grundkonzepte 6

2.2.2 Befähigerkriterien (Handlungsfelder) 8

2.2.3 Die RADAR-Logik 13

2.3 Nachhaltige Unternehmenskultur *14*

2.3.1 Der Begriff der Nachhaltigkeit 14

2.3.2 Unternehmenskultur nach dem Modell von Edgar Schein 17

2.3.3 Die Definition nachhaltiger Unternehmenskultur und seine Treiber 19

2.3.4 Die Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmenskultur 21

3 Methodik **23**

3.1 Forschungsdesign *23*

3.2 Semistrukturierte Interviews *23*

3.2.1 Interview Leitfaden und Stichprobe 24

3.2.2 Transkription und qualitative Inhaltsanalyse 26

4 Ergebnisse **27**

4.1 Wichtigste Handlungsfelder *27*

4.1.1 Leadership 28

4.1.2 Mitarbeitende 29

4.1.3 Partnerschaften und Kooperationen 31

4.2 Maßnahmen *31*

4.3 Kommunikation *43*

4.4 Bedeutung *45*

4.5 Zielorganisation *47*

4.6 Erfolgsmessung *49*

4.7 Zusammenfassung *52*

5 Diskussion 53
5.1 Interpretation der Ergebnisse 54
5.2 Handlungsempfehlung 56
5.3 Limitationen und zukünftige Forschung 60
5.6 Schlussbetrachtung 61
Anhang 63
Literaturverzeichnis 174

Genderhinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Bachelorarbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Sustainable Excellence Modell …….....4
Abb. 2: Grundkonzepte des Sustainable Excellence Modells …….....6
Abb. 3: Radar-Logik anhand des EFQM-Modells …….....14
Abb. 4: Messung der Tripple Bottom Line ……..…15
Abb. 5: Embedded Version of SDGs ……...…17
Abb. 6: Ebenen der Unternehmenskultur …….....18
Abb. 7: Einfluss vom Tun auf die Umsetzung der Unternehmenskultur ..…….....20
Abb. 8: Prozessmodell für die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmenskultur 56

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kriterium Leadership anhand des SusEx Modells ……..…9
Tab. 2: Kriterium Mitarbeiter anhand des SusEx Modells …….....9
Tab. 3: Kriterium Stakeholder Orientierung anhand des SusEx Modells 10
Tab. 4: Kriterium Partnerschaften und Kooperationen anhand des SusEx Modells 10
Tab. 5: Kriterium Kontinuierlich Lernen anhand des SusEx Modells 11
Tab. 6: Kriterium Strategie und Wirkungsorientierung anhand des SusEx Modells 12
Tab. 7: Kriterium Ressourcen anhand des SusEx Modells …….....12-13
Tab. 8: Kriterium Prozesse, Vorhaben und Dienstleistungen des SusEx Modells 13
Tab. 9: Wirkung einer „guten“ Unternehmenskultur über einen Zeitraum von 11 Jahren 22
Tab. 10: Leitfaden des Experteninterviews (DU) …….....24-25
Tab. 11: Sampling-Übersicht der Experteninterviews …….....26
Tab. 12: Übersicht der wichtigsten Handlungsfelder nach den Expertenmeinungen 28
Tab. 13: Maßnahmen zum Handlungsfeld Leadership ….....34-36
Tab. 14: Maßnahmen zum Handlungsfeld Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 40-42
Tab. 15: Maßnahmen zum Handlungsfeld Partnerschaften und Kooperationen …….....…....43
Tab. 16: Kommunikationswege einer nachhaltigen Unternehmenskultur ...…….....44
Tab. 17: Bedeutsamkeit einer nachhaltigen Unternehmenskultur ...…….....46-47
Tab. 18: Angestrebter Zielzustand einer nachhaltigen Organisation ...…….....48
Tab. 19: Messkriterien für die Erfolgsmessung 50
Tab. 20: Die Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer nachhaltigen Kultur.....54-55

Abkürzungsverzeichnis

App ..... Mobile Application
CSR ..... Corporate Social Responsibility
E-Bikes ..... electric bikes
EFQM ..... European Foundation for Quality Management
KMU. ..... kleine und mittlere Unternehmen
KPI´s ..... Key Performance Indicator
ÖPNV ..... Öffentlicher Personennahverkehr
ROI ..... Return on Investment
SDGs ..... Sustainable Developement Goals
SusEx ..... Sustainable Excellence Modell
TBL ..... Tripple Bottom Line
VUCA ..... Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

1 Einleitung

Die heutige globalisierte Gesellschaft unterliegt andauernden und schnellen Veränderungsprozessen. Erfolgreiche Unternehmen sind darauf angewiesen, bei diesen stetigen Veränderungen in der Wirtschaft mithalten zu können. Diese neue und moderne Welt, wird auch als VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) bezeichnet. Gleichzeitig entwickelt die jüngste Generation den Anspruch, Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit (Porpuse) in ihrem Arbeitsleben wiederzufinden. Arbeitnehmer der heutigen Zeit suchen aufgrund der hohen Ambiguität der Lebens- und Arbeitswelt häufig nach einem Anker bzw. einer Orientierung. Genau dieses Bedürfnis kann durch eine starke Unternehmenskultur befriedigt werden, da sie Normen und Regeln für die ganze Belegschaft festlegt. Die Essenz der Unternehmenskultur ist es, Komplexität zu reduzieren. Durch die Festlegung einer Kultur, werden die Auswirkungen eines gezeigten Verhaltens transparent und vorhersehbar. Dies verspricht den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit und stiftet gleichzeitig Zugehörigkeitsgefühle (Millar, Groth & Mahon, 2018, S. 6-9).

Eine starke Unternehmenskultur zeigt sich als zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Seit Jahren rangiert Unternehmenskultur in diversen Studien als eines der wichtigsten Themen der Unternehmensführung. Eine Untersuchung von Deloitte (2016) zur Bedeutung von Trends des Humankapitals zeigt, dass 82% der befragten Manager die Unternehmenskultur als potenziellen Wettbewerbsfaktor betrachten (Herget, 2020, S. 2).

Eines der zentralen Probleme in diesem Zusammenhang ist, dass Unternehmenswerte oft nur nach Außen (extern)kommuniziert werden, ohne die Mitarbeiter mit auf den Weg der Werteentwicklung einzubinden (Doppler & Lauterburg 2014, S. 89-90). In einer Studie von Gartner (2018) wurden die Auswirkungen dieser Problematik deutlich. 69% der Mitarbeitenden kennen die Werte des eigenen Unternehmens nicht, 87% der Mitarbeitenden glauben nicht an die Unternehmenswerte und 90% der Mitarbeitenden haben nicht den Anspruch die Unternehmenskultur mit ihrem Verhalten zu fördern (Gartner, 2018, S. 1-3).

Umgekehrt zeigt eine Studie von Ernst & Young (2011) in Form einer Befragung von 500 deutschen mittelständischen Unternehmen, dass deutsche Mittelständler immer mehr den Anspruch haben, Nachhaltigkeit in ihre Unternehmenskultur zu integrieren. Insgesamt 79% der Befragten schätzen das Thema der Nachhaltigkeit als *sehr wichtig* ein (Fischer, Eireiner & Weber, 2019). Bleicher & Abegglen (2017, S. 253) gehen davon aus,

dass ein Unternehmen, das sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit entzieht, langfristig nicht überleben wird. Mittelständler stehen vor einem längst überfälligen Paradigmenwechsel, der von den Unternehmen fordert, Nachhaltigkeit als festen Bestandteil der Organisation festzulegen und ihn im Geschäftsalltag aktiv zu leben. Tun sie dies nicht, kann sich das negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit sowie die erfolgreiche unternehmerische Zukunft auswirken (Butzer-Strothmann & Ahlers, 2020, S. 4-5). Bezogen auf diese Dringlichkeit sich zu verändern, wird folgende Forschungsfrage formuliert, die im Rahmen dieser Ausarbeitung beantwortet werden soll:

Was sind die Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen?

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die oben genannte Forschungsfrage zu beantworten und Organisationen praxisorientierte Handlungsanweisungen zu geben, wie sie eine nachhaltige Unternehmenskultur implementieren können, um zu einer nachhaltigen Organisation heranzuwachsen. Damit in dieser Arbeit Handlungsanweisungen gegeben werden können, wird auf die wichtigsten Handlungsfelder für Change Prozesse durch das Sustainable Excellence Modell eingegangen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden acht Experteninterviews zu diesem Thema geführt. Die Experten wurden dazu befragt, welches das wichtigste Handlungsfeld ist sowie zu dazugehörigen Management/Berater Methoden und Instrumente, um einen nachhaltigen Kulturveränderungsprozess einzuleiten. Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Interviews sowie der dazugehörigen Fachliteratur wurden die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmenskultur sowie ein dazugehöriges Prozessmodell herausgearbeitet.

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, ist es zunächst wichtig, die aktuelle Fachliteratur zum Themenkomplex Unternehmenskultur und Nachhaltigkeit zu analysieren. Daher wird in Kapitel 2 ein Überblick über das Grundlagenmodell, Sustainable Excellence Modell, gegeben. Dieses Modell, bestehend aus seinen drei Hauptkomponenten, den Grundkonzepten, den Befähigerkriterien und der Radar-Logik, werden darauffolgend dargestellt. Anschließend werden die wichtigsten Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Unternehmenskultur und Nachhaltigkeit definiert sowie die Bedeutung der Thematik herausgearbeitet. Anschließend wird in Kapitel 3 die zugrundeliegende Methodik durch Forschungsdesign und Semistrukturierten Interviews dargestellt. Darin wird das Vorgehen in den Interviews erklärt sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach

Mayring beschrieben. Kapitel 4 skizziert dann die Ergebnisse der Forschung, beginnend mit den wichtigsten Handlungsfeldern des Sustainable Excellence Modells. Im letzten Teil werden schließlich die Ergebnisse diskutiert sowie Handlungsempfehlungen herausgearbeitet und ein Ausblick für zukünftige Forschungsarbeiten gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die Grundlagenmodelle zum Themenkomplex der nachhaltigen Unternehmenskultur. Es geht insbesondere um die Erläuterung des Sustainable Excellence Modells sowie um die Definition und Bedeutung der Konstrukte Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur. Anhand der theoretischen Grundlagen kann eine erste Struktur für die späteren Experteninterviews festgelegt werden.

2.1 Grundüberlegungen zum Mittelstand

Im Zuge dieser Arbeit beziehen sich sowohl der Theorieteil als auch der Ergebnisteil auf die Anwendbarkeit auf den deutschen Mittelstand. In der folgenden Arbeit geht es um die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen. Der deutsche Mittelstand ist eines der wichtigsten Elemente unserer sozialen Marktwirtschaft. Dennoch wird dem Begriff des Mittelstandes ausschließlich in Deutschland eine hohe Bedeutsamkeit zugesprochen. In anderen Ländern, wie zum Beispiel den USA wird jedoch von kleinen und mittleren Unternehmen gesprochen (KMU) (Goeke, 2008, S. 9).

Laut der Mittelstandsforschung in Bonn werden die mittleren Unternehmen folgendermaßen definiert. Mittlere Unternehmen haben ungefähr 10 bis 499 Beschäftigte und einen jährlichen Umsatz von 1 bis unter 50 Millionen Euro (Backes-Gellner, 2006, S. 13-14). Außerdem wird empfohlen, dass mittelständische Unternehmen nicht zu 25% eines oder mehreren Unternehmen sein darf (Goeke, 2008, S. 10). Der Grund, weshalb sich die Fragestellung auf den Mittelstand fokussiert, ist der, dass fast die Hälfte der deutschen Bevölkerung für mittelständische Unternehmen arbeiten. Laut Statista (2018) sind es 39,67 Millionen Arbeitnehmer (Rudnicka, 2019). Diese Arbeit konzentriert sich daher auf den Mittelstand, da die positiven Auswirkungen einer nachhaltigen Unternehmenskultur vielversprechend sind. Zunächst wird im Folgenden das Grundmodell dieser Arbeit geklärt, nachdem auf die Auswirkungen einer nachhaltigen Unternehmenskultur eingegangen werden kann.

2.2 Sustainable Excellence Modell

Das Sustainable Excellence Modell ist ein holistisches Managementsystem der Organisationsentwicklung und wird als Grundlage für die vorliegende Arbeit genutzt (vgl. Abb. 1). Das Grundelement dieses Modells ist der Sustainable Excellence Ansatz (SusEx), der sich für nachhaltiges Wirtschaften und exzellente Organisationsqualität ausspricht. Laut der Experten der EFQM werden nachhaltig exzellente Organisationen im Sinne der Beständigkeit folgendermaßen beschrieben: „Sie erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen“ (EFQM, 2012, S. 2). Somit vereint das Modell, das Qualitätsmanagement mit der organisationalen Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit (Kornahrens, Nelles & Stephenson, 2010, S. 5-9). Der Sustainable Excellence Ansatz basiert auf den Prinzipien der 1988 gegründeten European Foundation for Quality Management (die EFQM) und deren EFQM-Modell 2010 (Hermanutz, 2006, S. 22-23). Die Grundstruktur des EFQM Modells bleibt auch im Sustainable Excellence Modell bestehen und wird durch Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt (Albrecht, 2008, S, 60).

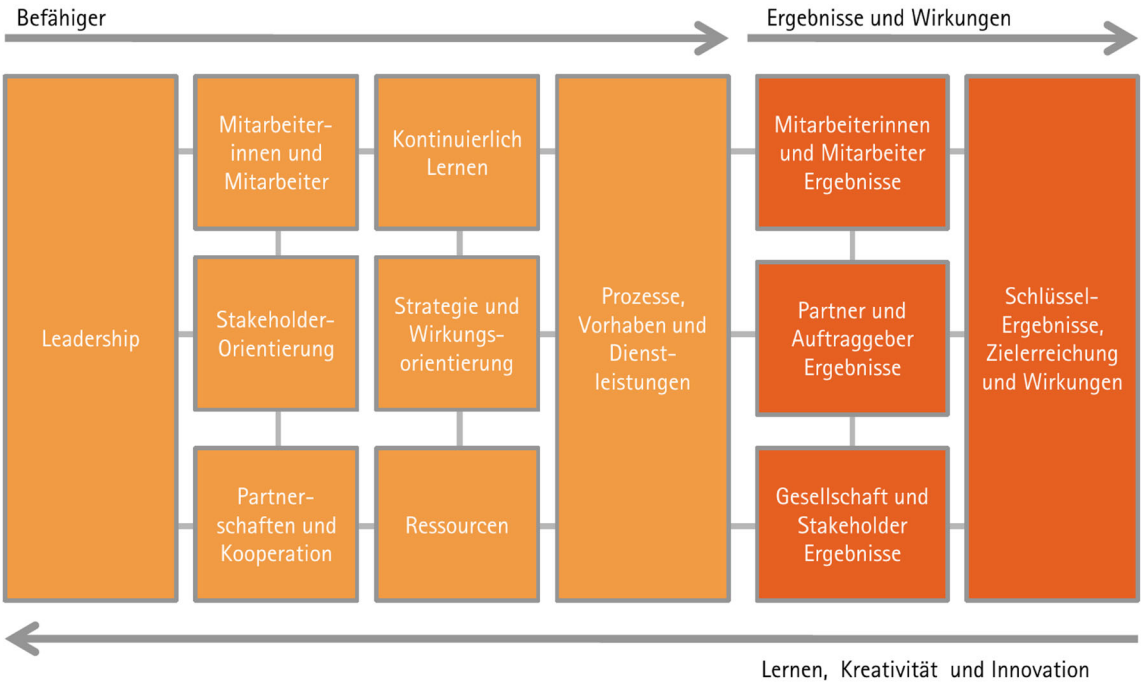

Abb.1: Sustainable Excellence Modell (Konahrens et al., 2010, S.11).

Das EFQM Modell 2010 ist ein praxiserprobtes Werkzeug, das die wichtigsten Handlungsfelder innerhalb eines Unternehmens beleuchtet und dem Management die Möglichkeit bietet, sich zu einer fortschrittlichen Organisation zu entwickeln (EFQM, 2012, S. 3-5; Hermanutz, 2006, S. 20-24). Das Modell definiert für jedes Handlungsfeld Kriterien und Ziele, deren Umsetzung die stetige Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen impliziert und somit zum Ziel hat, den langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Die European Foundation for Quality Management (EFQM) verfolgt darüber hinaus das Ziel, das Bewusstsein für die Bedeutung von Qualität als Wettbewerbsvorteil in der europäischen Gemeinschaft zu stärken und europäischen Unternehmen zur nachhaltigen Exzellenz zu verhelfen.

Die Exzellenz wird überprüft, indem das Unternehmen durch Selbstbewertung die fünf Befähigerkriterien (vgl. Kap. 2.1.2) abfragt, ihren Reifegrad prüft und diese dann gezielt verbessert. Die Identifizierung sowie die Behebung verbesserungswürdige Bereiche, kann als Möglichkeit zum Benchmarking mit anderen Organisationen gesehen werden (Kim, Kumar & Murphy, 2010, S. 684-688).

Das Sustainable Excellence Modell hat das Kriterienmodell des EFQM um drei Befähigerkriterien ergänzt und auch die Grundkonzepte des EFQM im Sinne des Nachhaltigkeitsbegriffs erweitert. Abbildung 1 zeigt die Befähigerkriterien auf der linken Seite in hell-orange dargestellt, welche die wichtigsten Handlungsfelder innerhalb eines Unternehmens abbilden, um einen organisationalen Change einzuleiten. Die Aktivierung dieser Handlungsfelder führt zum Erreichen der gewünschten Ziele (vgl. Abb.1). Anhand der Ergebniskriterien auf der rechten Seite, können Rückschlüsse auf die Felder der Befähigerkriterien geschlossen werden. Die Organisation hat die Möglichkeit, die Wirkungen der Befähigerkriterien in den Ergebnissen zu messen, um dann ggf. daraus zu lernen und eines der Handlungsfelder zu verändern. Das Modell zeigt (vgl. Abb.1.), dass Organisationen nicht statisch sind, sondern durch *Lernen, Kreativität und Innovation* die Leistungsstärke der Befähigerkriterien anheben und schließlich zu einer Verbesserung der Ergebnisse beitragen können (Albrecht, 2008, S. 47).

Während das EFQM-Modell folglich hinterfragt, inwiefern Organisationen qualitativ exzellent werden können, geht das Sustainable Excellence Modell noch einen Schritt weiter. Es bietet konkrete Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen hin zu einer nachhaltigen Organisation (Konahrens et al., 2010, S. 11; Hermanutz, 2006, S. 23). Das

Sustainable Excellence Modell baut auf drei, miteinander verbundene Komponenten auf - die Grundkonzepte der Sustainable Excellence, dem Kriterienmodell (Befähigerkriterien) und dem Instrument der RADAR-Methodik. Jedem dieser drei Bausteine ist im Folgenden ein eigenes Kapitel gewidmet (Nenadál, 2020, S. 19; Konahrens et al., 2010, S.7-9).

2.2.1 Grundkonzepte

Die in Abbildung 2 dargestellten neun Grundkonzepte der Sustainable Excellence werden als wertvolle Erfolgs- und Orientierungsfaktoren für Organisationen betrachtet, die den Weg zu höchster Qualität und Nachhaltigkeit aufzeigen. Der Punkt *aktiv zur nachhaltigen Entwicklung beitragen* hat eine herausragende Wichtigkeit und bildet das Fundament des Konzepts. Es wird gefordert, dass sich das Top-Management zunächst an diesen Grundkonzepten orientiert und sich den Anforderungen an Nachhaltigkeit und Excellence stellt. Die Basis der Sustainable Excellence Grundkonzepte lieferte das EFQM-Modell 2010 (Konahrens et al., 2010, S. 8). Die folgenden neun Grundkonzepte dienen als Grundlage (vgl. Abb. 2) für die Ausgestaltung der Teilkriterien (Albrecht, 2008, S. 44).

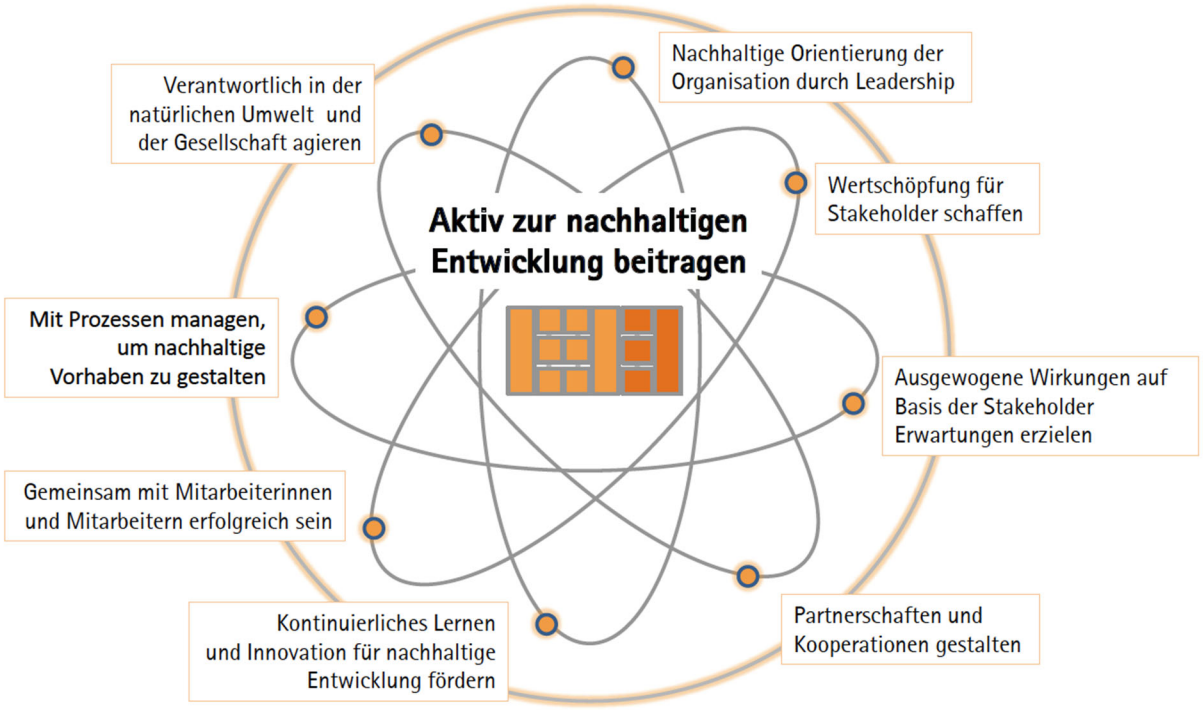

Abb. 2: Grundkonzepte des Sustainable Excellence Modells (Konahrens et al., 2010, S. 8).

Das erste Grundkonzept besagt, dass nachhaltige Unternehmen *aktiv zur nachhaltigen Entwicklung beitragen* müssen. Somit wachsen sie zu einer nachhaltigen Organisation heran, die ihre soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung ernst nehmen, indem sie erfolgreich wirtschaften lernen, ihre Mitarbeitenden fair behandeln und natürliche Ressourcen so verwenden, dass sie folgenden Generationen erhalten bleiben. Zudem beziehen nachhaltige Organisationen wesentliche Stakeholder mit ein und wirtschaften prozess- und werteorientiert. Sie partizipieren, sind tolerant, ethisch, rechtsstaatlich und schließen wirkungsorientierte Partnerschaften im Sinne des drei Säulen-Modells der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales) (vgl. Kap. 2.2.1; Elkington, 1997, S. 49-60). Nachhaltige Organisationen sollten sich bei ihren Vorhaben und Dienstleistung darüber im Klaren sein, welche gesellschaftspolitischen, wirtschaftlichen und ökologischen Folgen ihr Verhalten hat, sie stellen den Prozess der nachhaltigen Entwicklung sicher und transparent dar und richten sich nach den Prinzipien des Global Compact und der ISO 26000 aus. Im Folgenden ist mit dem Begriff der Nachhaltigkeit immer die Verbindung aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Perspektive gemeint (Konahrens et al., 2010, S.8-9).

Das zweite Konzept der *nachhaltigen Orientierung der Organisation durch Leadership* steht für das vorbildhafte Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern. Sie integrieren ethisches und nachhaltiges Verhalten in die Organisationskultur und definieren klare Verhaltensregeln und Werte. Das Grundkonzept *Wertschöpfung für Stakeholder schaffen* steht für das Bewusstsein für die Wichtigkeit verschiedener Stakeholder-Gruppen für das eigene Unternehmen und der transparente wirtschaftliche Austausch im Sinne des Nachhaltigkeitsbegriffs. Das vierte Konzept (vgl. Abb. 2.) besagt, dass nachhaltige Organisationen die Wirkungen ihres Handels, im Sinne der drei Säulen der Nachhaltigkeit, ausgewogen einschätzen müssen. Oft widersprechen sich beispielsweise ökonomische Ansprüche mit ökologischen Vorhaben. Diese unterschiedlichen Interessenslagen gilt es auszubalancieren. Das Konzept der *Partnerschaften und Kooperationen* fordert nachhaltige Unternehmen auf, vertrauensvolle Partnerschaften mit verschiedenen priorisierten Stakeholdern einzugehen, um nachhaltige Veränderung möglich zu machen (Konahrens et al., 2010, S.9-10).

Das sechste Konzept fordert eine *ständige Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Lernprozesse* und empfiehlt die Kreativität sowie Innovation aller Stakeholder nutzbar zu machen, um Nachhaltigkeitskompetenzen zu entwickeln. Das siebte Konzept bezieht

sich auf den Menschen als entscheidenden Erfolgsfaktor in Unternehmen. Es sollte eine Kultur geschaffen werden, in der Mitarbeitende angemessen behandelt und unterstützt werden. Der achte Punkt bezieht sich auf eine nachhaltige Unternehmensstrategie, die mit Prozessen und deutlichen Strukturen gemanagt wird. Der letzte Punkt zeigt auf, dass nachhaltige Organisationen sich über den direkten Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt bewusst sein sollten. Dazu könnten Richtlinien geschaffen werden, die nachverfolgt und geprüft werden könnten. Bei den Grundkonzepten fällt auf, dass Nachhaltigkeit sowie ethisches und innovatives Handeln insbesondere in die Unternehmenskultur integriert werden sollten. Die Tatsache, dass nachhaltige Organisationen auch eine nachhaltige und adaptive Unternehmenskultur aufweisen, zeigt noch einmal die Wichtigkeit dieses Themas. Im nächsten Kapitel werden die Befähigerkriterien erläutert (Konahrens et al., 2010, S.10).

2.2.2 Befähigerkriterien (Handlungsfelder)

Die Befähigerkriterien bzw. Handlungsfelder stehen für die möglichen Stellschrauben eines Unternehmens hin zu einer nachhaltigen und exzellenten Organisation. Im Folgenden werden die verschiedenen Handlungsfelder und ihre Bedeutung erläutert. Alle Befähigerkriterien sind wichtig, um zu einer nachhaltigen Organisation heranzuwachsen (Promberger, Vorraber & Steinlechner, 2009, S. 8-9). Das Ziel dieser Ausarbeitung ist es jedoch herauszufinden, welche der folgenden Handlungsfelder den größten Stellhebel zur Entwicklung zu einer nachhaltigen und exzellenten Organisation bietet. Organisationen, die eine nachhaltige und exzellente Unternehmenskultur aufbauen möchten, stellt sich folgende Frage: Welches Handlungsfeld wird bei diesem Change Prozess am wichtigsten sein und somit die größten Auswirkungen auf die Implementierung einer nachhaltigen Unternehmenskultur haben? Diese Frage wird im Laufe der Arbeit geklärt. Doch zuerst werden alle Felder im Folgenden näher beleuchtet (Konahrens et al., 2010, S.11).

Jedes Befähigerkriterium wird im Sustainable Excellence Modell in mehrere Teilkriterien untergliedert. Für die strukturierte Übersicht dieser Kriterien werden im Folgenden Tabellen übernommen, um die einzelnen Kriterien in Absätzen zu unterteilen. Das Sustainable Excellence Modell bezeichnet die Schaffung und Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Unternehmenskultur als wesentlichste Kompetenz einer Führungspersönlichkeit (vgl. Tab.1). Dem Modell zufolge sollte in der Kultur nicht nur der Nachhaltigkeitsaspekt verwoben sein, sondern auch der innovative Aspekt einer Lern- und Fehlerkultur