

## 2 Der Begriff Nachhaltigkeit und zugrundeliegende Motivationen

### 2.1 Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung

#### 2.1.1 Die Anfänge

Als Ausgangspunkt für die Intention dessen, was in unserer heutigen Zeit mit dem Gedanken der Nachhaltigkeit gemeint ist, gilt das zunehmende Bewusstsein darüber, dass die Lebensgrundlagen der Menschheit bedroht oder zumindest begrenzt sind. Menschliches Handeln (und damit auch ökonomisches Handeln) kann sich seiner Grundlagen berauben.<sup>3</sup> Schon im 18. Jahrhundert begründete von Carlowitz den Gedanken, dass das ökonomische Handeln in der Forstwirtschaft mit dem Schutz des Naturbestandes vereinbar sein muss, um sich nicht selbst die Basis zu nehmen.<sup>4</sup>

In den darauffolgenden Jahrzehnten führte diese Auffassung zu diversen Veränderungen unterschiedlicher Tragweite: Es folgten in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts ein Eintrag in die Weimarische Forst-Ordnung zur Wahrung der Bedürfnisse nach Holz der nachkommenden Generationen sowie die Einrichtung einer Forstakademie in der Sächsischen Schweiz, die in ihr Lehrkonzept dieses

---

<sup>3</sup> Nachhaltigkeit umfasst zum einen die Bewirtschaftung einer Ressource, die sowohl die Erhaltung der Substanz einer Ressource selbst gewährleistet („*statische Nachhaltigkeit*“) als auch den Fortbestand der Erträge aus dieser Ressource („*dynamische Nachhaltigkeit*“). Vgl. Matten, D.; Wagner, G. R. (1998). Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes. In: Steinmann, H.; Wagner, G. R. (Hrsg.). Umwelt und Wirtschaftsethik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 51-79, S. 54.

<sup>4</sup> Vgl. von Carlowitz, H. C. (2000). Sylvicultura oeconomica oder haußwirtschafftliche Nachricht und naturgemäße Anweisung zur wilden Baum-Zucht. Reprint der Ausgabe Leipzig: Braun, 1713. Bearbeitet von Klaus Irmer und Angela Kießling mit einer Einleitung von Ulrich Grober. Veröffentlichungen der Bibliothek „Georgius Agricola“ der TU Bergakademie Freiberg Nr. 135, S. 105 ff.

Gedankengut integrierte. Darüber hinaus unternahmen Vertreter der Forstwirtschaft den Versuch, kalkulatorisch den notwendigen zukünftigen Bedarf zu ermitteln. Diese und weitere Aktionen prägten das Bewusstsein und Handeln von Akteuren in der Forstwirtschaft und Wissenschaft.<sup>5</sup>

Das genaue Wechselspiel zwischen forstwirtschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Diskursen und Entscheidungen in den darauffolgenden Jahrhunderten bis Mitte des 20. Jahrhunderts ist aus heutiger Sicht im Detail schwer nachvollziehbar. Denn das aufkommende Bewusstsein in Richtung Nachhaltigkeit und die daraus resultierenden Maßnahmen machten sich in teilweise parallelen, teilweise sequentiellen Entwicklungen bemerkbar, weshalb auch nicht von *dem* Anfang gesprochen werden kann, sondern eher von unterschiedlichen Startpunkten der Entwicklung.<sup>6</sup>

Anfang der 1970er Jahre verstärkte sich die Diskussion um das Verhältnis Ökologie (natürliche Ressourcen) und Ökonomie (Wachstum) und brachte diese Diskussion in den Zusammenhang mit der Zukunft der Menschheit. Dies wurde zum einen durch das im Jahr 1972 begründete „United Nations Environment Programme“ (UNEP) ausgelöst und zum anderen durch den Bericht des Club of Rome.<sup>7</sup> Dieser machte in deutlicher Form darauf aufmerksam, dass exponentielles Wachstum in der Form, wie es zum damaligen Zeitpunkt (und bis heute) verfolgt wurde, dramatische Konsequenzen für die Weltbevölkerung und die Flora und Fauna des Planeten haben werde. Im weitesten Sinne zerstöre sich damit das

---

<sup>5</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009). *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg, S. 2 ff.

<sup>6</sup> Eine detaillierte Beschreibung der geschichtlichen Ereignisse um das Thema Nachhaltigkeit ist u.a. zu finden bei Dresner, S. (2008). *The Principles of Sustainability*. London: earthscan. Vgl. auch von Hauff, M.; Kleine, A. (2014). *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg, S. 37 f.

<sup>7</sup> Vgl. The United Nations Environment Programme (1972). *A brief introduction*. United Nations Environment Programme, Nairobi sowie Meadows, D. H. (1972). *The Limits to growth*. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. New York: Universe Books. Vgl. Steimle, U. (2007). *Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen*. Marburg: Metropolis-Verlag. S. 38. Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 4.

stetige Wachstum selbst. Auch über 30 Jahre danach bescheinigen Meadows, Randers und Meadows eine kritische Bevölkerungsentwicklung, andauernde Umweltzerstörung und einen übermäßigen Rohstoffabbau, was zu erheblichen Ressourcenengpässen führe.<sup>8</sup> Trotz Verbesserungen (z. B. neue umweltfreundliche Technologien, verstärktes Umweltbewusstsein der Verbraucher, multinationale Abkommen, Einrichtung politischer Ämter und Instanzen für die Bearbeitung nachhaltigkeitsrelevanter Themen) gäbe es immer noch gravierende Herausforderungen, die in den letzten 30 Jahren nicht bewältigt werden konnten und auch in nächster Zeit nicht so schnell gelöst werden könnten:<sup>9</sup>

*„The prospects for significant growth in the harvest of marine fish are gone. The costs of natural disasters are increasing, and there is growing intensity, even conflict, in efforts to allocate fresh water resources and fossil fuels among competing demands. The United States and other major nations continue to increase their greenhouse gas emissions even though scientific consensus and meteorological data both suggest that the global climate is being altered by human activity. [...] ... the ecological footprint as the land area that would be required to provide the resources (grain, feed, wood, fish, and urban land) and absorb the emissions (carbon dioxide) of global society. When compared with the available land, Wackernagel concluded that human resource use is currently some 20 percent above the global carrying capacity [...].“*

Mit dem sog. Brundtland-Bericht der “World Commission on Environment and Development”<sup>10</sup> (benannt nach der Vorsitzenden der Kommission, Gro Harlem Brundtland) erhielt das Thema 1987 eine zusätzliche Intensität: Als eines der ersten wegweisenden Dokumente in der neueren Geschichte der Nachhaltigkeit

---

<sup>8</sup> Vgl. Meadows, D. H.; Randers, J.; Meadows, D. L. (2009). The limits to growth. The 30-year update. London: Earthscan.

<sup>9</sup> Vgl. ebenda S. xiv.

<sup>10</sup> Vgl. United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. (Brundtlandbericht). [http://www.unric.org/html/german/entwicklung/rio5/brundtland/A\\_42\\_427.pdf](http://www.unric.org/html/german/entwicklung/rio5/brundtland/A_42_427.pdf) (12.10.2016), S. 54. Vgl. auch Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012). Nachhaltigkeit. Frankfurt: Campus, S. 24.

versuchte man damit die bis dato unbefriedigende Entwicklung der Umweltpolitik der Vereinten Nationen zu verbessern.<sup>11</sup> Der Schwerpunkt des Nachhaltigkeitsverständnisses lag zu dieser Zeit noch weitgehend auf dem ökologischen Aspekt<sup>12</sup>, weniger auf sozialer Nachhaltigkeit, wobei der Schutz der Menschheit vor dem Hintergrund einer schädlichen Umwelt als erste Ansätze des Schutzes sozialer Ressourcen gesehen werden kann. 1982 musste man feststellen, dass die Ziele der Konferenz in Stockholm nicht erreicht worden waren und die Bedrohung der Umwelt weiter zunahm. Deshalb war es die Aufgabe der Kommission, Verbesserungsvorschläge aufzeigen, indem der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Umweltschutz diskutiert werde.<sup>13</sup> Die Nicht-Erreichung dieser Ziele und der Versuch, durch Maßnahmen, nachhaltigkeitsorientierte Ziele zu erreichen, motivierte die Akteure, eine Nachhaltige Entwicklung („sustainable development“) stärker zu fördern. Der Begriff „Sustainable Development“ wurde in diesem Bericht folgendermaßen beschrieben:<sup>14</sup>

*„Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (...) Development involves a progressive transformation of economy and society. A development path that is sustainable in a physical sense could theoretically be pursued even in a rigid social and political setting. But physical sustainability cannot be secured unless development policies pay attention to such considerations as changes in access to resources and in the distribution of costs and bene-*

---

<sup>11</sup> Die 1972 in Stockholm veranstaltete Umweltkonferenz verabschiedete eine Deklaration über die menschliche Umwelt und einen Aktionsplan für den Schutz und die Verbesserung der Umwelt. Diese Vorhaben konnten bis dato kaum verwirklicht werden.

Der Begriff „Sustainable Development“ wurde erstmals 1980 auf einem größeren wissenschaftlichen und politischen Parkett verwendet, als die „World Conservation Strategy“ von der International Union for the Conservation of Nature (IUCN) und verschiedenen UN-Organisationen (u.a. UNEP) erarbeitet wurde. Vgl. Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012). Nachhaltigkeit, S. 21.

<sup>12</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 5.

<sup>13</sup> Vgl. Müller-Christ, G. (2014). Nachhaltiges Management: Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden-Baden: Nomos, S. 47.

<sup>14</sup> Vgl. United Nations (1987), S. 54.

*fits. Even the narrow notion of physical sustainability implies a concern for social equity between generations, a concern that must logically be extended to equity within each generation."*

Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird die soziale Komponente verstärkt, indem nachhaltiges Handeln auch Konsequenzen für andere Menschen (heute und zukünftig) berücksichtigen soll. Insofern enthält der Begriff bereits altruistisches Denken und Motive für nachhaltigkeitsorientiertes Handeln, die sich nicht nur aus dem Schutz der Umwelt und dem Erhalt der eigenen Lebensgrundlage, sondern auch aus der Bedürfnisbefriedigung der Mitmenschen und folgenden Generationen erschließen. Diesen Zeitaspekt betont auch die deutsche Übersetzung des Brundtlandberichts durch den Begriff „dauerhafte Entwicklung“<sup>15</sup>. Im Umweltgutachten des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) von 1994 hingegen wird der Zusammenhang mit ökologischen Aspekten nochmals betont, indem der Begriff „dauerhaft-umweltgerechte“ Entwicklung<sup>16</sup> verwendet wird, wobei explizit darauf hingewiesen wird, dass die ökologische Entwicklung nicht von einer ökonomischen und sozialen Entwicklung zu trennen sei. Andere Übersetzungen in der Literatur sind „zukunftsfähige“<sup>17</sup>, oder „langfristig tragfähige“ Entwicklung.<sup>18</sup> Die deutschsprachige Übersetzung der Abschlussdoku-

---

<sup>15</sup> Vgl. Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft*. Greven: Eggenkamp Verlag, S. 46.

<sup>16</sup> Vgl. Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (1994). *Umweltgutachten. Umweltgutachten 1994 des Rates von Sachverständigen für Umweltfragen. Für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung*. Drucksache 12/6995. <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/12/069/1206995.pdf> (12.10.2016), S. 46.

<sup>17</sup> Vgl. BUND und Misereor (Hrsg.) (1996). *Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung*. Basel: Birkhäuser. Vgl. auch Hoering, W. (2009). *Wegmarken für einen Kurswechsel: eine Zusammenfassung der Studie "Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt"* des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. In: *Evangelischer Entwicklungsdienst; Brot für die Welt* (Hrsg.). *Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt*. [http://www.zukunftsfaehiges-deutschland.de/fileadmin/zukunftsfaehiges-deutschland/PDFs/ZDII-Kurzfassung\\_090422.pdf](http://www.zukunftsfaehiges-deutschland.de/fileadmin/zukunftsfaehiges-deutschland/PDFs/ZDII-Kurzfassung_090422.pdf) (12.10.2016), S. 4.

<sup>18</sup> Vgl. Kopfmüller, J. (1994). (Umwelt-)Technik und zukunftsfähige Entwicklung. Informationsdienst IOEW Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und VOEW, 9/ 5, S. 9-11. S. 9; Kreibich, R. (Hrsg.) (1996). *Nachhaltige Entwicklung. Leitbild für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft*. ZukunftsStudien Nr. 17. Weinheim, Basel: Beltz, S. 40.

mente der sog. Rio-Konferenz (Rio-Deklaration), eine von der UN einberufene Konferenz in Rio de Janeiro über Umwelt und Entwicklung nach dem Verfassen des Brundtland-Berichtes, brachten den Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ in die Diskussion ein.<sup>19</sup> Dieser Begriff hat sich in den letzten Jahren in Fachkreisen auch durchgesetzt, weshalb im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls die deutschen Begriffe Nachhaltige Entwicklung für „Sustainable Development“ bzw. Nachhaltigkeit für „Sustainability“ (als gleiches Verständnis) verwendet werden.

Je konkreter die Vorstellung von einem wünschenswerten Zustand ist, desto eher ist eine Verhaltensmotivierung und eine Überprüfung des Sachverhalts möglich. Von einer detaillierteren Beschreibung des Begriffes (Operationalisierung) ist erst im Laufe der letzten 20 Jahre zu sprechen. Während die sog. Rio-Dokumente (Rio-Deklaration, Agenda 21, Walderklärung, Klimarahmenkonvention, Konvention über biologische Vielfalt) Rahmenvereinbarungen ohne konkrete überprüfbare Verpflichtungen formulierten, wurde dies eher in darauffolgenden Aktivitäten (Rio-Folgeprozess) aufgegriffen. Hierbei stand nicht nur die Überprüfbarkeit im Fokus, sondern das Erzeugen einer konkreten Vorstellung, wie Nachhaltige Entwicklung in Politik und Gesellschaft umgesetzt werden kann.<sup>20</sup> Hierzu zählen beispielsweise zahlreiche UN-Konferenzen wie die Weltbevölkerungskonferenz 1994 in Kairo oder der Weltsozialgipfel in Kopenhagen 1995. Wird davon ausgegangen, dass es für die Erreichung eines Zustandes hilfreich ist, diesen mit der Formulierung von Zielen zu unterlegen, so sind die im Jahr 2002 formulierten Millenniumsziele der UN zur Umsetzung der UN-Millenniumserklärung ein Beispiel dafür.<sup>21</sup> Diese sind dazu gedacht, *“to develop a concrete action plan for the world to achieve the Millennium Development Goals and to reverse the grinding*

---

<sup>19</sup> Vgl. Müller-Christ, G. (2014), S. 35.

Die Begriffe Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit werden in der Regel synonym verwendet. Vgl. u.a. Baumgartner, R. J. (2010), S. 15; Steimle, U. (2007), S. 39 f.; Vgl. Abschnitt „Ähnliche Begriffe und deren Abgrenzung“ in diesem Kapitel.

<sup>20</sup> Vgl. Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012), S. 27.

<sup>21</sup> [http://www.un-kampagne.de/fileadmin/downloads/erklaerung/erklaerung\\_englisch.pdf](http://www.un-kampagne.de/fileadmin/downloads/erklaerung/erklaerung_englisch.pdf) (Millenniumserklärung, 20.03.2016).

*poverty, hunger and disease affecting billions of people.*”<sup>22</sup> Die Ziele sind wie folgt:<sup>23</sup>

- Eradicate extreme poverty and hunger
- Achieve universal primary education
- Promote gender equality and empower woman
- Reduce child mortality
- Improve maternal health
- Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases
- Ensure environmental sustainability
- Develop a global partnership for development

Diese Ziele sind mit 21 detaillierten und zeitlich determinierten Zielvorgaben hinterlegt, deren Fortschritt anhand von 60 Indikatoren gemessen werden soll.<sup>24</sup> Bis 2015 sollten die Ziele entsprechend ihrer Operationalisierung erreicht werden und an die UN-Millenniumentwicklungsziele anschließen.<sup>25</sup> Gleichzeitig ist 2013 auf der 68. Sitzung der UN-Generalversammlung beschlossen worden, eine Agenda für die Zeit nach 2015 zu formulieren, die die Nachhaltigkeitsziele integrieren soll. Im Zuge dessen wurde als Reaktion auf die Wahrnehmung, dass die

---

<sup>22</sup> <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml> (12.10.2016).

<sup>23</sup> Ebenda.

<sup>24</sup> Vgl. United Nations (2008). Official list of MDG indicators. <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Attach/Indicators/OfficialList2008.pdf> (12.10.2016). Näheres zu der Kritik an den Millennium Development Goals wie beispielsweise eines inkohärenten Designs und wenig strukturierter Zielvorgaben; vgl. Olsen, S. H.; Zusman, E.; Miyazawa, I.; Cadman, T.; Yoshida, T.; Bengtsson, M. (2014). Implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): An Assessment of the Means of Implementation (MOI). ISAP Conference Paper 7/24/2014; Institute for Global Environmental Strategies.

<sup>25</sup> Vgl. United Nations (2014). The Millennium Development Goals Report 2014. [http://www.un.org/millenniumgoals/\\_/2014%20MDG%20report/MDG%202014%20English%20web.pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/_/2014%20MDG%20report/MDG%202014%20English%20web.pdf) (12.10.2016), S. 4.

Erste Ziele sind bereits erreicht, einige benötigen noch weiterhin große Anstrengung. Vgl. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatistischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/0-Buehne/2015-07-03-globale-ziele-national-umsetzen.html> (12.10.2016).

für 2015 gesetzten Ziele nur sehr unzureichend realisiert worden waren, deshalb die „Post-2015“- Entwicklungsagenda entworfen, die sich zu einem Plan nach 2015 weiterentwickeln sollte und tatsächlich im Herbst 2015 zur Agenda 2030 wurde.<sup>26</sup>

Auch diese geschichtliche Entwicklung ist wiederum ein Beispiel dafür, dass die Überprüfung der Erreichung gesetzter Ziele und die daraus folgende Feststellung, diese noch nicht erreicht zu haben, einen Entwicklungs- bzw. Handlungsprozess in Gang gesetzt hat. Insofern ist davon auszugehen, dass Handeln eine entsprechende Zielsetzung und den Abgleich zwischen dem „Ist“ und dem „Soll“ benötigt. Wäre das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung zu diesem Zeitpunkt ein rein normativ formuliertes Verständnis gewesen, hätte dies vermutlich nicht dazu geführt, die zuvor gesetzten Zielvorstellungen zu diskutieren und erneut deren Erreichung anzustoßen.

Dass sich in den letzten Jahrzehnten in der Bevölkerung von Industriestaaten eine gewisse Veränderung in der Einstellung und im Verhalten gegenüber der Thematik Nachhaltigkeit gab, sieht auch Elkington (1994), die er mit „A Green Evolution“ bezeichnet (siehe Abbildung 2).<sup>27</sup> Er bezieht sich damit auf einen Wandel zwischen den frühen 1980er und 1990er Jahren wie er in Abbildung 2 dargestellt ist.

In den frühen 1990er Jahren kann von einer langsamen aber sicheren Veränderung der Einstellung und des Verhaltens gesprochen werden, was sich hauptsächlich in einem beginnenden ressourcenschonenderen Konsumverhalten niedergeschlagen hat bzw. niederschlägt. Dies traf insbesondere zu Beginn der 1990er

---

<sup>26</sup> Vgl. United Nations (2015). Draft outcome document of the United Nations summit for the adoption of the post-2015 development agenda. [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E) (12.10.2016).

Vgl. United Nations (2015).

<sup>27</sup> Vgl. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, Spring 1994, 36/2, S. 90-100, S. 93.



Jahre eher nur auf Industrienationen zu und weniger auf Entwicklungsländer, in denen sich möglicherweise Konsumenten kein Umweltbewusstsein „leisten“ und danach ihren Konsumstil ausrichten können.

Parallele Ereignisse in der Entwicklung des Leitbildes	Entwicklungen nach Elkington	
↓ 1972 1. Bericht an den Club of Rome “The Limits to Growth”	Early 1980s	Green Minority
↓ 1972 1. UN-Umweltkonferenz in Stockholm, Gründung des UN Environment Programme (UNEP)		
↓ 1980 Word Conservation Strategy		
↓ 1980 World Commission on Environment and Development (WCED), gegründet unter dem Dach der UN		
↓ 1983 Einsetzen der Brundtland-Kommission		
↓	1985	Green Concern
↓	1989	Green Evolution Green Bandwagon
↓	1990	Green Con <sup>28</sup> Sophisticated Green
↓	Early 1990s	Ethical Consumer
1992 UN Conference on Environment Development (UNCED) In Rio de Janeiro verpflichten sich 178 Nationen zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung		

**Abbildung 2:** A Green Evolution bis in die 1990er Jahre<sup>29</sup>

<sup>28</sup> „Con“ für Consumer.

<sup>29</sup> Abbildung in Anlehnung an Elkington (1994), S. 93, ergänzt um bedeutende Momente in der Entstehung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung.

Gleichzeitig sah Elkington ein zunehmendes Reagieren von Unternehmen als Reaktion auf den Druck, den Umweltschutzorganisationen auf diese ausübten (z.B. Lebenszyklusanalysen, Umweltreportings oder Umweltaudits, Integration von betrieblichen Umweltschutzaktivitäten in TQM). Dies betrifft nach Elkington auch die Bewertung von Zuliefererketten, auf die Unternehmen einen Blick haben, inwiefern diese Umweltschutz betreiben oder dagegen verstoßen. Dementsprechend beobachten Unternehmen ihre Zuliefererkette und passen diese gegebenenfalls an.<sup>30</sup>

Dass die Verfolgung des Ziels „Nachhaltige Entwicklung“ unterschiedliche Motive bzw. Schwerpunktsetzungen haben kann, berücksichtigten Müller-Christ und Hülsmann in der Unterscheidungsmöglichkeit des Begriffes Nachhaltigkeit mit folgenden Verständniskomponenten:<sup>31</sup>

- **Innovationsorientiertes Verständnis** von Nachhaltigkeit

Die Motivation, dieses Verständnis Nachhaltigkeit zu verwirklichen, liegt in der Realisierung von Innovationen, beispielsweise umweltschonende Produkte, Produktionsprozesse oder Technologien, neue Organisations- oder Arbeitsformen, Erschließung neuer Märkte oder Erschließung neuer Ressourcen.

- **Normatives Verständnis** von Nachhaltigkeit

Hierbei liegt die Motivation in dem normativ-ethischen Anspruch, Gerechtigkeit herzustellen, insbesondere in Form einer intragenerationalen als auch intergenerationalen Gerechtigkeit.

---

<sup>30</sup> Vgl. ebenda. Vgl. auch von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 94.

<sup>31</sup> Vgl. Müller-Christ, G.; Hülsmann, M. (2003). Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 3 (2003), S. 257-277.

- **Rationales Verständnis** von Nachhaltigkeit

Das Verständnis fokussiert auf die Erhaltung der Ressourcenbasis. Eine unternehmerische Entscheidung ist durch deren Beitrag motiviert, inwiefern diese den Ressourcenerhalt und -nachschub fördert.

Es ist davon auszugehen, dass diese drei Verständnisformen nicht unbedingt unabhängig voneinander sind und sich zum Teil auch überschneiden können. Dennoch weisen diese darauf hin, dass es unterschiedliche Intentionen geben kann, mit denen Nachhaltigkeit verfolgt wird. Unterschiedliche Akteure verfolgen wahrscheinlich auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen dieser drei Nachhaltigkeitsverständnisse. Damit steht auch in Zusammenhang, dass das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung unterschiedliche Zielvorstellungen in sich integriert, weshalb dieses Ziel verfolgt wird. Deshalb können diese verschiedenen Vorstellungen die Realisierung des Leitbildes erschweren und Motivation behindern oder auch neue Handlungsoptionen (beispielsweise in Form von Innovationen) ermöglichen, die wiederum motivieren. Inwiefern der Konkretisierungsgrad einer Idee bzw. eines Zieles zu dessen Realisierung beiträgt, wurde in der Vergangenheit unterschiedlich diskutiert und ist im Folgenden näher erläutert.

### 2.1.2 Die Unschärfe des Leitbildgedankens als Chance im Vorfeld

Von Hauff und Kleine sehen in der anfänglichen „Unschärfe“ des Begriffes Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre eine Chance, dass dieser Gedanke von einer breiten Masse mitgetragen wird:<sup>32</sup>

*„Der Brundtland-Bericht fand international eine breite Zustimmung. Sie erklärt sich ganz wesentlich aus dem relativ geringen Konkretisierungsgrad des Berichts, der breite Spielräume für Interpretationen zulässt.“*

---

<sup>32</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 7. Vgl. auch Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012), S. 24.

Dieser geringe Konkretisierungsgrad trug dazu bei, dass sich die Mehrheit erst einmal auf eine Vision einstimmt:<sup>33</sup>

*„Nur so wurde es möglich, einvernehmliche Handlungsstrategien Nachhaltiger Entwicklung vorzuschlagen. Die Kunst, unterschiedliche Positionen zusammenzuführen, wird teilweise als Schwäche und teilweise als Stärke des Berichts ausgelegt. Dem Bericht kommt jedoch unzweifelhaft das große Verdienst zu, durch die Problemanalyse und die aufgeführten Grundforderungen eine weltweite Diskussion über angemessene Wege zu einer Nachhaltigen Entwicklung initiiert zu haben.“*

Daraus lässt sich ableiten, dass es im Allgemeinen hilfreich sein kann, zu Beginn eines solchen Auftaktes vor der Operationalisierung eine - wenn auch eher normative - Grundidee zu generieren und damit eine positive Grundeinstellung bei allen Beteiligten zu ermöglichen. Dies kann eine Motivation erzeugen, den Grundgedanken mitzutragen und diesem grundsätzlich erst einmal offen gegenüber zu sein. Erst dann geht es um die Frage der detaillierten Ausgestaltung. Dieser Auffassung ist es zuträglich, dass im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts der Begriff „Leitbild“ (Nachhaltiger Entwicklung) verwendet wird und auf das Ziel dieses Konstruktes hinweist. Dieser soll jedoch nicht nur in einer Idealvorstellung verharren, sondern auch förderliches Handeln anstoßen. Ein Leitbild kann als richtungsweisendes Bündel von Grundvorstellungen begriffen werden:<sup>34</sup>

*„Lexikographische Einigkeit herrscht weitestgehend darüber, Leitbilder als erstrebenswerte Vorstellungen zu begreifen. In jedem Fall wird Leitbildern damit ein normativer bzw. intentionaler Charakter zugeschrieben. Es handelt sich entsprechend um Sollens- bzw. Wollens-Vorstellungen, nach denen gestrebt wird und die handlungsleitend sind.“*

---

<sup>33</sup> Ebenda, S. 24.

<sup>34</sup> Vgl. Giesel, K. D. (2007). Leitbilder in den Sozialwissenschaften. Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 30.

Dies trifft auch auf den Kontext der Nachhaltigkeit zu, indem das Leitbild als verhaltenssteuernder Bezugsrahmen zu verstehen ist:<sup>35</sup>

*„Unter einem Leitbild versteht man in diesem Kontext die von einer Gruppe oder Gesellschaft getragenen Werte, Prinzipien und Instrumente, die im betreffenden sozialen System handlungs- und entscheidungsleitend sind. Ein Leitbild stellt einen akzeptierten Orientierungs- und Handlungsrahmen dar, der Wege zur Erreichung angestrebter Zielvorstellungen beinhaltet und bereitstellt. Leitbilder sind durch eine gewisse Offenheit charakterisiert und beanspruchen für sich keine Ausschließlichkeit. Sie zeigen Wege zur Verwirklichung einer als wünschenswert erachteten Zielvorstellung auf, negieren aber nicht die Möglichkeit anderer Wege.“*

Die angesprochene gewisse Offenheit ist dafür verantwortlich, dass in der Literatur kritisch diskutiert wird, inwiefern der Handlungsspielraum verhindert, dass die im Leitbild verankerte Idealvorstellung erreicht werden kann. Durch die idealisierte Form des Zielzustandes und diesen offenen Handlungsspielraum ist das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung schwer zu greifen und in die konkrete Umsetzung zu bringen.<sup>36</sup>

Einen anderen Weg der Argumentation schlagen Paech und Pfriem ein, indem sie Ansätze der Konkretisierung als hinderlich für die Motivation ansehen. Sie gehen hinsichtlich der Frage, wie das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung in die Umsetzung gelangen kann, so weit zu sagen, dass ein Realisierungsversuch mit quantitativen Zielformulierungen (und damit sehr konkreten Vorstellungen) auch noch zu einem späteren Zeitpunkt eher nur „hemmende Frustration“ auslöse. Denn die bisherige Erfahrung zeige, *„dass sich vermeintliche Gewissheiten im Hinblick auf Nachhaltigkeitserfordernisse infolge des ständigen Aufdeckens neuer Sachver-*

---

<sup>35</sup> Steimle, U. (2007), S. 45. Vgl. auch Burschel, D.; Daamen, U.; Kremers, S.; Wiendl, A. (2003). Vom Badischen Forstgesetz bis zum Gipfel von Johannesburg. In: Umweltwirtschaftsforum, 11. Jg., Heft 1, S. 60-66.

<sup>36</sup> Eine detaillierte Betrachtung des Begriffes Leitbild im öffentlichen und sozialwissenschaftlichen Gebrauch siehe Giesel, K. D. (2007), S. 23 ff.

*halte schnell als Verharmlosung entpuppen.*<sup>37</sup> Der Blick auf quantitative Zielerreichung entspreche eher einer Momentaufnahme, widerspreche dem Prozesscharakter des Nachhaltigkeitsmanagements und behindere die Motivation der jeweiligen Akteure. Die Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten werde dadurch erschwert.<sup>38</sup> Weiter wird angemerkt:<sup>39</sup>

*„Nicht Zustände (absolute Größen), sondern Veränderungen, Entwicklungsschritte oder Handlungen (relative Größen) sind demnach zu beurteilen, und zwar nach Maßgabe des Kriteriums, ob sie in die ‚richtige‘ Richtung weisen.“*

Von einer Zielorientierung hin zu einer Maßnahmenorientierung müsse sich unternehmerische Nachhaltigkeit entwickeln. Der Erfolgsmaßstab wäre dabei nicht der Erreichungsgrad der Ziele, sondern der Erfüllungsgrad der Maßnahmen. Kritisch anzumerken ist hierbei, dass selbst ein eher freies Verständnis eines Ziels - in diesem Falle eines Nachhaltigkeitsverständnisses - wohl kaum zu einer Maßnahmenplanung führen kann, da auch diese eine Entscheidungsgrundlage benötigt, inwiefern Maßnahmen entsprechend der normativen Zielvorstellung geeignet sind. Je eindeutiger Zielvorstellungen sind, desto effizienter können derartige Entscheidungen getroffen werden. Möglicherweise ist jedoch der Zeitpunkt entscheidend, wann Idealvorstellungen konkretisiert werden; dies wird anhand späterer Ausführungen noch erläutert (siehe Erläuterungen zu Zielmanagement unter 4.2.4.1 und 5.4.4).

---

<sup>37</sup> Vgl. Paech, N.; Pfriem, R. (2004). Konzepte der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Theoretische Anforderungen und empirische Trends. Endbericht der Basisstudie des vom BMBF geförderten Vorhabens „Sustainable Markets eMERge“. Oldenburg: Schriftenreihe des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik, Nr. 37, 2004, S. 36.

<sup>38</sup> Vgl. ebenda.

<sup>39</sup> Ebenda, S. 37.

Ausgehend davon muss zu einem bestimmten Zeitpunkt das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung als übergeordnetes Ziel operationalisiert werden, was jedoch zum Teil als schwierig angesehen wird:<sup>40</sup>

*„Es ergibt sich nämlich nicht nur das Problem, daß die gesellschaftlichen Vorstellungen von nachhaltig zukunftsverträglicher Entwicklung sowohl zeit-, situations- als auch kultur- und wissensabhängig sind. Darüber hinaus hängen die mit dem Leitbild verbundenen Problemempfindungen und politischen Schwerpunktsetzungen vom jeweiligen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungsstand ab. Eine für alle Gesellschaften verbindliche Definition scheint deshalb ohne Aussicht auf Erfolg.“*

Auch das mehrfach verwendete Verständnis, dass ein Leitbild für eine „regulative Idee“ stehe, verdeutlicht die Schwierigkeit, den angestrebten Idealzustand zu beschreiben und zu realisieren.<sup>41</sup> Demnach wird durch das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit nur ein Orientierungsrahmen gegeben, der aber keine genaue Definition des Gegenstands selbst liefert.<sup>42</sup>

Wenngleich diese Bedenken ihre Berechtigung haben, so ist doch zum Teil entgegen zu halten, dass in der Vergangenheit zahlreiche Instrumente entwickelt wurden, die auf sehr konkrete Art und Weise Nachhaltigkeit messen, international angewendet werden und Akzeptanz bei Anwendern und unabhängigen Nachhaltigkeitsinitiativen finden (siehe Kapitel 3.2.2). Wenn diese auch hinsichtlich

---

<sup>40</sup> Vgl. Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" (1998). Sachgebiet 1101, Drucksache 13/11200. <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf> (12.10.2016), S. 16.

<sup>41</sup> Vgl. Steimle, U. (2007), S. 22. Vgl. auch Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (2002). Umweltgutachten 2002. Für eine neue Vorreiterrolle. 2002. Bundestags-Drucksache 14/8792. [http://www.umweltrat.de/Shared\\_Docs/Downloads/DE/01\\_Umweltgutachten/2002\\_Umweltgutachten\\_Bundestagsdrucksache.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/Shared_Docs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2002_Umweltgutachten_Bundestagsdrucksache.pdf?__blob=publicationFile) (12.10.2016), S. 21. Vgl. auch Coenen, R.; Grunwald, A. (2003). Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland. Analyse und Lösungsstrategien. Berlin: Edition Sigma. S. 65. Vgl. auch Giesel, K. D. (2007), S. 77.

<sup>42</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 7. Vgl. auch Steimle, U. (2007), S. 22. Vgl. auch Paech, N.; Pfriem, R. (2004), S. 36.

einzelner Messdimensionen bzw. -items kritisch diskutiert werden können, inwiefern diese in unterschiedlichen Ländern und Kulturen anwendbar sind, so ist davon auszugehen, dass bestimmte Zielvorstellungen übergreifend anzusetzen sind. Gleichzeitig geht damit nicht einher, von einer grundsätzlichen Operationalisierung Abstand zu nehmen, sondern nur eine einzige vorzunehmen. Stattdessen wären unterschiedliche, differenzierte Ansätze der Operationalisierung denkbar, die sich in einem einzigen normativen Rahmen bewegen. Doch bevor auf konkrete Zielvorstellungen von Nachhaltigkeit eingegangen werden kann, ist es an dieser Stelle erforderlich, den Begriff in Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen näher zu betrachten und auf aktuelle Operationalisierungen zu schauen.

### **2.1.3 Ähnliche Begriffe und deren Abgrenzung**

Im Kontext des Themas Nachhaltigkeit entstanden in der Vergangenheit Begrifflichkeiten, die oftmals nicht trennscharf voneinander abzugrenzen sind, aber doch akzentuierende Unterschiede aufweisen: Neben dem Begriff Nachhaltigkeit sind Begriffe zu finden wie Corporate Sustainability, Corporate Social Sustainability (CSR), Corporate Governance, Compliance und Corporate Citizenship. Diese können dem übergeordneten Begriff „Verantwortliches Unternehmenshandeln“ zugeordnet werden und verweisen damit bereits auf den organisationalen Kontext. Aufgrund des Schwerpunktes dieser Arbeit werden diese Begrifflichkeiten nachfolgend in Kürze näher betrachtet:

Corporate Social Responsibility wurde von der Europäischen Kommission zunächst folgendermaßen definiert:<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Europäische Kommission (2001). Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. S. 8.  
[http://www.csrgermany.de/www/csr\\_cms\\_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/\\$file/greenpaper\\_de.pdf?open](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/$file/greenpaper_de.pdf?open) (12.10.2016).



*„[...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“*

2011 passte die Europäische Kommission ihr Begriffsverständnis von Corporate Social Responsibility an und ergänzte die vormals nur gesellschaftsbezogene Ausrichtung des Begriffes nun auf das heute weit verbreitete Konzept sozial- und umweltverträglicher Umstrukturierung von Unternehmen.<sup>44</sup>

*„Die Kommission legt eine neue Definition vor, wonach CSR ‚die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft‘ ist. Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“<sup>45</sup>*

In ihrer Antwort auf das neue Verständnis betonte die damalige deutsche Bundesregierung, dass diese an dem vormals fest geschriebenen Merkmal der Freiwilligkeit weiterhin festhalte. Sie stimme zwar dem erweiterten Verständnis zu, könne allerdings hieraus keine Notwendigkeit ableiten, von dem Grundsatz der Freiwilligkeit abzurücken. Außerdem würden neue gesetzliche Berichtspflichten zu sozialen und ökologischen Informationen dem Prinzip der Freiwilligkeit widersprechen, weshalb sie sich ebenfalls gegen neue gesetzliche Berichtspflichten ausspreche. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)

---

<sup>44</sup> Vgl. Europäische Kommission (2011). Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/CSR-Mitteilung/Mitteilung\\_der\\_Kommission.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR-Mitteilung/Mitteilung_der_Kommission.pdf) (12.10.2016).

<sup>45</sup> Europäische Kommission (2011), S. 7.

könnten dann eher von nachhaltigkeitsorientierten Maßnahmen abgeschreckt werden. Es seien vielmehr Anreize zur Realisierung von CSR zu fördern und gesellschaftlich verantwortliches Engagement von Unternehmen sichtbarer zu machen.<sup>46</sup>

Damit vereint der Begriff von CSR die Merkmale der Dreidimensionalität (ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, siehe auch Kapitel 2.2.1), der Freiwilligkeit, des Beitrages zur nachhaltigen Entwicklung und die Einhaltung von Regelungen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung (Corporate Governance) und von Rechtsvorschriften (Compliance) sowie die regelmäßige Wahrnehmung des Stakeholder-Dialogs.

Hoffmann und Maaß sehen als eine wesentliche Funktion von CSR die Verhaltenssteuerung von Stakeholdern, indem eine Tauschbeziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern eingegangen wird.<sup>47</sup> Theoretisch fuße diese Funktion nach Hoffmann und Maaß auf der Anreiz-Beitragstheorie. Unternehmen werden demnach erst dann das gewünschte Verhalten bei Stakeholdern erreichen, wenn diese einen Nutzen feststellen.<sup>48</sup> Diese Form von Austauschbeziehung betreffe auch das Verhältnis des Unternehmens zu den Mitarbeitern, die ebenfalls nur dann einen Beitrag leisten, wenn diese einen Nutzen aus der Beziehung ziehen können. *“Freiwillige Übernahme von Verantwortung bedeutet im CSR-Kontext das Antworten des Unternehmens auf die Ansprüche der Stakeholder.”*<sup>49</sup> Als weitere Funktion sehen Hoffmann und Maaß die Sicherung der Verhaltenserwar-

---

<sup>46</sup> Vgl. Positionspapier der Bundesregierung zur Mitteilung der Europäischen Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ (KOM 2011, 681 endg.). Berlin, 18. November 2011. [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/CSR-Mitteilung/Positionspapier\\_der\\_Bundesregierung.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR-Mitteilung/Positionspapier_der_Bundesregierung.pdf) (12.10.2016).

<sup>47</sup> Vgl. Hoffmann, M.; Maaß, F. (2009). Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.). Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008. Wiesbaden: Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116 NF, S. 1-51, S. 12.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda, S. 12.

<sup>49</sup> Ebenda.

tungen aller Parteien: Stakeholder signalisieren Ansprüche und fordern deren Berücksichtigung ein.<sup>50</sup>

Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass die beiden Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility gleichbedeutend zu verwenden sind. Aufgrund eines breiten Konsens innerhalb der Nachhaltigkeitsforschung werden für die vorliegende Arbeit die Merkmale der Dreidimensionalität, der Freiwilligkeit, des Beitrages zur nachhaltigen Entwicklung und die Einhaltung von Regelungen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung (Corporate Governance) bzw. von Rechtsvorschriften (Compliance) sowie die regelmäßige Wahrnehmung des Stakeholder-Dialogs ebenfalls als Grundlage für das Verständnis von Nachhaltigkeit und insbesondere unternehmerischer Nachhaltigkeit übernommen. Vor allem das Merkmal der Freiwilligkeit steht mit hoher Wahrscheinlichkeit in positivem Zusammenhang mit einer hohen Motivation von Unternehmen, langfristig nachhaltig zu wirtschaften und über Rechtsvorschriften hinaus einen Beitrag zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung zu leisten.<sup>51</sup>

„Corporate Governance“ fokussiert vor allem auf die Transparenz hinsichtlich der Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften und rückt die Beziehung zu den Eigenkapitalgebern in den Vordergrund. Der Ansatz nimmt Bezug auf den rechtlichen und institutionellen Rahmen für unternehmerische Entscheidungen.<sup>52</sup> Paragraph 161 des deutschen Aktiengesetzes verpflichtet alle börsennotierten Unternehmen, den von einer Regierungskommission entwickelten Deutschen Corporate Governance Kodex anzuwenden. Dieser gibt Normen einer ver-

---

<sup>50</sup> Vgl. ebenda, S. 13.

<sup>51</sup> Psychologisch fundierte Theorien wie beispielsweise die Motivationstheorie und die Theorie der Selbstbestimmung verweisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen dem Autonomieerleben einer Person in Bezug auf eine Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten und der Langfristigkeit, dieses Verhalten auch zu zeigen. Vgl. u.a. Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: *American Psychologist*, 55, S. 68-78 und Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

<sup>52</sup> Vgl. Welge, M. K.; Eulerich, M. (2014). *Corporate-Governance-Management. Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

antwortungsvollen Unternehmensleitung und -überwachung vor (z. B. das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat oder Rechnungslegungsvorschriften).<sup>53</sup> Nach Baumast und Pape werde durch den Corporate Governance Ansatz fast ausschließlich auf die Shareholderbeziehungen Bezug genommen und sei somit nur eine Mindestvoraussetzung für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.<sup>54</sup> CSR bzw. Nachhaltigkeit geht durch das Merkmal der Freiwilligkeit und den Einbezug weiterer Stakeholder deutlich über dieses Begriffsverständnis hinaus.

„Corporate Citizenship“ zielt auf das Engagement des Unternehmens für das Gemeinwesen ab, in dem es tätig ist: Das Unternehmen als „guter“ Bürger. Unternehmensinitiativen im gesellschaftlichen Umfeld erhalten hier eine hohe Bedeutung, etwa die Unterstützung kultureller und sozialer Einrichtungen.<sup>55</sup> Damit ist Corporate Citizenship nur ein Ausschnitt aus dem, was beispielsweise CSR umfasst. Denn CSR beinhaltet nicht nur Initiativen im gesellschaftlichen Umfeld, sondern auch unternehmensinterne oder nationale bzw. internationale Aktivitäten.

Corporate Sustainability als „Nachhaltige Unternehmensführung“ ist als unternehmerische Gesamtkonzeption zu verstehen und meint nach Steimle und Zink:

*“Corporate Sustainability means to overcome conflict of goals between economic, environmental, and social issues, combining long-term economic success with conserving biophysical environment and social responsible actions. Goal con-*

---

<sup>53</sup> Vgl. <http://www.dcgk.de/de/> (18.08.2015) sowie Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 5. Mai 2015 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 5. Mai 2015) [http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05\\_Deutscher\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex.pdf](http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf) (12.10.2016).

<sup>54</sup> Vgl. Baumast, A.; Pape, J. (2012). Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Stuttgart: UTB, S. 245.

<sup>55</sup> Vgl. u.a. Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (2007). Handbuch Corporate Citizenship. CSR für Manager, Heidelberg: Springer.

*licts need to be changed into goal congruence to create a win-win situation between the dimensions of sustainability.”<sup>56</sup>*

Die Sicherung der Nachhaltigkeit aller betrieblichen Produkte, Prozesse und unternehmensrelevanten Verhaltensweisen steht im Vordergrund. Eine ausdrückliche Ausrichtung am Leitbild Nachhaltiger Entwicklung ist für Corporate Sustainability (Nachhaltige Unternehmensführung) erforderlich. Nach Baumast und Pape wird hierfür auch der Begriff Corporate Responsibility gebraucht.<sup>57</sup> In seiner Bedeutung ist Corporate Sustainability bzw. Corporate Responsibility mit CSR gleichzusetzen.

Die zuvor angesprochene Dredimensionalität von Nachhaltigkeit als wesentliches Merkmal des Begriffes wird im Folgenden erläutert. Denn das Verständnis des Terminus Nachhaltigkeit konkretisiert sich weiter, wenn die verschiedenen Dimensionen berücksichtigt werden, die das Konstrukt Nachhaltigkeit beschreiben.

## **2.2 Spezifizierung des Begriffes Nachhaltigkeit**

### **2.2.1 Die Dimensionen der Nachhaltigkeit**

Schon aus den ersten Diskussionen Anfang der 1970er Jahre lassen sich drei grundlegende Komponenten von Nachhaltigkeit ableiten, weshalb die Idee der Nachhaltigkeit nur durch die Berücksichtigung mehrerer Dimensionen realisiert werden kann: Eine ökologische, eine ökonomische und eine soziale Dimension. Bereits in den Ausgangsdokumenten ist die dreiteilige Gliederung des Verständnisses von Nachhaltigkeit ersichtlich: Während der Brundtlandbericht die Verbindung von umwelt- und entwicklungspolitischen Lösungen im Sinne von

---

<sup>56</sup> Steimle, U.; Zink, K. J. (2006). Sustainable Development and Human Factors. In: International Encyclopedia of ergonomics and human factors, 2006, S. 2356. Vgl. auch Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002), Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business Strategy and the Environment, 11/2, S. 130-141, S. 131 f.

<sup>57</sup> Vgl. Baumast, A.; Pape, J. (2012), S. 246.

Nachhaltigkeit anspricht<sup>58</sup>, ist bereits in der Agenda 21, dem 1992 in Rio vereinbarten Aktionsprogramm<sup>59</sup>, von dem Zusammenhang zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Entwicklung zu lesen. Diese drei Dimensionen machen noch heute das sog. *Drei-Säulen-Modell* der Nachhaltigkeit aus.<sup>60</sup> Die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 12. Deutschen Bundestages bezeichnet demnach auch Ökologie, Ökonomie und Soziales als „*tragende Säulen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung*“.<sup>61</sup> Nachhaltigkeit oder Nachhaltige Entwicklung beschreibt somit die Verknüpfung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen. Während der Begriff des Drei-Säulen-Modells eher im allgemeinen Zusammenhang mit dem normativen Konzept der Nachhaltigkeit bzw. dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung verwendet wird, bezieht sich der Begriff „triple bottom line“<sup>62</sup> zwar auch auf die drei Dimensionen des Drei-Säulen-Modells, wird jedoch eher im Kontext von Unternehmen verwendet.<sup>63</sup> Damit wurde der ursprüngliche Ansatz der Kostenrechnung („one bottom line“) um zwei weitere Bottom Lines erweitert: Die soziale und die ökologische Bottom Line.

Die Europäische Kommission definierte 2001 im Grünbuch Triple Bottom Line als „*Konzept, das davon ausgeht, dass die Gesamtleistung eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital beiträgt.*“<sup>64</sup>

---

<sup>58</sup> United Nations (1987).

<sup>59</sup> United Nations (1992).

<sup>60</sup> Vgl. u.a. Der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) (2008), S. 56.

<sup>61</sup> Enquete-Kommission (1994), S. 33.

<sup>62</sup> Vgl. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

<sup>63</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 17.

<sup>64</sup> Europäische Kommission (2001). *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Grünbuch, S. 30. [http://www.csrgermany.de/www/csr/cms\\_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/\\$file/greenpaper\\_de.pdf?open](http://www.csrgermany.de/www/csr/cms_relaunch.nsf/id/E111744E17E6050EC12577FF00373E36/$file/greenpaper_de.pdf?open) (12.10.2016).

Nach von Hauff und Kleine lassen sich die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit anhand der unterschiedlichen Kapitalarten beschreiben. Genauer: Die Dimensionen der Nachhaltigkeit werden dadurch operationalisiert, dass sie die Generierung der jeweiligen Kapitalart fördern:<sup>65</sup>

- **Ökologisches Kapital** „umfasst den in Ökosystemen vorhandenen Bestand an erneuerbaren Ressourcen, Land und ökologischen Faktoren wie Nahrungskreisläufe, Klimasysteme, solare Einstrahlung, Gleichgewichte und Tragfähigkeit. [...] Darüber hinaus schließt das ‚Naturkapital‘ das ökologische Kapital eines geografisch abgegrenzten Raums zuzüglich der darin verfügbaren nicht-erneuerbaren Ressourcen ein.“
- **Ökonomisches Kapital** bezieht sich auf „das wirtschaftliche Produktionskapital in Form von Sach-, Wissens- und Humankapital [...] sowie die in die Wirtschaft eingebrachten Ressourcen [...]. Immaterielles Vermögen ist hierbei ein Bestandteil ökonomischen Kapitals [...].“
- **Sozialkapital:** Neben dem volkswirtschaftlich orientierten Verständnis der materiellen Infrastruktur wie Sachanlagen und öffentliche Einrichtungen, führen von Hauff und Kleine<sup>66</sup> durch Empacher und Wehling<sup>67</sup> eine Ergänzung an, indem Sozialkapital zusätzlich „die Grundbedürfnisse befriedigt, die gesellschaftliche Integration fördert und die Weiterentwicklung der Gesellschaft ermöglicht [...].“

Neben der Benennung der Dimensionen von Nachhaltigkeit stellt sich die Frage, wie die verschiedenen Dimensionen gewichtet werden. Hierzu sind verschiedene Positionen zu finden, die sich in unterschiedlichen Modellen widerspiegeln. Das „Drei-Säulen-Modell“ beschreibt Nachhaltigkeit oder Nachhaltige Entwicklung als die *gleichberechtigte* Verknüpfung von ökonomischen, ökologischen und

---

<sup>65</sup> Von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 15, vgl. auch Hediger, W. (2000). Sustainable development and social welfare. In: *Ecological Economics*, Bd. 32 (2000), Heft 3, S. 481-492.

<sup>66</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009).

<sup>67</sup> Vgl. Empacher, C.; Wehling, P. (2002). Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. ISOE-Studentexte Nr. 11, Frankfurt am Main.

sozialen Zielen.<sup>68</sup> Von Hauff und Kleine verdeutlichen die Abhängigkeit und gleichgewichtete Bedeutung der drei Dimensionen durch die Darstellung eines Dreiecks.<sup>69</sup> Es gibt allerdings auch Stimmen, die der ökologischen Zielsetzung Vorrang vor der ökonomischen und sozialen Dimension geben, da dies die Grundlage für Ökonomie und Soziales sei oder die zumindest die ökologische und soziale Dimension der ökonomischen unterordnen:<sup>70</sup> Denn „... *erst wenn ökologische und soziale Entwicklungsziele geklärt sind, hat es Sinn, den ‚Motor‘ anzuwerfen und ökonomische Kräfte zu mobilisieren, die den Wettbewerb um mehr ökologisch und sozial verantwortliches Handeln möglichst effektiv in Gang setzen, um diese Ziele mit einem günstigen Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu erreichen.*“<sup>71</sup> Hier geht man von einem Ein-Säulen-Konzept aus.

Inwiefern das Abbild von Dimensionen, Säulen, Schnittmengen, Pyramiden oder einem Dreieck angenommen wird, hängt im Wesentlichen damit zusammen, welche Gewichtung den einzelnen Dimensionen zugesprochen wird und wie diese zueinander in Beziehung stehen. Während man im Falle des Säulenmodells, häufig mit einem Dach versehen, davon ausgehen muss, dass mindestens eine Säule entfernt werden kann und damit nicht alle drei Säulen Grundvoraussetzung sind,<sup>72</sup> muss in der Darstellung des auf drei Säulen ruhenden Dreiecks<sup>73</sup> jede

---

<sup>68</sup> Vgl. z. B. United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA): United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), New York 1992.

<sup>69</sup> von Hauff, M.; Kleine, A. (2014).

<sup>70</sup> Vgl. Strebel, H. (2005). Umweltwirtschaft in der Betriebswirtschaftslehre. In: Priewasser, R. (Hrsg.). Dimensionen der Umweltwirtschaft, Linz: Festschrift für Adolf Heinz Malinsky, S. 15-46.

<sup>71</sup> Lübke, V. (2003). Informationskonzepte für einen nachhaltigen Konsum. In: Linne, G.; Schwarz, M. (Hrsg.). Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen: Leske und Budrich, S. 107-118, S. 108.

<sup>72</sup> Vgl. u.a. Kopfmüller, J.; Brandl, V.; Jörissen, J.; Paetau, M.; Banse, G.; Coenen, R.; Grunewald, A. (2001). Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet: Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin: Edition Sigma.

<sup>73</sup> Vgl. u.a. Von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 118.



Säule bestehen bleiben. Das Schnittmengenmodell<sup>74</sup> beinhaltet Kombinationen der drei Bereiche, geht aber davon aus, dass die ideale Umsetzung eine Schnittmenge aller drei Bereiche ist. Insbesondere diese Konzeption verdeutlicht, dass die drei Bereiche inhaltliche Überschneidungen beinhalten, beispielsweise sozial-ökonomische Themen, sozial-ökologische oder ökonomisch-ökologische.

Eine ebenfalls häufig verwendete Darstellung ist die Form des gleichseitigen Dreiecks. Gleichseitig steht in diesem Falle für eine gleichberechtigte Berücksichtigung der Bereiche Soziales, Ökonomie und Ökologie (siehe Abbildung 3).

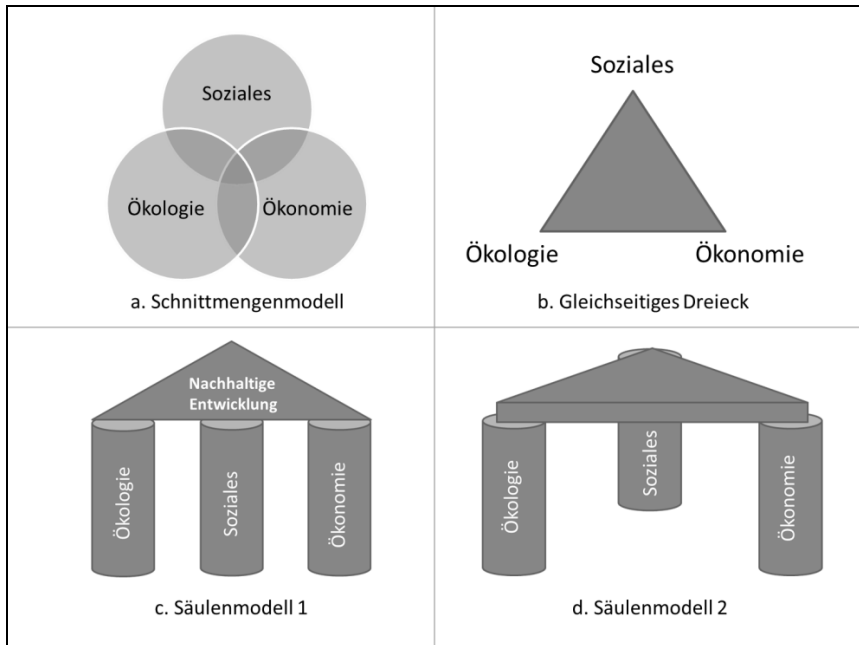
Anhand des Nachhaltigkeitsdreiecks lässt sich unter Berücksichtigung der Konstrukte „Effizienz“ und „Effektivität“ verdeutlichen, inwiefern es nur um die Verbindung einzelner Dimensionen geht und eine Zielerreichung innerhalb dieser Dimensionen relevant ist oder ob die Effektivität nachhaltigkeitsförderlicher Maßnahmen betrachtet wird. Effizienz folgt dabei dem Leitsatz „die Dinge richtig tun“, Effektivität hingegen meint „die richtigen Dinge tun“.<sup>75</sup>

Folgt man dem Anspruch des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung, ist das Ziel, alle drei Dimensionen durch Ziele und Maßnahmen abzubilden.

---

<sup>74</sup> Vgl. u.a. Barbier, E. B. (1987). The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*, 15. Jg. (1987), Nr. 2, S. 101-110. Vgl. auch Fichter, R. (1998). Anforderungen und Rahmenbedingungen für das nachhaltige Unternehmen. In: Fichter, K.; Clausen, J. (Hrsg.). *Schritte zum nachhaltigen Unternehmen: Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements*. Berlin: Springer, S. 3-26.

<sup>75</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 169 f. Vgl. auch Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T.; Müller, J. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*. [http://pure.leuphana.de/ws/files/1174686/BMU\\_Nachhaltigkeitsmanagement\\_in\\_Unternehmen.pdf](http://pure.leuphana.de/ws/files/1174686/BMU_Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf) (12.10.2016).



**Abbildung 3:** Einschlägige Darstellungsformen des Konzeptes Nachhaltigkeit<sup>76</sup>

In den anfänglichen Ansätzen des Nachhaltigkeitsdreiecks sind jedoch nur Kombinationen aus zwei Dimensionen möglich. Deshalb erstellten von Hauff und Kleine ein integriertes Nachhaltigkeitsdreieck, in dem die Kombination aller drei Dimensionen realisiert ist (siehe Abbildung 4).<sup>77</sup>

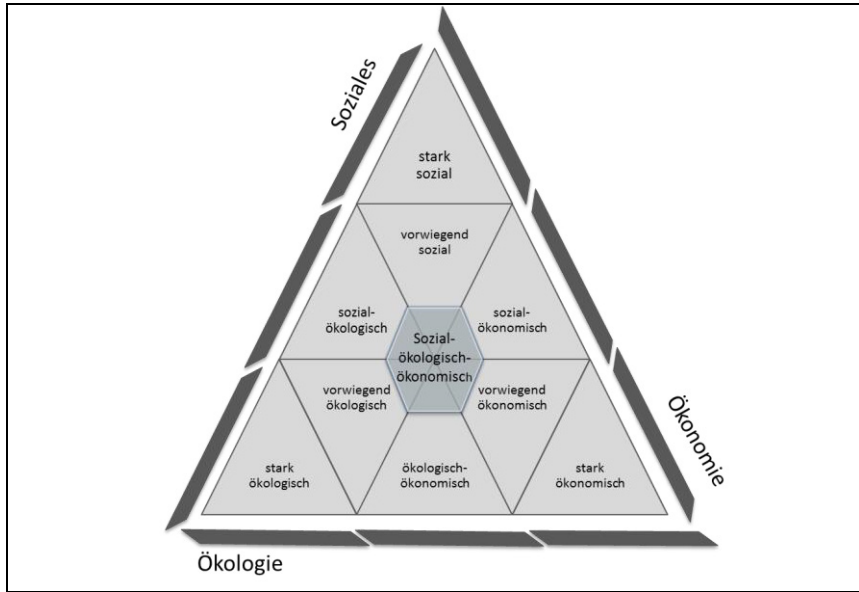
Neben den bisherigen drei Dimensionen werden in anderen Operationalisierungsansätzen auch weitere Dimensionen genannt wie beispielsweise die kulturelle/institutionelle oder politisch-institutionelle Dimension.<sup>78</sup> Diese Ergänzungen werden hier zum einen aufgrund ihrer Seltenheit vernachlässigt, zum anderen

<sup>76</sup> Abbildung in Anlehnung an von Hauff, M. (2014), S. 163-165.

<sup>77</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 169 f.

<sup>78</sup> Vgl. u.a. Kopfmüller, J. et al. (2001).

weil diese eher einzelne Akteure ansprechen und damit nicht dem gleichen Verständnis wie die ersten drei Dimensionen folgen.



**Abbildung 4:** Das Integrierende Nachhaltigkeitsdreieck<sup>79</sup>

In dieser Arbeit wird von dem Drei-Säulen-Modell ausgegangen, da es eine Nicht-Substituierbarkeit der einzelnen Dimensionskomponenten postuliert.<sup>80</sup> Denn insbesondere vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Verständnisses der menschlichen Existenz muss davon ausgegangen werden, dass sich Handlungen einer Dimension auf die jeweils andere bzw. anderen Dimensionen auswirken können. Eine alleinige Berücksichtigung der ökologischen Dimension könnte beispielsweise zur Folge haben, dass ökonomische Konsequenzen ver-

<sup>79</sup> Abbildung aus von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 125. Vgl. auch von Hauff, M. (2014), S. 170 f.

<sup>80</sup> Vgl. Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (2002), S. 21.

nachlässigt werden. Auch die Enquete-Kommission von 1998 sah die zwingende Notwendigkeit, alle drei Dimensionen zu berücksichtigen:<sup>81</sup>

*„Zentrales Ziel des Nachhaltigkeitsanliegens ist die Sicherstellung und Verbesserung ökologischer, ökonomischer und sozialer Leistungsfähigkeiten. Diese bedingen einander und können nicht teiloptimiert werden, ohne Entwicklungsprozesse als Ganzes in Frage zu stellen. So ist die Herstellung von Gerechtigkeit oder Chancengleichheit aus primär sozialpolitischem Interesse nicht allein ein soziales Ziel, sondern auch Voraussetzung für langfristige ökonomische Leistungsfähigkeit und folglich auch ein ökonomisches Ziel. Auch ökologische Ziele können kaum umgesetzt werden, wenn es Menschen aufgrund ihrer materiellen Bedingungen schwer gemacht wird, Rücksicht auf ökologische Ziele zu nehmen. Ähnliche Überlegungen ergeben sich auch in umgekehrter Ziel-Mittel-Zweck-Relation.“*

Diese Zusammenhänge haben sich bis heute nicht geändert, möglicherweise eher noch verstärkt. So hat sich die Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“ des 17. Deutschen Bundestages folgende Aufgabe gestellt und in ihrem Abschlussbericht dargelegt:<sup>82</sup>

*„Die Enquete-Kommission schlägt in ihrem Bericht deshalb einen neuen Begriff von Wohlstand und eine neue Wohlstandsmessung vor, die neben dem materiellen Wohlstand auch soziale und ökologische Dimensionen von Wohlstand abbildet. Damit werden wir nicht nur dem Wohlstandsverständnis der Menschen besser gerecht, sondern stellen auch das Wachstumsparadigma infrage.“*

---

<sup>81</sup> Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" (1998), S. 19.

<sup>82</sup> Vgl. Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“ (2013). Schlussbericht. Drucksache 17/13300. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/133/1713300.pdf> (12.10.2016). Siehe insbesondere S. 554 ff. zu „Prinzipien und Grundsätze nachhaltig gestaltender Ordnungspolitik“.

Im Folgenden wird in möglichst kurzer Form jede der drei Dimensionen beschrieben, um das zugrundeliegende Verständnis dieser Arbeit zu verdeutlichen.

### *Ökologische Nachhaltigkeit*

Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit bezieht sich auf die dauerhafte Gewährleistung der Stabilität des ökologischen Systems und dem Erhalt erneuerbarer und nicht-erneuerbarer<sup>83</sup> Ressourcen. So hat es die Enquetekommission 1994 und die Enquete-Kommission 1998 des 13. Bundestages in mehreren Grundregeln formuliert:<sup>84</sup>

*„1. Die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen soll deren Regenerationsrate nicht überschreiten. Dies entspricht der Forderung nach Aufrechterhaltung der ökologischen Leistungsfähigkeit, d. h. (mindestens) nach Erhaltung des von den Funktionen her definierten ökologischen Realkapitals.“*

Da eine Ressource nicht per se als erneuerbar bezeichnet werden kann, sondern dies von der Nutzungsintensität und Nutzungsart abhängt,<sup>85</sup> sind Nutzungsintensität und -art entscheidende Größen, die bei der Einhaltung der Regel beachtet werden müssen. Die Berücksichtigung von Zeit und zeitlichen Lebensspannen wird hier ebenfalls angesprochen.

Durch diese Managementregel wird die Diskussion zwischen den idealtypischen Positionen „schwache Nachhaltigkeit“ und „starke Nachhaltigkeit“ aufgegriffen.

---

<sup>83</sup> „Die Bezeichnung einer Ressource als erneuerbar oder nicht-erneuerbar ergibt sich aus der Relation der Zeitskalen der Neubildung bzw. des Wachstums einer Ressource zur Zeitskala der Nutzung einer Ressource. Während die Zeitskala der Nutzung von Ressourcen in den zeitlichen Dimensionen eines Menschenlebens oder weniger Generationen liegt, reicht die Zeitskala der Reproduktion von Ressourcen von der Zeitspanne der Vegetationszyklen bis zu geologischen Zeiträumen. Organische Kohlenstoffverbindungen, die als Rohstoffe oder Energielieferanten nutzbar sind, können aus Elefantengras, Holz, Torf, Braunkohle, Steinkohle oder Erdöl stammen. Die Zeitspanne der (Neu-)Bildung dieser Ressourcen reicht von Monaten über Jahre und Jahrzehnte bis zu Jahrtausenden. Die Frage der Erneuerbarkeit einer Ressource hängt sowohl vom Verhältnis der Regenerationsrate zur Nutzungsrate als auch von der Art der Nutzung ab“, Enquete-Kommission (1994), S. 29.

<sup>84</sup> Enquete-Kommission, 1994, S. 29 ff.

<sup>85</sup> Ebenda.

Während eine schwache Nachhaltigkeit davon ausgeht, dass das Gesamtkapital konstant gehalten werden soll, unabhängig von der jeweiligen Verteilung der Kapitalarten, fordert die starke Nachhaltigkeit, das Naturkapital unbedingt zu erhalten. Schwache Nachhaltigkeit impliziert damit eine Substituierbarkeit des Naturkapitals durch anthropogenes Kapital, starke Nachhaltigkeit sieht Naturkapital nicht als ersetzbar an.<sup>86</sup>

Beide Ansätze stehen für zwei unterschiedliche grundlegende Überzeugungen, die sich ähnlich zweier Pole voneinander abgrenzen. Steurer spricht von Paradigmen der Nachhaltigkeit.<sup>87</sup> Wesentlich dabei ist die Annahme der Substituierbarkeit.<sup>88</sup> Darüber hinaus gibt es weitere Ansätze, die die Kluft zwischen der schwachen und der starken Nachhaltigkeit zu verringern versuchen. Von Hauff und Kleine bezeichnen diese als „integrierende Ansätze“, wozu die „Zweistufige Nachhaltigkeitsregel“, die „Ausgewogene Nachhaltigkeit“<sup>89</sup> und die „Kritische Nachhaltigkeit“ zählen.

Die Zweistufige Nachhaltigkeitsregel wird in Form von zwei aufeinanderfolgenden Vorgaben formuliert:<sup>90</sup>

*„1. Priorität: Stelle stets sicher, daß kritische Bestände sämtlicher als relevant zu erachtender gesellschaftlicher Vermögenskomponenten nicht erreicht oder gar unterschritten werden.*

*2. Priorität: Stelle stets sicher, daß sich die angemessen bewerteten Veränderungen sämtlicher als relevant zu erachtender gesellschaftlicher Vermögenskomponenten zu Null saldieren.“*

---

<sup>86</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 33. Vgl. auch Kopfmüller et al. 2001, S. 63 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Steurer, R. (2001). Paradigmen der Nachhaltigkeit. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht 24.2001/4, S. 537-566.

<sup>88</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), 34.

<sup>89</sup> Vgl. auch Steurer, R. (2001), S. 541.

<sup>90</sup> Enders, E.; Radke, V. (1998). Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung. Elemente ihrer wirtschaftswissenschaftlichen Fundierung. Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 479. Berlin: Duncker und Humblot, S. 30.

Damit bezieht sich die erste Regel auf die starke Nachhaltigkeit, die zweite hingegen auf die schwache Nachhaltigkeit. Denn die erste besagt, dass kritische Bestände ökologischen Kapitals gesichert sein müssen. Ist dies geschehen, wäre es möglich - so die zweite Regel - im Sinne der schwachen Nachhaltigkeit zu handeln.<sup>91</sup>

Die ausgewogene Nachhaltigkeit kann als „Kompromiss“ zwischen der starken und der schwachen Nachhaltigkeit verstanden werden, in deren Verständnis Naturkapital teilweise substituierbar ist (siehe Tabelle 1). Es wird eine ökologisch, ökonomisch und sozial optimierte Wachstumsentwicklung eingefordert, bei der eine Wachstumsverlagerung oder ein Wachstumsstopp nur als mögliches Ergebnis einer „ökologischen Umstrukturierung“ der Gesellschaft zulässig sind. Ziel ist eine Harmonisierung von Wachstum und Umweltqualität.

Im Sinne der schwachen Nachhaltigkeit ist nach Döring eine Entschädigung z. B. von Personen möglich (u.a. in einer Kosten-Nutzen-Analyse).<sup>92</sup> Das würde im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften von Unternehmen bedeuten, dass eine Organisation Umweltschäden durch die Entschädigung der betroffenen Personen kompensieren kann.

Die sogenannte „kritische Nachhaltigkeit“ besagt, dass es eine begrenzte Substituierbarkeit des Naturkapitals durch künstliches Kapital geben könne, sich der gesamte Kapitalstock jedoch nicht verringern dürfe und die Umwelt und ihre Funktionen erhalten bleiben müsse.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 34. Vgl. auch Prammer, H. K. (2009), S. 57.

<sup>92</sup> Vgl. Döring, R. (2004). Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit? Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere / Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Working Paper No. 08/2004, S. 5.

<sup>93</sup> Vgl. Nutzinger, H.; Radke, V. (1995). Wege zur Nachhaltigkeit. In: Nutzinger, H. (Hrsg.). Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung. Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte. Marburg, S. 225-256. Vgl. Serageldin, I.; Steer, A. (1994). Making Development Sustainable. From Concepts to Action. World Bank Environmentally Sustainable Development Occasional Paper Series, No. 2, Washington, S. 32. Vgl. auch Pearce, D.; Turner, R. (1995). Economics of natural resources and the environment. New York: Harvester Wheatsheaf.

**Tabelle 1:** Vergleich zwischen starker, schwacher und ausgewogener Nachhaltigkeit<sup>94</sup>

<b>Starke Nachhaltigkeit</b>	<b>Schwache Nachhaltigkeit</b>	<b>Ausgewogene Nachhaltigkeit</b>
ökozentrisch	rein anthropozentrisch	„öko-anthropozentrisch“
Konflikt zwischen Wachstum und Umwelt	Harmonie zwischen Wachstum und Umwelt	„positive Wohlstandswende“ durch Umweltpolitik möglich
Naturkapital nicht substituierbar	Naturkapital voll substituierbar	Naturkapital teilweise substituierbar
nachhaltiges Wachstum nicht möglich	pro Wachstum (mit moderater Umweltpolitik)	pro umweltfreundliches/nachhaltiges Wachstum
Strategie: Wachstumsstop, Verzicht & Effizienz durch Individuum und Politik	Strategie: Effizienz durch Technik, Wachstum und Markt	Strategie: ökologisches Konsummuster & Effizienz durch Technik, Politik und Markt
kontra Kosten-Nutzen-Analyse	konventionelle Kosten-Nutzen-Analyse	ökologisch erweiterte Kosten-Nutzen-Analyse
Vertreter: Ökologische Ökonomen, Ökologen (Wachstumspessimisten)	Vertreter: neoklassische Ökonomen (Wachstumsoptimisten)	Vertreter: u.a. Sozialwissenschaftler (Wachstumsoptimierer)

Vertreter der kritischen Nachhaltigkeit fordern die Setzung von Grenzen („Safe Minimum Standards“) für zulässige Abwägungen im Sinne von Umweltstandards. Dabei sind Verletzungen des Naturkapitals oberhalb der Grenzen zulässig,

<sup>94</sup> Abbildung aus Steurer, R. (2001), S. 557.



solange diese durch einen Zusatz anderer Kapitalformen ausgeglichen werden können. Im Sinne der starken Nachhaltigkeit wäre dies unzulässig.<sup>95</sup>

Einige Autoren unterscheiden weitere Formen der Nachhaltigkeit wie beispielsweise Turner oder auch Diefenbacher und spezifizieren damit die zuvor beschriebenen Pole.<sup>96</sup>

- **Sehr schwache Nachhaltigkeit:**

Eine Substitution durch finanzielles Kapital, Know-How oder technischen Fortschritt ist möglich.

- **Schwache ökologische Nachhaltigkeit:**

Substitution ist nur innerhalb des natürlichen Kapitalbestandes zulässig.

- **Starke ökologische Nachhaltigkeit:**

Eine Substitution ist dann möglich, wenn die Befriedigung von Grundbedürfnissen gefährdet ist.

- **Kritische ökologische Nachhaltigkeit:**

Der jeweilige Umweltraum ist differenziert zu betrachten, getrennt nach erneuerbaren Ressourcen, nicht erneuerbaren Ressourcen und Umweltmedien bezüglich ihrer Aufnahmekapazität für Schadstoffe. Teile des Naturkapitals können nur mit anderen Teilen des Naturkapitals oder anderen Kapitalformen substituiert werden. Bestimmte kritische Werten dürfen hier bei nicht unterschritten werden.

- **Strikte Nachhaltigkeit:**

Eine Substituierbarkeit ist nicht akzeptabel; der Erhalt des kompletten natürlichen Kapitals ist das Ziel.

---

<sup>95</sup> Vgl. Fichter, K. (2005). Interpreneurship. Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzten Unternehmertums. Marburg: Metropolisverlag, S. 41.

<sup>96</sup> Vgl. Diefenbacher (2001). Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Zum Verhältnis von Ethik und Ökonomie, Darmstadt S. 70 ff. Vgl. auch Turner, R. K. (1993). Sustainability: Principles and Practice. In: Turner, R. K. (Hg.). Sustainable Environment Economics and Management: Principles and Practice. Chichester: John Wiley & Sons. S. 3-36, S. 11.

Mit welcher Ernsthaftigkeit und Konsequenz Nachhaltigkeit umgesetzt werden soll, wurde auch anderweitig aufgegriffen: Vor dem Hintergrund normativer Vorstellungen des Anspruchs auf Ressourcen und Idealvorstellungen über deren Verbrauch werden in der einschlägigen Literatur drei grundlegende Strategien diskutiert, die als fester Bestandteil des Themas Nachhaltigkeit betrachtet werden können:<sup>97</sup>

- **Effizienz-Strategie** hat die Steigerung der Ressourcenproduktivität zum Ziel. Dieser Strategie entspricht auch die Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung.<sup>98</sup>
- **Konsistenz-Strategie** fordert die Vereinbarkeit der Stoff- und Energieströme, die vom Menschen ausgehen, mit den Strömen der Natur.
- **Suffizienz-Strategie** fokussiert auf die Forderung sozialverträglicher Obergrenzen für die Ökonomie bzw. das Wirtschaftswachstum, um die ökologischen Belastungsgrenzen einhalten zu können.

Die zweite Regel bezieht sich auf nicht erneuerbare Ressourcen wie beispielsweise Kohle, Erdöl oder Erdgas:<sup>99</sup>

*„2. Nicht-erneuerbare Ressourcen sollen nur in dem Umfang genutzt werden, in dem ein physisch und funktionell gleichwertiger Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen oder höherer Produktivität der erneuerbaren sowie der nicht-erneuerbaren Ressourcen geschaffen wird.“*

Da die Regenerierbarkeit dieser Ressourcenform nicht gegeben ist - jedenfalls nicht in „menschlich-wahrnehmbaren“ Zeiträumen - wird der Anspruch gestellt, sich um einen Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen zu bemühen und zu realisieren. Demnach widerspricht der Verbrauch nicht-erneuerbarer Ressourcen nicht per se dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung, wenn gleichzeitig der Erfolg der

---

<sup>97</sup> Vgl. u.a. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 38.

<sup>98</sup> Die Bundesregierung (2002).

<sup>99</sup> Enquete-Kommission (1994), S. 30.

Erforschung und Schaffung regenerierbarer Substitute sichergestellt ist.<sup>100</sup> Die Optimierung des Verbrauchs erneuerbarer Ressourcen und die wirtschaftliche Entwicklung sollte allerdings von der Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen entkoppelt und ein übergeordnetes Ziel sein, was durch Substitution und/oder Innovation zu erreichen ist.<sup>101</sup> Hier muss allerdings der sog. Rebound-Effekt bedacht werden, wenn sich durch neu gewonnene Ressourcen oder Ressourceneinsparungen zusätzliche Handlungsfreiräume ergeben und deren Nutzung vorherige Einsparungen zunichte machen.<sup>102</sup> So weist auch Paech mehrfach darauf hin, dass Innovationen zusätzliche Risiken mit sich bringen, wenn diese im Nachhinein nicht ressourcenschonend oder substituierend eingesetzt werden. Er geht sogar davon aus, dass die Ursache für die Notwendigkeit, sich heute mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen zu müssen, in unbedachten Innovationsentwicklungen liegt.<sup>103</sup>

Die dritte Regel kann sich auf kritische Schwellenwerte für Stoffeinträge beziehen:<sup>104</sup>

*„3. Stoffeinträge in die Umwelt sollen sich an der Belastbarkeit der Umweltmedien orientieren, wobei alle Funktionen zu berücksichtigen sind, nicht zuletzt auch die ‚stille‘ und empfindlichere Regelungsfunktion.“*

Die vierte Regel spricht die Beachtung der Zeitmaße an und bringt das Zeitmaß natürlicher reaktiver Prozesse in Verbindung:<sup>105</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. ebenda. In diesem Zusammenhang beschreibt die sog. Hartwick-Regel die „Bildung von Rückstellungen zur Entwicklung erneuerbarer Substitute als Kompensation für die sinkende Nutzbarkeit nicht-erneuerbarer Ressourcen“ (Vgl. Enquete-Kommission (1994), S. 30).

<sup>101</sup> Vgl. ebenda, S. 30-31.

<sup>102</sup> Der Rebound-Effekt besagt, dass Einsparungen, die z. B. durch effizientere Technologien entstehen, durch vermehrte Nutzung und steigenden Konsum zunichte bzw. überkompensiert werden. Vgl. ebenda, S. 229.

<sup>103</sup> Vgl. Paech, N. (2005). Nachhaltige Innovationen: Zur Gestaltung ambivalenter Prozesse des Wandels. In: Innovationen und Nachhaltigkeit, S. 225-250, S. 225.

<sup>104</sup> Enquete-Kommission (1994), S. 32.

<sup>105</sup> Ebenda.

*„4. Das Zeitmaß anthropogener Einträge bzw. Eingriffe in die Umwelt muß im ausgewogenen Verhältnis zum Zeitmaß der für das Reaktionsvermögen der Umwelt relevanten natürlichen Prozesse stehen.“<sup>106</sup>*

In der fünften Regel wird wiederum der Zusammenhang der ökologischen Ressourcen und der menschlichen Interessen (menschliche Gesundheit) ersichtlich.

*„5. Gefahren und vertretbare Risiken für die menschliche Gesundheit durch anthropogene Einwirkungen sind zu vermeiden.“<sup>107</sup>*

Demnach kann nicht nur eine Perspektive betrachtet werden. Dies unterstützt den ersten Grundsatz der Rio-Deklaration:<sup>108</sup>

*„Die Menschen stehen im Mittelpunkt der Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung. Sie haben das Recht auf ein gesundes und produktives Leben im Einklang mit der Natur.“*

Die Enquete-Kommission hat im Rahmen der ökologischen Nachhaltigkeit ökologische Ziele formuliert:<sup>109</sup>

- Beachtung der Belastungsgrenzen der Umwelt
- Berücksichtigung eines zeitlichen Anpassungsbedarfs natürlicher Systeme bei der Entscheidung über den Einsatz von Stoffen
- effizienter Umgang mit endlichen Ressourcen
- der Erhalt bzw. die Wiederherstellung der vielfältigen Funktionen der Natur zum Nutzen der Menschen.

Auch im Deutschen Grundgesetz Artikel 20a ist das Ziel der ökologisch nachhaltigen Dimension integriert:<sup>110</sup>

---

<sup>106</sup> Ebenda.

<sup>107</sup> Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU) (1994), S. 10.

<sup>108</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (1992), S. 41.

<sup>109</sup> Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 19-20.

*„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung.“*

### *Soziale Nachhaltigkeit*

Die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit bezieht sich sowohl auf individuelle, als auch gesellschaftliche Belange. Konkrete Inhalte können anhand der von der Enquete-Kommission formulierten Ziele verdeutlicht werden: Existenzminimum, Einkommenszielen in Rentenformeln oder im Ziel der Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse, Sicherstellung eines Grundbedarfs, Herstellung und Sicherung von Gesundheit, Erwerbsfähigkeit und -möglichkeit, Bildungs- und Ausbildungschancen, Arbeitsbedingungen, Altersversorgung, Einkommens- und Vermögensverteilung.<sup>111</sup>

Soziale Nachhaltigkeit beinhaltet auch einen gerechten Zugang zu sozialen Grundgütern und die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse. Hierzu zählen demnach nicht nur physiologische Belange, sondern auch psychologische Aspekte wie das Recht nach Freiheit, Selbstachtung und Verwirklichung. Einen bedeutenden Beitrag hat hierzu der indische Wirtschaftswissenschaftler und Philosoph Amartya Sen geleistet.<sup>112</sup>

Die Managementregeln der Enquetekommission gehen stärker ins Detail und spezifizieren die Dimension:<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (1949). Artikel 20a, Fassung aufgrund des Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes (Staatsziel Tierschutz). <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf> (12.10.2016), S. 7.

<sup>111</sup> Enquete-Kommission (1998), S. 23.

<sup>112</sup> Vgl. Sen, A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford Univ. Press. Vgl. auch Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press.

<sup>113</sup> Enquete-Kommission (1998), S. 27.

*„Arbeit, aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Wohlstand, gerechte Verteilung von Einkommen und Lebenschancen und die Erhaltung und Weiterentwicklung sozialer Sicherungssysteme sind neben der Befriedigung elementarer Grundbedürfnisse, der Förderung gesellschaftlicher Integrationsprozesse, der Anerkennung und Förderung der Belange sozial Benachteiligter – wesentliche Voraussetzungen für den sozialen Frieden und eine zukunftsfähige Entwicklung.“*

Sicherungsmechanismen (z.B. gesetzliche Rentenversicherung oder Arbeitslosenversicherung) sollen entscheidend dazu beitragen.<sup>114</sup>

Folgende Regeln schlägt die Enquete-Kommission für die soziale Dimension vor:<sup>115</sup>

*„1. Der soziale Rechtsstaat soll die Menschenwürde und die freie Entfaltung der Persönlichkeit sowie die Entfaltungschancen für heutige und zukünftige Generationen gewährleisten, um auf diese Weise den sozialen Frieden zu bewahren.*

*2 a. Jedes Mitglied der Gesellschaft erhält Leistungen von der solidarischen Gesellschaft:*

- 1. entsprechend geleisteter Beiträge für die sozialen Sicherungssysteme,*
- 2. entsprechend Bedürftigkeit, wenn keine Ansprüche an die sozialen Sicherungssysteme bestehen.*

*2 b. Jedes Mitglied der Gesellschaft muss entsprechend seiner Leistungsfähigkeit einen solidarischen Beitrag für die Gesellschaft leisten.*

*3. Die sozialen Sicherungssysteme können nur in dem Umfang wachsen, wie sie auf ein gestiegenes wirtschaftliches Leistungspotential zurückgehen.*

*4. Das in der Gesellschaft insgesamt und in den einzelnen Gliederungen vorhandene Leistungspotential soll für künftige Generationen zumindest erhalten werden.“*

---

<sup>114</sup> Vgl. ebenda.

<sup>115</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

Die gesellschaftliche Solidarität (gesellschaftlicher Zusammenhalt und gesellschaftliche Leistungsfähigkeit) steht hier im Vordergrund und wirkt sich auf den verschiedenen Ebenen unterschiedlich aus: Auf der individuellen Ebene ist die Hilfsbereitschaft in kleinen Gemeinschaften wie Partnerschaft, Ehe oder Nachbarschaft von Bedeutung, auf der Gruppenebene die *„Bereitschaft und Fähigkeit zur Organisation von Selbsthilfe, sozialen Diensten und Interessen“*. Auf kollektiver Ebene die *„Erhaltung der Leistungsfähigkeit der großen sozialen Sicherungssysteme zur Absicherung der Lebenssituation“*.<sup>116</sup>

Vor dem Hintergrund, dass soziale Nachhaltigkeit dazu dient, Sozialkapital zu erhalten oder sogar zu steigern, bietet auch die Forschung um dieses Thema (Sozialkapital) Anhaltspunkte, welche Ziele unter sozialer Nachhaltigkeit zusätzlich zu subsumieren sind und wie diese gefördert werden können. Sozialkapital ist ein Merkmal sozialer Strukturen, die einen Wert schaffen und das Handeln der Personen innerhalb einer sozialen Struktur erleichtern.<sup>117</sup> Wesentlich dabei ist, dass ein Akteur diese Form von Ressourcen nicht selbst besitzt, sondern über diese lediglich aufgrund seiner sozialen Kontakte zu anderen Akteuren verfügt<sup>118</sup> und gleichzeitig ein Wert für die Person an die Bedeutung des Sozialkapitals geknüpft ist<sup>119</sup>. Vertrauen wird als unbedingt notwendig erachtet, um Sozialkapital zu bilden. Putnam, der den Diskurs zu Sozialkapital um die Komponente des Vertrauens ergänzte, beschreibt Sozialkapital als ein Konstrukt von *“... trust, norms and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating*

---

<sup>116</sup> Vgl. ebenda.

<sup>117</sup> Vgl. Coleman, J. (1990). Foundations of Social Theory. Cambridge: Belknap.

<sup>118</sup> Vgl. Franzen, A.; Pointner, S. (2007). Sozialkapital: Konzeptualisierung und Messungen. In: Franzen, A.; Freitag, M. (Hrsg.). Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 47/2007, S. 66-90, S. 67.

<sup>119</sup> Vgl. Riemer, K. (2005). Sozialkapital und Kooperation. Tübingen: Mohr Siebeck. Vgl. auch Lin, Ch.-P. (2011). Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations. In: Computers in Human Behavior, Jg. 27 (2011), S. 15-923.

*coordinated actions ...*”<sup>120</sup>, das ohne Vertrauen nicht existieren kann. Die Bedeutung von Vertrauen ist auch Bestandteil des dreidimensionalen Verständnisses von Sozialkapital wie es häufig in der Literatur zu finden ist.<sup>121</sup> Demnach konstituiert es sich aus den folgenden Dimensionen:<sup>122</sup>

- Die strukturelle Dimension (beziehungs- und netzwerkbasierte Merkmale, Kohäsion),
- die relationale Dimension (Vertrauen, Normen, Obligationen und Erwartungen, Identifikation und Identität) und
- die kognitive Dimension (gemeinsame Sprache und Codes, gemeinsames, wechselseitig bekanntes Wissen, gemeinsame mentale Modelle, Gruppen-gedächtnis und sozial eingebettete Fähigkeiten).

Damit wird zum einen deutlich, welche Komponenten das Sozialkapital ausmachen. Zum anderen zeigt sich, welche potentiellen Fördermaßnahmen auf allen drei Dimensionen des Sozialkapitals wirksam werden können, die beispielsweise durch die Politik und Gesellschaft forciert werden, um Nachhaltigkeit zu realisieren. Hierzu zählen auf der relationalen Dimension die Förderung des Vertrauens zwischen Unternehmen und Stakeholdern oder die Etablierung von Netzwerkstrukturen zur Förderung des Austausches über nachhaltigkeitsbezogene Themen, die Förderung der Vernetzung von bestimmten Akteuren in verschiedenen Themenbereichen zu Kooperationszwecken (z.B. Gesundheitsförderung) auf der strukturellen Dimension oder die Förderung von bestimmten Zielgruppen bzw. der Austausch zwischen Zielgruppen (z.B. Förderung von sozial benachteiligten Gruppen) auf der kognitiven Dimension.

---

<sup>120</sup> Putnam, R. (1993). What makes democracy work? Princeton: University Press, S. 167.

<sup>121</sup> Vgl. Adler, P. S.; Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. In: Academy of Management, Jg. 27, 1 (2002), S. 17-40. Vgl. auch Lesser, E. L. (2000). Knowledge and social capital. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. Vgl. auch Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual capital, and the organizational advantage. In: Academy of Management Review, Jg. 23, 2 (1998), S. 242 - 266.

<sup>122</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 371.



### *Ökonomische Nachhaltigkeit*

Die ökonomische Dimension zielt auf die Steigerung des materiellen Wohlstands und des Sozialprodukts, sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Sinne. Die Enquete-Kommission formulierte hierfür ebenfalls als Beispiel zu verstehende Ziele:<sup>123</sup>

- Gesamtwirtschaftlich ökonomische Ziele im Rahmen des Stabilitäts- und Wachstumsgesetzes, in Bezug auf Preisstabilität, hoher Beschäftigungsstand, außenwirtschaftliches Gleichgewicht sowie stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum
- Reduzierung der Staatsquote, des Anteils der Staatsausgaben am Sozialprodukt
- Einzelwirtschaftlich ökonomische Ziele wie Umsatz-, Marktanteils- und Gewinnziele

Als entsprechende Managementregeln in der Enquete-Kommission wurden folgende formuliert:<sup>124</sup>

*„1. Das ökonomische System soll individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse effizient befriedigen. Dafür ist die Wirtschaftsordnung so zu gestalten, daß sie die persönliche Initiative fördert (Eigenverantwortung) und das Eigeninteresse in den Dienst des Gemeinwohls stellt (Regelverantwortung), um das Wohlergehen der derzeitigen und künftigen Bevölkerung zu sichern. Es soll so organisiert werden, daß es auch gleichzeitig die übergeordneten Interessen wahrt.*

*2. Preise müssen dauerhaft die wesentliche Lenkungsfunktion auf Märkten wahrnehmen. Sie sollen dazu weitestgehend die Knappheit der Ressourcen, Senken<sup>125</sup>, Produktionsfaktoren, Güter und Dienstleistungen wiedergeben.*

---

<sup>123</sup> Enquete-Kommission (1998), S. 18.

<sup>124</sup> Ebenda, S. 26-27.

<sup>125</sup> „Der Begriff ‚Senke‘ bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die natürliche Umwelt als Aufnahmemedium für Abfälle, Emissionen etc. In Senken werden Stoffe akkumuliert oder in an-

*3. Die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs sind so zu gestalten, daß funktionsfähige Märkte entstehen und aufrechterhalten bleiben, Innovationen angeregt werden, daß langfristige Orientierung sich lohnt und der gesellschaftliche Wandel, der zur Anpassung an zukünftige Erfordernisse nötig ist, gefördert wird.*

*4. Die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft und ihr Produktiv-, Sozial- und Humankapital müssen im Zeitablauf zumindest erhalten werden. Sie sollten nicht bloß quantitativ vermehrt, sondern vor allem auch qualitativ ständig verbessert werden.“*

Als Hauptziele werden hierzu Wohlstand, Minderung von Knappheiten, Gestaltung der notwendigen Rahmenordnung (Markt und Wettbewerb), Allgemeinwohl und Erhalt der Ertragskraft des Kapitalbestandes genannt.<sup>126</sup>

### ***Vereinbarkeit der drei Dimensionen - Kritik am Säulenmodell***

Der größte Anteil der kritischen Äußerungen zu dem Drei-Säulen-Modell bezieht sich auf den Anspruch, dass alle drei Dimensionen gleichwertig und gleichzeitig umgesetzt werden sollen. Die drei Säulen würden zu losgelöst voneinander betrachtet werden und die Wechselwirkungen zwischen den drei Säulen würden zu wenig berücksichtigt. Dies betrifft die theoretische Konzeption des Modells, weist aber auch auf die Schwierigkeit der praktischen Umsetzung hin. Deshalb setzt sich die Kritik im Bereich der Praxis fort: In der Praxis werde häufig eher ein Schwerpunkt auf ein oder zwei Säulen gelegt, was einer Beliebigkeit gleichkommt. Die gleichrangige Umsetzung werde selten realisiert.<sup>127</sup>

Tatsächlich lassen sich viele Beispiele anbringen, die zeigen, dass die Ausgestaltung politischer, nachhaltiger, gesellschaftlicher, betrieblicher oder individueller

---

*dere Stoffe transformiert. So dienen z. B. Flüsse als Senken für Abwässer, Wälder als Senken für Kohlendioxid und Deponien als Senken für Hausmüll.“ Vgl. Steimle, U. (2007), S. 62.*

<sup>126</sup> Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 27.

<sup>127</sup> Vgl. u.a. von Hauff, M. (2014), S. 163 f., Rogall, H. (2013). Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 127. Vgl. auch Kopfmüller, J. et al. (2001). Vgl. auch Coenen, R., Grunwald, A. (Hrsg.) (2003).

Maßnahmen in Richtung Nachhaltigkeit nicht immer allen drei Dimensionen gerecht werden kann. Es können Widersprüchlichkeiten auftauchen. Insbesondere wenn es darum geht, über ein normatives Verständnis hinauszugehen, die Ebene einer reinen Indikatorenformulierung zu verlassen und Maßnahmen zur Zielerreichung zu konzipieren. Spätestens in dieser Phase kann es vorkommen, dass Maßnahmen unterschiedliche Wirkungen auf verschiedene Ziele haben und demnach Zielkonflikte entstehen.<sup>128</sup>

Setzt man die drei Dimensionen in Relation zu Ergebnisgrößen wie die verschiedenen Kapitalarten oder dem Zuwachs an Wohlergehen oder Produktivität, stellt sich vor dem Hintergrund der Kritik ebenso die Frage, ob durch die gleichzeitige Umsetzung der drei Dimensionen tatsächlich die intendierten Ergebnisgrößen erzielt werden können. Hierzu liefert das Gesetz des abnehmenden Grenzertrages eine Antwort, das besagt, *„dass sich die Outputmenge zunächst erhöht, wenn ein Produktionsfaktor vermehrt eingesetzt und die anderen konstant gehalten werden. Mit zunehmendem Einsatz des Faktors fällt der Ertragszuwachs (Grenzertrag) jedoch immer geringer aus.“*<sup>129</sup>

Einer der Gründe, weshalb dieses Gesetz an dieser Stelle angeführt werden kann, liegt in der ursprünglichen Intention seiner Entwicklung: Das von Turgot im 18. Jahrhundert entwickelte Gesetz diente dazu, Ertragsveränderungen in der Landwirtschaft zu beschreiben. Danach steigt der Grenzertrag eines Ackers zunächst,

---

<sup>128</sup> Siehe hierzu Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica. Vgl. auch Renn, O.; Deuschle, J.; Jäger, A.; Weimer-Jehle, W. (2007). Leitbild Nachhaltigkeit. Eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 169. Die Autoren verweisen auf Möglichkeiten, mit Widersprüchen und Zieldilemmata umzugehen (siehe hierzu auch Kapitel 4.2.5 unter Barrieren der Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit).

<sup>129</sup> Vgl. Rogall, H. (2013), S. 188. Vgl. auch Weder di Mauro, B. (Hrsg.) (2008). Chancen des Wachstums: Globale Perspektiven für den Wohlstand von morgen. Globale Perspektiven für den Wohlstand von morgen. Frankfurt: Campus, S. 36.

wenn die Anzahl der Arbeiter konstant bleibt und der Düngereinsatz erhöht wird. Bei einer stetigen Erhöhung nimmt der Ertrag immer weniger zu.<sup>130</sup>

Die Ansätze der schwachen und der starken Nachhaltigkeit sind Beispiele - wenn auch Gegenpole - dafür, inwiefern die Dimensionen gleichberechtigt berücksichtigt werden müssen. Während eine schwache Nachhaltigkeit davon ausgeht, dass der Gesamtkapitalbestand konstant gehalten werden soll, unabhängig von der jeweiligen Verteilung der Kapitalarten, fordert die starke Nachhaltigkeit, das Naturkapital unbedingt zu erhalten. Schwache Nachhaltigkeit impliziert damit eine Substituierbarkeit des Naturkapitals durch anthropogenes Kapital, starke Nachhaltigkeit sieht Naturkapital nicht als ersetzbar an. Mit anderen Worten bedeutet dies im Falle letzteres, dass jede Kapitalart und damit jede Dimension gleichberechtigt ist und erhalten bleiben muss.<sup>131</sup> Entsprechend der kritischen Nachhaltigkeit gibt es nur eine begrenzte Substituierbarkeit des Naturkapitals durch künstliches Kapital, der gesamte Kapitalstock dürfe sich jedoch nicht verringern und die Umwelt und ihre Funktionen müssen erhalten bleiben.<sup>132</sup>

Fichter fasst bestehende Grundhaltungen gegenüber der Operationalisierung von Nachhaltigkeit sehr übersichtlich zusammen, indem er drei grundsätzliche Umgangsweisen hierzu aufführt: Zum einen gebe es die eher ablehnende Haltung, die das Argument vorbringt, das Konzept sei zu schwammig. Die zweiten Vertreter bedienen sich eher dem Argument der Beliebigkeit (*„man packt in das Konzept das hinein, was einem gerade zweckdienlich erscheint“*) und die dritte Meinungsführerschaft versuche eher konstruktiv bemüht mit der Thematik umzugehen und den Begriff *„nach wissenschaftlichen Kriterien so exakt wie möglich“* zu bestimmen. Vor dem Hintergrund der groben Zielrichtung (*„Bewahrung von Natur*

---

<sup>130</sup> Vgl. Rogall, H. (2013), S. 188. Vgl. auch International Bank for Reconstruction and Development (2003). Nachhaltige Entwicklung in einer dynamischen Welt: Institutionen, Wachstum und Lebensqualität verbessern. Bonn: UNO-Verlag, S. 23.

<sup>131</sup> Vgl. von Hauff, M.; Kleine, A. (2009), S. 33. Vgl. auch Kopfmüller et al. 2001, S. 63 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Nutzinger, H.; Radke, V. (1995). Siehe auch „sensible sustainability“ bei Serageldin und Steer, 1994, S. 32.

*und Umwelt“)* komme es darauf an, eine „Balance zwischen der Über- und Unterbestimmung des Nachhaltigkeitsbegriffs zu finden und ihn weder so zu präzisieren, dass er zwar strengste ökologische Kriterien erfüllt, aber zu einem unerreichbaren Ideal wird, noch ihn so zu belassen, dass er alles bedeuten und damit nichts bewirken kann.“<sup>133</sup>

Im Zusammenhang mit der eher kritischen Sichtweise des Drei-Säulenmodells wurden alternative Modelle entwickelt wie beispielsweise integrative Ansätze, die versuchen, die Unterscheidung verschiedener Dimensionen zu überwinden.

### **2.2.2 Integrative Ansätze zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit**

#### ***Der Ansatz der Helmholtz-Gesellschaft deutscher Forschungszentren (HGF)***

Die zuvor erläuterte säulenbasierte Beschreibung von Nachhaltigkeit wird häufig wegen ihrer zu strikten und wenig realitätsnahen Trennung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimension kritisiert. Integrative Ansätze gehen über diese Trennung hinaus und greifen Prämissen auf, die dimensionsübergreifend relevant sind und dadurch die Realisierung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung verwirklichen.

Der 1998 entwickelte Ansatz der Helmholtz-Gesellschaft deutscher Forschungszentren (HGF) um Kopfmüller et al. greift diese Kritik in ihrem integrativen Ansatz der Nachhaltigkeit auf. Die Begriffswahl „integrativ“ wurde deshalb getroffen, weil die meisten der sozialen Grundgüter und ihre Nutzung nicht eindeutig einer einzelnen Dimension (sozial, ökologisch, ökonomisch) zugeordnet werden können oder mehr als nur eine Dimension betreffen. Integrativ meint in diesem Falle über mehrere oder sogar alle Dimension hinweg.

---

<sup>133</sup> Vgl. Fichter, K. (2005), S. 9.

Der Ansatz postuliert anstelle der drei Dimensionen grundlegende Elemente. Diese wurden anhand einer Analyse des Brundtland-Berichtes, der Rio-Deklaration und der Agenda 21 identifiziert. Dabei handelt es sich um die Forderung nach

- a. Gerechtigkeit, sowohl zeitlich (intergenerative Perspektive) als auch räumlich (intragenerative Perspektive):
- b. Dies bezieht sich auf die gerechte Verteilung von Wirtschaftsgütern, Naturressourcen, Rechten und Pflichten und sozialen Positionen zwischen heute Lebenden und auch gegenüber zukünftig Lebenden als intergenerative Verantwortung.
- c. Fokussierung der gesamten Weltgemeinschaft (globale Perspektive):
- d. Globale Probleme wie Klimawandel, Verlust an Biodiversität, Wasserknappheit, Armut, Arbeitslosigkeit sind zwar regional unterschiedlich verteilt, müssen jedoch durch globale Ansätze gelöst werden.
- e. Die menschliche Entwicklung im Sinne einer anthropozentrischen Sicht:
- f. Die langfristige Zufriedenstellung menschlicher Bedürfnisse benötigt die Natur als Grundlage, weshalb deren Schutz anthropozentrisch erforderlich ist.

Aus diesen grundlegenden Elementen (Gerechtigkeitspostulat, globale Perspektive, anthropozentrischer Ansatz) werden generelle Ziele einer nachhaltigen Entwicklung abgeleitet, die notwendig sind, um Nachhaltigkeit sicherzustellen. Diese sind:

- Sicherung der menschlichen Existenz
- Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials
- Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten

Sie sind als notwendige und hinreichende Bedingungen zur Realisierung der Anforderungen an eine Operationalisierung von Nachhaltigkeit zu verstehen.

Nach Grunwald und Kopfmüller hat in diesem Sinne die deutsche Bundesregierung in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie nicht die einzelnen Dimensionen, sondern vier übergreifende Prinzipien aufgegriffen: Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt und internationale Verantwortung.

Aus den grundlegenden Elementen und den drei Zielen wurden Regeln abgeleitet, die die Erfüllung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung sicherstellen sollen (siehe Tabelle 2).

Instrumentelle Nachhaltigkeitsregeln des HGF-Ansatzes formulieren, wie die Mindestanforderungen in Richtung Nachhaltigkeit umgesetzt werden können:

- Internalisierung externer sozialer und ökologischer Kosten
- Angemessene Diskontierung
- Verschuldung
- Faire weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Förderung der internationalen Zusammenarbeit
- Resonanzfähigkeit der Gesellschaft
- Reflexivität der Gesellschaft
- Steuerungsfähigkeit
- Selbstorganisation
- Machtausgleich

Der Ansatz nimmt hinsichtlich der Positionierung zu starker bzw. schwacher Nachhaltigkeit eine mittlere Position ein, nahe der kritischen Nachhaltigkeit:

„Die Substitution von Naturkapital durch künstliches Kapital wird in einem begrenzten Umfang als zulässig angesehen, sofern die grundlegenden Funktionen der Natur (auch die immateriellen) erhalten bleiben. Im Hinblick auf die erneuerbaren Ressourcen wird verlangt, dass deren Nutzungsrate ihre Regenerationsrate nicht übersteigen darf, wobei neben der Nutzungsintensität auch die Nutzungsart zu berücksichtigen ist [...].

**Tabelle 2:** Zuordnung der substantiellen Regeln des HGF-Ansatzes zu den entsprechenden Nachhaltigkeitszielen

	<b>Ziele</b>		
	<b>Sicherung der menschlichen Existenz</b>	<b>Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials</b>	<b>Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten</b>
<b>Substanzielle Regeln</b>	Schutz der menschlichen Gesundheit	Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen	Chancengleichheit im Hinblick auf Bildung, Beruf und Information
	Gewährleistung der Grundversorgung	Nachhaltige Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen	Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen
	Selbständige Existenzsicherung	Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke	Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt
	Gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten	Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken	Erhaltung der kulturellen Funktionen der Natur (Natur als kulturelles, ästhetische und kontemplatives Gut)
	Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede	Nachhaltige Nutzung des Sach-, Human- und Wissenskapitals	Erhaltung der sozialen Ressourcen

Bezüglich der nicht erneuerbaren Ressourcen wird davon ausgegangen, dass auf ihre Nutzung zwar nicht gänzlich verzichtet werden kann, ihr Verbrauch aber ausgeglichen werden muss. Gefordert wird, dass die Reichweite der nachgewiesenen nicht erneuerbaren Ressourcen über die Zeit nicht abnimmt [...].“

Substantielle Prinzipien der Nachhaltigkeit beziehen sich auf Ergebnisgrößen:



- Erhöhung der Öko-Effizienz
- Sicherstellung der Kreislauffähigkeit von Produkten und Materialien
- attraktive Suffizienzalternativen entwickeln
- gerechte Verteilung von Nutzungsmöglichkeiten an den globalen Umweltgütern
- das soziale Produktivkapital erhalten und entwickeln
- soziale Verantwortung übernehmen
- technische Risiken mit möglicherweise katastrophalen Auswirkungen für Mensch und Umwelt vermeiden

Die prozessuralen Regeln beziehen sich auf Umsetzungsmöglichkeiten und entsprechende Fähigkeiten und liefern hiermit Hinweise für Akteure wie beispielsweise für Unternehmen, wie diese entsprechend des integrativen Ansatzes agieren können:

- Visionen und normative Verankerung:

Nachhaltigkeit als strategische Aufgabe, die nur dann systematisch im organisationalen Handeln umgesetzt werden kann, wenn sie Teil der strategischen Ausrichtung ist.

- Funktionsorientierung:

Die Gewährleistung von Suffizienzpotenzialen erfordert die Ausrichtung an Funktionen, weniger an Produkten. Letztere sollen deshalb weniger um ihrer Selbstwillen erzeugt werden, sondern um ihre intendierte Funktion zu erfüllen.

- Organisationale Resonanzfähigkeit:

Unternehmen müssen Veränderungen und Problemlagen ökologischer und gesellschaftlicher Art in ihrem Umfeld frühzeitig wahrnehmen und durch verschiedene Ansätze bzw. Instrumente (z. B. Umfeldanalysen, Stakeholderdialoge, Austausch mit externen Partnern) wachsam für diese sein.

- Wandlungs- und Innovationsfähigkeit:

Die Erfüllung der bisherigen Anforderungen an ein Unternehmen setzt voraus, dass sich ein Unternehmen durch neuzeitliche Entwicklungen (State of the art) oder sogar eigene Innovationen auf dem aktuellsten Stand hält und diesen Herausforderungen begegnen kann. Dies setzt dynamische Fähigkeiten (Dynamic Capabilities) und die konsequente Umsetzung kontinuierlichen individuellen und organisationalen Lernens voraus.

- Reflexivität und Lifecycle-Orientierung:

Dies bezieht sich auf Betrachtung des kompletten stofflichen Lebenszyklus der Produktion bzw. Dienstleistungserstellung, um mögliche negative Nebeneffekte zu minimieren oder sogar zu vermeiden. Reflexivität bezieht sich damit auf die Steigerung des Bewusstseins bzw. des Wissens um potentielle Nebeneffekte im Handeln der Akteure. Der Ansatz des Systemdenkens wird hier angesprochen.

- Transparenz und Überprüfbarkeit:

Dies entspricht einer Rechenschaftslegung gegenüber Stakeholdern hinsichtlich nachhaltigkeitsrelevanter Entscheidungen und wirtschaftlicher Aktivitäten. Damit ist zum einen gefordert, eine entsprechende Datengrundlage zu erheben und zum zweiten, diese stakeholdergerecht aufzubereiten und von außen einsehbar zu gestalten: Nachhaltigkeitscontrolling und -berichterstattung, Teilnahme an regelmäßigen Umweltchecks, Verwendung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen.

- Dialog- und Kooperationsorientierung:

Nachhaltiges Agieren eines Unternehmens setzt als Grundlage voraus, nicht allein den Konkurrenzgedanken zu verfolgen, sondern auch Netzwerkdenken und Kooperation zu realisieren. Dies kann dazu dienen, potentielle gesellschaftliche und ökologische Problemstellungen zu lösen, indem mit anderen Marktakteuren und Vertretern aus Wissenschaft, Poli-

tik und Nonprofit-Verbänden und weiteren Interessensvertretern zusammengearbeitet wird.

### **Kritische Würdigung des Integrativen HGF-Ansatzes:**

Mit Blick auf die Ziele, Nachhaltigkeitsregeln und Prinzipien wird deutlich, dass diese zwar nicht die Einteilung in den Dreiklang der Dimensionen (sozial, ökonomisch und ökologisch) beibehalten. Dennoch ist ersichtlich, dass sich Unterkategorien des dreidimensionalen Modells durchaus im HGF-Ansatz wiederfinden und sich nicht widersprechen. Insofern ist es eine Frage der Einteilung der Aspekte von Nachhaltigkeit.

Der HGF-Ansatz kommt durch die Formulierung der prozessuralen Regeln dem Ziel, Unternehmen eine Vorstellung davon zu liefern, wie Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann, deutlich näher als das dreidimensionale Modell. Wenn davon auszugehen ist, dass sich die grundsätzlichen Forderungen des dreidimensionalen Modells und des HGF-Ansatzes kaum unterscheiden, so ist es zulässig, die prozessuralen Regeln als Grundregelwerk anzuerkennen. Zahlreiche Unternehmen, die sich dem dreidimensionalen Modell verschrieben haben, wenden die genannten prozessuralen Regeln ebenfalls an. Wenngleich der HGF-Ansatz durch die Formulierung dieser Regel weitaus konkreter wird, wie Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann, sind diese immer noch nicht eindeutig genug und lassen Raum für Interpretationen hinsichtlich der Umsetzung von Nachhaltigkeit. Somit besteht auch hier die Herausforderung in der konkreten Übersetzung in institutionelles und individuelles Handeln und damit in der Umsetzung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung. Dieser Herausforderung spielt die Anzahl der unterschiedlichen und mannigfaltigen Regeln zu, wodurch der Ansatz sehr komplex wird.

Beide Betrachtungsweisen - das dreidimensionale Modell und der integrative Ansatz - schließen sich somit nicht aus. Eine Entscheidung für die Dreidimensionalität ist deshalb keine Absage an den integrativen Ansatz. Gleichzeitig wird zusätzlich zu dem vorherrschenden Handlungsspielraum und der Komplexität des Ansatzes berücksichtigt, dass die Einteilung in eine sozial-nachhaltige, ökolo-

gisch-nachhaltige und ökonomische Dimension in der Privatwirtschaft deutlich häufiger vertreten ist und zahlreiche Nachhaltigkeitsberichte dieser Logik folgen. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Ansatz des Drei-Säulen-Modells übernommen.

Das heißt, wenn im Folgenden von nachhaltigkeitsorientiertem (oder nachhaltigkeitsförderlichem) Verhalten in Unternehmen gesprochen wird, sind damit alle Verhaltensweisen gemeint, die mit der Intention ausgeführt werden, in Richtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu wirken. Auch in der Literatur sind Definitionen nachhaltigen Verhaltens zu finden, die auf alle drei Dimensionen abzielen, beispielsweise:

Nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten ist „a set of effective, deliberate, and anticipated actions aimed at accepting responsibility for conservation and preservation of physical and cultural resources. These resources include integrity of animal and plant species, as well as individual and social well-being, and safety of present and future human generations.“

In der vorliegenden Arbeit wird jedoch davon ausgegangen, dass das Verhalten keine Ergebnisse für alle drei Dimensionen gleichzeitig hervorrufen muss, wohl aber alle drei Dimensionen im Blick haben sollte. Denn es ist zum Teil aufgrund auftretender Widersprüche zwischen den Dimensionen nicht immer möglich, dass sowohl ökologische, ökonomische und soziale Ergebnisgrößen positiv beeinflusst werden. Müller-Christ und Ehnert konnten dies eindrücklich in der Vergangenheit in Form widersprüchlicher Rationalitäten bzw. Paradoxien zeigen. Schaltegger, Kleiber und Müller formulieren in diesem Zusammenhang die sog. Integrationsherausforderung: Die Zusammenführung der drei genannten Herausforderungen und zugleich Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das konventionelle ökonomisch ausgerichtete Management. Deshalb werden unter nachhaltigkeitsorientiertem Verhalten auch Entscheidungen subsumiert, die zunächst alle drei Dimensionen berücksichtigen, sich möglicherweise jedoch in der bestehenden Entscheidungssituation auf eine oder zwei Dimensionen konzentrieren. Gleichzeitig ist aufgrund der zahlreichen Wechselwirkungen und der notwendi-

gen langfristigen Betrachtung eine Überprüfung der Wirkung nachhaltigen Verhaltens kaum möglich. Deshalb wird - im Gegensatz zur Definition von Juárez-Nájera et al. - von dem Zusatz des 'effective' abgesehen. Auch der Aspekt der Bewusstheit ('deliberate') wird nicht in das Verständnis von nachhaltigem Verhalten integriert, das der Arbeit zugrunde liegt. Denn auch zufälliges Verhalten kann einen wertvollen Beitrag zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung leisten und ist damit nachhaltigkeitsförderlich. Wichtig wäre hierbei nur, in systematischen Managementprozessen Verhalten auf seine Nachhaltigkeitsförderlichkeit zu analysieren, den Zusammenhang mit Nachhaltigkeit bewusst zu machen und in Regelprozesse zu überführen. Dies wäre dann Teil des Nachhaltigkeitsmanagements.

Im Vordergrund des nachhaltigkeitsorientierten Handelns wie es in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt wird, steht das Unternehmen als System, das in seinem Nachhaltigkeitsverständnis dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung folgen sollte. Von dem Begriff 'nachhaltigkeitsförderliches Verhalten' wurde bewusst Abstand genommen, da dieser Begriff als tatsächlich nachhaltigkeitsverursachend verstanden werden kann. Ob ein Verhalten tatsächlich Nachhaltigkeit im Sinne des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung erzeugt, kann jedoch kaum nachgewiesen werden, da dessen Zielvisionen aufgrund der Langfristigkeit und Komplexität (durch zahlreiche Einflussfaktoren) nicht überprüfbar sind.

Als Schlussfolgerung und im Abgleich mit vorherigen Definitionen von Nachhaltigkeit wird der vorliegenden Arbeit folgendes Verständnis von nachhaltigkeitsförderlichem Verhalten in Organisationen zugrunde gelegt:

Nachhaltigkeitsförderliches Verhalten im organisationalen Kontext sind alle Verhaltensweisen der Stakeholder einer Organisation, die mit der Intention ausgeführt werden, das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung zu unterstützen und in Richtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu wirken. Die Ausübung wird mit dem Ziel verfolgt, Widersprüche zwischen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension zu überwinden, langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Organisation mit der Erhaltung ökologischer und sozialer Ressourcen in Einklang

zu bringen und das individuelle und gesellschaftliche Wohlbefinden heutiger und zukünftiger Generationen sicherzustellen.

Anhand der Ausführungen in Kapitel 2 konnte gezeigt werden, dass der Begriff der Nachhaltigkeit kein neuer Modebegriff ist, dessen Bedeutung erst durch das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung neu geschaffen wurde, sondern wesentliche Komponenten bereits sehr viel früher in unterschiedlichen Disziplinen angesprochen wurden. Neuere Entwicklungen ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nahmen hauptsächlich die volkswirtschaftliche Perspektive ein. Die betriebswirtschaftliche Relevanz im Sinne unternehmerischer Nachhaltigkeit wurde mitberücksichtigt, jedoch nicht in den Vordergrund gestellt. Entsprechend einschlägiger Definitionen und Ansätze der Operationalisierung von Nachhaltigkeit wurde eine Definition nachhaltigkeitsförderlichen Verhaltens vorgeschlagen, die dies in den organisationalen Kontext stellt. Deshalb soll es im Folgenden darum gehen, wie nachhaltigkeitsförderliches Verhalten im organisationalen Kontext konkretisiert und vor allem anhand entsprechender Motive motiviert werden kann. Hierfür ist im Vorfeld zu betrachten, welche Rolle heute unternehmerische Nachhaltigkeit spielt und was darunter zu verstehen ist.

Nachhaltigkeit in Unternehmen

Überprüfung eines hypothetischen Modells zur

Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens

Osraneek, R.

2017, XV, 533 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17343-2