

# Erstellung eines Finanzdienst-

# Umweltleitbilds für einen leistungs-Verband



**Dr. rer. nat. Olaf Weber**

Jahrgang 1965, ist Leiter des Bereichs „Nachhaltigkeitsprozesse in Finanzdienstleistungen“ an der Professur für Umweltnatur- und Umweltsozialwissenschaften der ETH Zürich. Er beschäftigt sich mit Fragen der Implementierung und Operationalisierung von Nachhaltigkeitsprozessen in Organisationen.



**Prof. Dr. R.W. Scholz**

Jahrgang 1950, ist Inhaber der Professur für Umweltnatur- und Umweltsozialwissenschaften der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich. Er beschäftigt sich mit der Fallstudienmethodologie, der Wissensintegration und Wissensrepräsentation und dem Risk Assessment im Umweltbereich.



**Dipl. psych. Georg Michalik**

Jahrgang 1966, ist Doktorand an der Professur für Umweltnatur- und Umweltsozialwissenschaften der ETH. Er beschäftigt sich mit individuellen, organisationalen und kulturellen Determinanten nachhaltigen Handelns in Finanzdienstleistungsorganisationen.

## Zusammenfassung

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) verabschiedete im Frühjahr 1998 sein Umweltleitbild zur nachhaltigen Entwicklung. Damit gab sich dieser Verband ein Leitbild, das sich durch die Integration des Konzepts der Nachhaltigkeit auszeichnet und zudem als Leitlinie für den gesamten Geschäftsbereich gelten soll. Das Leitbild wurde unter Beteiligung der Autoren in einem zehnstufigen Datenerhebungs-Feedback Prozess entwickelt. Dieser Prozess kombiniert die Vorteile eines Top-Down mit denen eines Bottom-Up Prozesses. Sehr wichtig war die Zusammenarbeit mit Organisationsmitgliedern. Zur Durchführung der Leitbildentwicklung wurde organisations- und umweltpsychologisches Wissen mit finanzspezifischen Kenntnissen kombiniert. So konnte das Leitbild von Beginn an in die Gesamtstrategie der Organisation eingebunden werden. Dies ist bei den indirekten Umweltauswirkungen des Finanzdienstleistungsbereichs um so wichtiger, da diese nicht von allen Organisationsmitgliedern erkannt werden. Die Autoren vertreten die Ansicht, dass eine Vorgehensweise, die sich nur auf umweltpsychologisches Wissen über das Umweltverhalten von Menschen stützt, bei solchen Entwicklungsprozessen nicht weiterhilft, da sie die entscheidenden Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Leitbildentwicklung vernachlässigt.

## Abstract

Development of an Environmental Mission Statement for a financial services association

The German Savings Banks Association passed its Environmental Mission Statement for Sustainable Development in spring 1998. This mission statement integrated the concept of sustainability and should be a guideline for the whole business field of the members of the association. The mission statement was developed using a ten-step feedback process including the participation of the authors. This process combines the advantages of both a bottom-up and a top-down process. To implement this project the collaboration with organization members was vital. To develop this mission statement knowledge from organizational and environmental psychology was combined with financial expertise. This combination made it possible to integrate the mission statement into the business strategy of the organization from the very beginning. This is of importance, because the organizational members often do not realize the indirect environmental impacts of finance institutions. From the point of view of the authors a practice that is based only on psychological knowledge about environmental behavior is not helpful to such development processes because it neglects decisive conditions of a successful development of a mission statement.

## 1 Einleitung

Für den Deutschen Sparkassen- und Giroverband – den Dachverband der Deutschen Sparkassenorganisation – wurde 1997 ein Umweltleitbild zur nachhaltigen Entwicklung erstellt, welches im Frühjahr 1998 verabschiedet wurde und sich derzeit in der Implementationsphase befindet (Kasten 1). Der Auftrag zur Entwicklung des Leitbilds wurde von der Geschäftsführung nach Beschluss eines Verbandsgremiums erteilt. Dieses Umweltleitbild knüpft an die Organisationsphilosophie der Sparkassenorganisation an, die sich als Organisation mit Verantwortung in Region und Gesellschaft sieht.

Im Folgenden Artikel wird die Entwicklung dieses Leitbilds als Verknüpfung organisationspsychologischer und umweltpsychologischer Tätigkeiten beschrieben. Es soll gezeigt werden, dass eine Vorgehensweise, die sich nur auf umweltpsychologisches Wissen über das Umweltverhalten von Menschen stützt, bei solchen Entwicklungsprozessen nicht ausreicht, da sie die entscheidenden Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Leitbildentwicklung – wie die Anerkennung der bisherigen Organisationsziele oder Konflikte zwischen Anforderungen der Geschäftspraxis und der Umwelt – vernachlässigt. Ohne die Aneignung von bankspezifischem Fachwissen findet die Entwicklung eines Umweltleitbilds in einer Organisation weder Akzeptanz noch wird sie den organisationsspezifischen

Rahmenbedingungen gerecht.

Die angewandten Methoden beruhen auf der Datenerhebungs-Feedback-Methode (Bowers & Hausser, 1977; Gebert, 1993; Hand, Estafen & Sims, 1975) im Rahmen der Organisationsentwicklung sowie auf Konzepten des umweltrelevanten Handelns in Organisationen (Michalik, Weber & Scholz, 1998).

## 2 Umwelt und Nachhaltigkeit in Finanzdienstleistungsorganisationen

Seit der Erstellung der UNEP Erklärung der Banken zu Umwelt und nachhaltiger Entwicklung im Jahre 1992, hat das Konzept der Nachhaltigkeit Einzug in die Finanzwelt gehalten. Die bekannteste Definition von Nachhaltigkeit stammt aus dem Brundtland Bericht und lautet: Als „nachhaltige Entwicklung“ wird eine Entwicklung bezeichnet, welche die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt, ohne die Möglichkeiten, die Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu erfüllen, einzuschränken.

Eine Konkretisierung des Begriffs für den Bereich der Finanzdienstleistungen findet sich in Weber (1997). Zu beachten ist jedoch, dass Nachhaltigkeit auf die Gleichberechtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte abzielt. Eine Priorisierung eines der drei Aspekte – z.B. des Umweltbereichs – entspricht somit nicht dem Konzept der Nachhaltigkeit.

Seit dieser Zeit versuchen Finanzinstitute, Nachhaltigkeit in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren. Mittlerweile findet sich auch eine große Anzahl an Operationalisierungen in den Geschäftsbereichen wie Systeme zur Prüfung ökologischer Kreditrisiken, nachhaltige Anlageprodukte oder Umweltkredite (für einen Überblick siehe Weber & Beeler, 1999). Zu Beginn erstellten einige Finanzinstitute spezielle Umweltkredite, Umweltsparbücher und Umwelthanlagen. Hierbei handelte es sich um Produkte – zumeist von sogenannten Ökobanken – bei denen der Kunde auf einen Teil des Zinsprofits verzichtete. Dieser Teil wurde dann an spezielle Projekte im Umweltbereich in Form von Zinsvergünstigungen weitergegeben. Die Problematik dieser Vorgehensweise wurde oben dargestellt. Gene-

rell muss also zwischen Banken, die sich ausdrücklich der Finanzierung nachhaltiger Projekte verschrieben haben, und Universalbanken, die ihr wirtschaftliches Handeln möglichst nachhaltig gestalten möchten, unterschieden werden.

Neben diesen ersten Ansätzen zur Nutzung von Chancen im Umweltbereich, wurden andere Institute, insbesondere in den Vereinigten Staaten, mit erheblichen Umwelttrisiken konfrontiert. Dort werden auch Kreditgeber für die Sanierung von Umweltschäden, die durch Kreditnehmer verursacht wurden, herangezogen. In einigen Fällen überstiegen diese Verantwortlichkeiten die Kreditsummen um einiges (Bisset, 1995; McCammon, 1995). Auch in Europa führten Umwelttrisiken, insbesondere Altlasten und gesetzlich vorgeschriebene Investitionen im Umweltbereich zu relevanten finanziellen Verlusten bei Kreditinstituten (Scholz, Weber, Stünzi, Ohlenroth & Reuter, 1995; Weber & Scholz, 1996). So wurden in den letzten Jahren von vielen europäischen Banken Systeme zur Steuerung von Umwelttrisiken im Kreditgeschäft entwickelt. Diese Systeme berücksichtigen die finanziellen Auswirkungen der Bereiche Altlasten, Umweltinvestitionen, Marktveränderungen, „Umweltkatastrophen“ und Image auf das Kreditinstitut. Sie sind in vielen Banken mittlerweile Bestandteil der Kreditprüfung und dienen bei einem hohen Umweltisiko des Kunden auch als Ausschlusskriterium (Casal, 1996; Krummrich & Emde, 1997; Scholz, Weber & Michalik, 1995).

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit findet man bisher keine ähnlich intensiven Aktivitäten. Während in den USA Banken darstellen müssen, dass Einlagen, die sie aus ihrer „Community“ erhalten,

dorthin in Form von Krediten oder anderen Aktivgeschäften wieder zurückfließen, gibt es ein solches Gesetz in Europa nicht. Jedoch findet man bei den öffentlichen Instituten der Sparkassenorganisation das sogenannte Regionalprinzip, das einen regionalen Geldfluss und eine flächendeckende Versorgung gewährleistet (Schrumpf & Müller, 1998). Auch Prinzipien wie Förderung der Standortqualität, Förderung des Spargedankens oder das Konto für Jedermann sind Grundprinzipien der Sparkassenorganisation.

## 3 Funktionen von Leitbildern

Leitbilder werden erstellt, um das Selbstverständnis einer Organisation heraus zu arbeiten und darzustellen, die Leistung der Organisation zu steigern sowie Verhalten und Entscheidungen zu lenken (Ledford, Wendenhof & Strahley, 1996). Sie enthalten langfristige, verbindliche Ziele, die sich auf die Organisation selbst, auf Organisationsmitglieder und das Umfeld einer Organisation beziehen (Beller, 1998). Somit legitimieren Leitbilder organisationales Handeln, orientieren und motivieren die MitarbeiterInnen (Sennlaub, Stein & von Passavant, 1996). Leitbilder haben also mehrere Funktionen (Kiessling & Spannagl, 1996):

- Wahrheitsfunktion: Obwohl Leitbilder ein realistisches Idealbild darstellen, sollen sie der organisationalen Wahrheit entsprechen, d.h. ihre Inhalte sollen in der Wirklichkeit der Organisation auch anzutreffen sein. Ein Leitbild einer Wirtschaftsorganisation, das die Umwelt über alles stellt, entbehrt also wahrscheinlich dieser Wahrheitsfunktion. Viel eher sollte es ein Idealbild des Zu-

...in den letzten Jahren wurden von vielen europäischen Banken Systeme zur Steuerung von Umwelttrisiken im Kreditgeschäft entwickelt.

### *Umweltleitbild der Sparkassenorganisation zur nachhaltigen Entwicklung*

Die Geschäftspolitik der Sparkassenorganisation verbindet erfolgreiche wirtschaftliche Tätigkeit mit verantwortungsvollem, am Gemeinwohl orientierten Handeln.

Zielsetzung des Handelns in den Geschäftsbereichen ist eine nachhaltige, langfristig tragfähige ökonomische, ökologische und soziale Entwicklung.

Die Mitglieder der Sparkassenorganisation bekennen sich zu einer umweltverträglichen Form des Wirtschaftens.

Sie wirken in besonderem Maße vor Ort und übernehmen als Partner der Menschen, der Unternehmen und der Kommunen Verantwortung in der Region. Sie handeln lokal zur Verbesserung der Standortqualität und unterstützen hiermit auch die globale nachhaltige Entwicklung.

**Kasten1: Der Wortlaut des Umweltleitbilds der Sparkassenorganisation zur nachhaltigen Entwicklung (N.N., 1998)**

sammenspiels ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele

darstellen.

- Klarheitsfunktion: Das Leitbild soll in der Sprache der Organisation abgefasst werden und auch von Stakeholdern verstanden werden. Ein Umweltleitbild eines Finanzinstituts sollte also nicht mit ökologischen Fachbegriffen gespickt sein.

- Vollständigkeitsfunktion: Es sollen alle relevanten Bereiche der Organisation behandelt werden. Für eine Bank sind z.B. die indirekten Umweltauswirkungen durch das Finanzierungsgeschäft relevant.

**Unternehmensleitbilder bewirken nur dann Veränderungen, wenn sie das Verhalten von Organisationsmitgliedern lenken können...**

Häufig wird in Umweltleitbildern aber nur die sogenannte Betriebsökologie angesprochen, wobei die Vollständigkeitsfunktion verletzt wird.

- Konsensfunktion: Das Leitbild soll für alle MitarbeiterInnen der Organisation gelten. Dies setzt eine Beteiligung aller Bereiche an der Leitbildentwicklung voraus. So soll sich z.B. nicht nur die Beschaffungsabteilung einer Bank umweltgerecht verhalten, sondern auch die Kreditabteilung.

- Orientierungsfunktion: Das Leitbild stellt eine Richtlinie für das Handeln aller Organisationsmitglieder dar. In Zweifelsfällen hinsichtlich des Umweltverhaltens sollten also die Aussagen eines Leitbilds maßgeblich sein. Wenn es aussagt, dass im Zweifelsfalle ökologische Belange vor ökonomischen stehen, soll dies auch Richtlinie für organisatorisches Handeln sein.

Was unterscheidet nun das hier beschriebene Leitbild von anderen? Neu an ihm ist die Verwendung des Konzepts der

Nachhaltigkeit. Durch dieses Konzept wird eine Verknüpfung wirtschaftlichen, sozialen und ökonomischen Handelns gewährleistet. Die Umwelt tritt also aus ihrer Isolation hinaus in die allgemeine Geschäftspolitik und steht dadurch mit dem Verhalten, der Politik und den Verfahrensweisen der Organisation in Einklang (Ledford et al., 1996).

## 4 Prinzipien der Leitbildentwicklung

Häufig wird die Entwicklung des Leitbilds und anderer Organisationsentwicklungsmaßnahmen als wichtiger angesehen als das endgültige Leitbild selbst, da durch diesen Prozess grundsätzliche Strategie- und Richtungsfragen der Organisation diskutiert werden (Comelli, 1993; Garvin, 1998; Reisach, 1998). Allerdings wurde in einigen Studien festgestellt, dass auf der einen Seite Firmen, die eine definierte Philosophie entwickelt haben, zwar rentabler sind als andere Unternehmen (Pearce & David, 1997), dass auf der anderen Seite jedoch viele Leitbilder wertlos sind und nicht operationalisiert werden (Ackhoff, 1987; Collins & Porras, 1991; Ginsburg & Miller, 1992). So bewirken Unternehmensleitbilder nur dann Veränderungen, wenn sie das Verhalten von Organisationsmitgliedern lenken können (Gottschalch, 1996), d.h. wenn klare strategische und operative Ziele entwickelt werden (Garvin, 1998). Dies beinhaltet die Ableitung operativer Maßnahmen aus diesen Leitbildern. Nur wenn beispielsweise ein/e BankerIn weiß, welche Handlungsweisen ein Leitbild impliziert, kann er/sie auch entsprechend handeln und damit die Anforderungen des Leitbilds umsetzen. Im besten Fall werden auch Leistungsbeurteilungen mit den im Leitbild beschriebenen Verhaltensweisen ge-

koppelt.

In nahezu allen Ansätzen zur Leitbildentwicklung wird mittlerweile ein partizipativer Ansatz präferiert (Bleicher, 1994). Nach Matje (1996, S. 148) können jedoch in der Praxis drei generelle Ansätze der Leitbildentwicklung festgestellt werden:

1. Erarbeitung durch das Top-Management
2. Erarbeitung durch eine Expertengruppe, die aktive Grundsatzforschung im Unternehmen betreibt und
3. Erarbeitung durch eine Projektgruppe, die ihren Entwurf größeren Mitarbeiterkreisen zur Diskussion stellt.

Im vorliegenden Beitrag wurde nach Ansatz 3 vorgegangen. Dieser Ansatz weist den Vorteil auf, dass die Beteiligten weitergehende Einsichten in die unternehmenspolitische Situation erhalten, die Interessen anderer Organisationsteile deutlicher wahrnehmen und neue Ideen kennenlernen, ihre Erwartungen und Ansprüche unter Berücksichtigung organisatorischer Bedingungen herausbilden und als Ideenträger oder MultiplikatorIn innerhalb der Organisation agieren können (Gabele & Kretschmer, 1986). Mit dieser Vorgehensweise, deren Nachteil ein größerer Zeitbedarf und eine intensive Ablaufplanung ist, lassen sich jedoch einige Stolpersteine umgehen. Es wird vermieden, dass den Organisationsmitgliedern ein Leitbild aufgezwungen wird, das sie eventuell nicht akzeptieren, dass vorhandene Organisationsziele und -strukturen keinen Eingang finden und dass das Leitbild aus unrealistischen Formulierungen besteht (Gabele, 1982).

## 5 Durchführung der Leitbildentwicklung

Zur Entwicklung des Umweltleitbilds wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sowohl aus Führungskräften und ExpertInnen, als auch aus MitarbeiterInnen der ausführenden Ebene bestand (vgl. Bungard, 1992). Zusätzlich wurden die Eigenschaften eines Verbands – wie z.B. die mitgliedschaftliche Organisation – berücksichtigt, die sich von klassischen Organisationen, z.B. hinsichtlich einer weniger hierarchischen Organisationsstruktur oder der

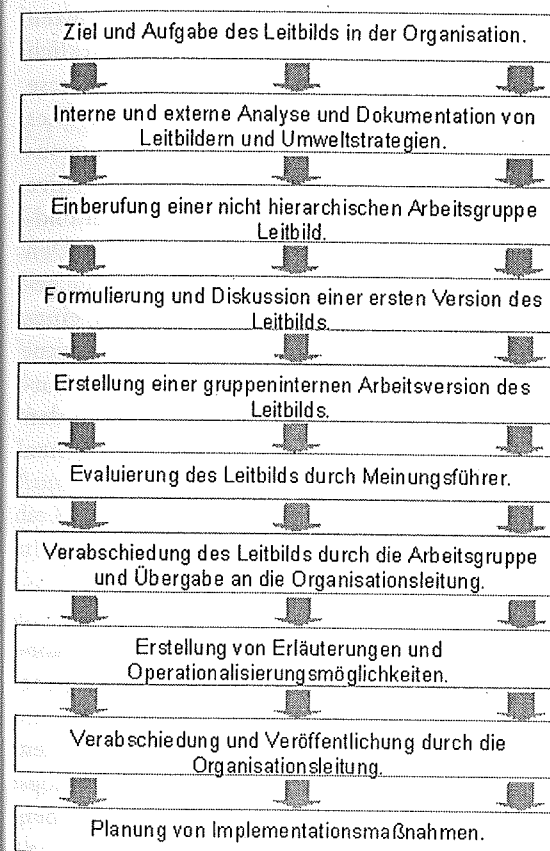


Abbildung 1: Ablauf der Leitbilderstellung

## ■ Schwerpunktthema

Einberufung von Gremien unterscheiden (Philippi, 1999). Als

Grundkonzept der Organisationsentwicklung folgten wir der Datenerhebungs-Feedback-Methode nach Lewin (Bowers & Hausser, 1977; Gebert, 1993; Hand et al., 1975). Diese Methode beruht auf einem Wechsel zwischen der Durchführung von Analysen durch die OrganisationsentwicklerInnen und der Diskussion der Ergebnisse der Analysen mit den Organisationsmitgliedern.

**Erstellung des Leitbilds in einem 10-Schritte-Verfahren ...** In diesen Diskussionen werden weitere Schritte geplant und Abstimmungen der Zwischenergebnisse vorgenommen. Die Erstellung des Leitbilds wurde in einem 10-Schritte-Verfahren durchgeführt. Dieses Verfahren ist in Abbildung 1 dargestellt. In den folgenden Abschnitten werden diese Schritte detailliert beschrieben.

### 5.1 Interne und externe Analyse und Dokumentation von Leitbildern und Umweltstrategien

Um den Ist-Zustand in der eigenen Organisation zu erfassen und einen Vergleich mit Leitbildern anderer Organisationen zu erhalten, wurden wir durch den Sparkassenverband beauftragt, eine interne und eine externe Analyse durchzuführen. Durch eine organisationsinterne Analyse von Veröffentlichungen und Statements zum Thema Umwelt und Nachhaltigkeit konnte auf eine Präsenz dieser Themen in der Sparkassenorganisation geschlossen werden: Das Thema wurde in internen Publikationen behandelt und einige Sparkassen befanden sich in der Umsetzung. Sie erstellten beispielsweise Ökobilanzen und Umweltberichte oder stellten Umweltdatenbanken zur Verfügung. Der

Umgang mit dem Thema war jedoch nicht koordiniert und wurde vor allem durch Einzelinitiativen gesteuert. Auch eine Zielerklärung oder ein Leitbild zum Umgang mit diesen Themen war nicht zu finden.

Durch eine externe Analyse konnte gezeigt werden, dass im Bereich der Finanzinstitute bei den sogenannten Branchenleadern Umweltleitbilder und Umweltaktivitäten existieren. Die Umsetzung der Leitbilder wurde anhand interner und externer Veröffentlichungen der analysierten Organisationen zum Thema Umwelt verifiziert. Neben Leitbildern wurden beispielsweise auch Umweltleistungen der Unternehmen durch die Analyse von Umweltberichten und Ökobilanzen analysiert. Ob diese Leitbilder wirklich handlungsleitend sind, konnte auf diese Art nur bedingt ermittelt werden. Dies war jedoch nicht Aufgabe der Untersuchung. Vielmehr sollten sowohl positive als auch negative Beispiele für Leitbildformulierungen gesammelt werden. Den Verantwortlichen des Verbands sollte gezeigt werden, dass die Verfassung eines Umweltleitbilds für ein Bankinstitut durchaus kein Ausnahmefall ist. Die Darstellung dieser Beispiele sollte also den Prozess der Formulierung des eigenen Leitbilds unterstützen.

### 5.2 Einberufung einer hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppe

Da nur die Mitglieder der Sparkassenorganisation selbst wissen können, welche Art von Umwelthandeln in ihrer Organisation funktioniert (Schein, 1998), wurden ein Projektteam und mehrere Workshops zur Erarbeitung des Leitbilds ins Leben gerufen. Dem Projektteam gehörten neben den Autoren Vertreter der Bundes-

und Länderverbände sowie MitarbeiterInnen einzelner Finanzinstitute an. Unter den Gruppenmitgliedern waren Personen, die im Umweltbereich engagiert sind, aber auch Personen, die einem Umweltleitbild skeptisch gegenüberstanden. Diese wurden aus verschiedenen Arbeitskreisen des Verbands durch Ansprache auf Veranstaltungen zum Thema Umwelt ausgewählt. Es handelte sich hierbei durchweg um Personen mit gewissen Entscheidungsbefugnissen in den Kreditinstituten oder den Verbänden. Eine Zufallsstichprobe konnte nicht gebildet werden, da das Interesse und die Möglichkeit, an den Workshops teilzunehmen, gegeben sein musste. Die interne inhaltliche Leitung und Begleitung des Entwicklungsprozesses lag bei der zuständigen Referentin für Umweltfragen des DSGV.

### 5.3 Formulierung und Diskussion einer ersten Version des Leitbilds

Das Leitbild wurde vom Projektteam, abgestimmt durch mehrere Workshops, erarbeitet. Die teilnehmenden Umweltpsychologen erarbeiteten jeweils eine Version, die in der Gruppe diskutiert und danach wiederum von den Umweltpsychologen ausformuliert wurde. Neben der Leitbildformulierung übernahmen die Autoren die Moderation der Sitzungen, die Beschaffung von Basismaterialien und arbeiteten aktiv in der Projektplanung mit. Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde also zum Leitgedanken des Umweltleitbilds. Hierdurch wird verhindert, dass die Umwelt isoliert betrachtet wird und keinen Eingang in das Handeln aller Bereiche findet. In dem Umweltleitbild zur nachhaltigen Entwicklung sollten ökologische, ökonomische und soziale Belange als gleichberechtigt betrachtet werden.

Da es sich bei dieser Leitbildversion um eine Art „Maximalvariante“ handelte, wurde es in einem Feedback-Prozess durch die Mitglieder der Arbeitsgruppe diskutiert und verändert. Jeder einzelne Abschnitt des Leitbilds wurde diskutiert, bis ein Konsens über die Formulierung entstand. Zur Sprache kamen neben inhaltlichen Problemen auch rechtliche Konsequenzen der Aussagen, da ein Leitbild verbindlichen Charakter besitzt. Obwohl durch diesen Prozess die Grundaussage des Leitbilds nicht verändert wurde, trug er doch wesentlich zur Konsensbildung innerhalb der Arbeitsgruppe bei und initiierte eine Diskussion des Inhalts und der Operationalisierbarkeit der im Leitbild enthaltenen Aussagen.

### 5.4 Erstellung einer gruppeninternen Arbeitsversion des Leitbilds

In mehreren Workshops wurde eine gruppeninterne Version des Leitbilds durch die Teilnehmenden erstellt. Dies geschah unter Moderation und inhaltlichem Input der Autoren. Die Ergebnisse der Workshops wurden jeweils von den Moderatoren zusammengefasst und bei der nächsten Zusammenkunft präsentiert und diskutiert. Zusätzlich wurden die verschiedenen Erfahrungen und Bedürfnisse der TeilnehmerInnen bei der Leitbildentwicklung genutzt und berücksichtigt. Dieses Leitbild sollte beispielsweise sowohl für mittlere oder kleine Sparkassen als auch für große, international tätige Landesbanken handlungsleitend sein.

### 5.5 Evaluation des Leitbilds durch Meinungsführer

Nachdem eine vom Projektteam und den Workshopmitgliedern akzeptierte Version des Leitbilds erstellt war, wurde diese in

## ■ Schwerpunktthema

drei sogenannten „Meinungsführerinterviews“ mit Führungspersonen der Organisation evaluiert. Von diesen Personen wurde das Leitbild durchweg positiv aufgenommen. Aufgrund spontaner Vorschläge zur Umsetzung des Leitbilds in den jeweiligen Geschäftsbereichen konnte von einem wirklichen Commitment der befragten Personen ausgegangen werden. Aufgrund der hierarchischen Position der Befragten war auch nicht mit sozial erwünschten Antworten zu rechnen, da diese Personen in der Organisation als Meinungsführer angesehen werden. Diese Personen sind in der Organisation bekannt. Nur eine Person hatte zudem einen direkten Bezug zum Thema Umwelt in der Organisation. Da sie die Leitbildentwicklung nicht in

### ...Notwendigkeit einer Operationalisierung des Leitbilds hinsichtlich Umweltverhalten und der Ableitung von Produkten und Instrumenten...

Auftrag gaben, konnten sie sich auch unabhängig von der Verbandsleitung äußern.

Die durchgeführten Interviews hatten das Ziel, die Integration des Leitbilds in die Geschäftspolitik der Organisation zu evaluieren. Das heißt, es sollten Vorschläge für die Umsetzung des Leitbilds in verschiedenen Geschäftsbereichen wie z.B. dem Kreditgeschäft gemacht werden. Die Ergebnisse der Interviews können wie folgt zusammengefasst werden: Das Leitbild wurde von allen Interviewten positiv aufgenommen. Dabei wurde festgestellt, dass in der Organisation ein Bedarf nach einem Umweltleitbild besteht, da hierdurch eine gemeinsame Umweltpolitik vorangetrieben werden kann, welche die Organisation von anderen Mitbewerbern abheben kann. Als besonders positiv wurde die Aufnahme des Konzepts der Nachhaltigkeit aufgenommen,

men, das die Grundsätze der Organisation ideal ergänzt. Diese Feststellung war nicht unbedingt zu erwarten, da – wie oben erwähnt – die Befragten zum großen Teil keinen Bezug zum Thema Umwelt hatten. Das Leitbild sollte allen Stakeholdern kommuniziert werden, um die Umweltpolitik der Organisation auch bei diesen zu verankern. Insbesondere die Notwendigkeit einer Operationalisierung des Leitbilds hinsichtlich Umweltverhalten und der Ableitung von Produkten und Instrumenten, die der Philosophie des Leitbilds entsprechen und zugleich Handlungsmöglichkeiten erhalten, wurde betont. Dass dies keine leeren Phrasen waren, kann man an den vielen Operationalisierungsbeispielen, wie z.B. die Einrichtung langfristig stabiler Anlagefonds zur Sicherung der Altersvorsorge, erkennen, die von den Interviewten benannt wurden. Der Bezug zur Nachhaltigkeit wurde positiv beurteilt, da er zur Organisationsphilosophie passt und in ein allgemeines Leitbild der öffentlich-rechtlichen Sparkassenorganisation integriert werden kann, welches allerdings noch nicht vorliegt.

### 5.6 Verabschiedung des Leitbilds durch die Arbeitsgruppe und Übergabe an die Organisationsleitung

Nach der gruppeninternen Verabschiedung des Leitbilds wurde dieses der Organisationsleitung, welche die Entwicklung in Auftrag gegeben hatte, übergeben. In einer Sitzung eines Verbands-Ausschusses, an dem auch der Vorsitzende der Leitbild-Arbeitsgruppe teilnahm, wurde die Vereinbarung geschlossen, dem Vorstand des DSGV zu empfehlen, das Leitbild zu verabschieden und als Rahmen für entsprechende Leitbilder der einzelnen Institute zu empfehlen (Weber, Michalik

& Scholz, 1998). Die Verabschiedung fand auf dem Sparkassentag 1998 statt und wurde in einer vom Deutschen Sparkassenverlag herausgegebenen Zeitschrift veröffentlicht (N.N., 1998).

### 5.7 Erstellung von Erläuterungen und Operationalisierungsmöglichkeiten

Der Wortlaut des Leitbilds wurde oben bereits dargestellt. Es folgt einer sogenannten Verpflichtungspolitik (Bleicher, 1994, S. 36), d.h. einer langfristigen, pluralistischen und gesellschaftsorientierten Zielausrichtung und stellt die Erfüllung ökonomischer, gesellschaftlicher und ökologischer Ziele in den Mittelpunkt. Zusätzlich wurde eine erweiterte Version erstellt, die Erläuterungen und Operationalisierungsmöglichkeiten beinhaltet, um die Integration in die Organisation zu gewährleisten.

Die Erläuterungen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Das Leitbild sollte als Handlungsmaxime geschäftspolitischer und operativer Entscheidungen angesehen werden. Als Ziele der Organisation werden das wirtschaftliche Handeln sowie die Erfüllung des öffentlichen Auftrags betrachtet. Weiterhin möchte die Organisation den Interessen von Mitarbeitern, Anspruchsgruppen und der Umwelt gerecht werden, ohne ihren Auftrag zu vernachlässigen, wirtschaftlich zu handeln. Durch das Leitbild soll ein stabiler sozialer Bezugsrahmen für die Mitglieder der Sparkassenorganisation geschaffen werden, um wirtschaftliches Handeln im Einklang mit der Ökologie zu gewährleisten. Angestrebt wird hierbei einerseits eine Art Pareto Optimum, d.h. in allen drei Nachhaltigkeitsbereichen soll ein optimaler Output erreicht werden. An-

dererseits bedeutet dies die Suche nach neuen wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten, die direkt auf das Konzept der Nachhaltigkeit aufbauen.

- Ökonomische Nachhaltigkeit bedeutet, dass nicht vom Ressourcenverbrauch, sondern von den Erträgen wirtschaftlicher Tätigkeit gelebt wird. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet die Entwicklung und den Erhalt tragfähiger sozialer Strukturen. Ökologische Nachhaltigkeit umfasst den Erhalt der natürlichen Umweltsysteme. Die Nachhaltigkeit kann als Ergänzung zum öffentlichen Auftrag der Sparkassenorganisation gesehen werden. Dieser beinhaltet die Verpflichtung, zum Gemeinwohl gegenwärtiger und zukünftiger Generationen beizutragen.

- Eine umweltverträgliche Form des Wirtschaftens kann sich sowohl auf interne Prozesse als auch auf das Verhältnis zum Kunden beziehen. Umweltverträglich kann hier bedeuten „so wenig Umweltbelastungen wie möglich bei bestimmter wirtschaftlicher Performance“ oder „Auswahl solcher Wirtschaftsprozesse, die eine geringe Umweltbelastung verursachen“. Der entscheidende Punkt ist die Verwendung des Kriteriums „ökologische Auswirkungen“ bei der Entscheidungsbildung. Wichtig hierfür ist die Einführung valider Instrumente zur Messung und Bewertung der Umweltbelastung bestimmter wirtschaftlicher Prozesse. Ohne eine zuverlässige Bewertung der Umweltauswirkungen wirtschaftlicher Prozesse, ist eine Entscheidungsbildung nicht möglich. Aus diesem Grunde ist die Entwicklung von Messkriterien im Rahmen von „Nachhaltigkeitsberichten“ geplant.

- Die Übernahme von Verantwortung in den Regionen stellt eine wesentliche



## ■ Schwerpunktthema

Aufgabe der Sparkassenorganisation dar.

Vor Ort wirken die Sparkassen als Partner der Menschen und Unternehmen in der Region und den Kommunen. Die Förderung lokaler Strukturen steht in Wechselwirkung mit der weltweiten ökologischen, sozialen und ökonomischen Entwicklung. So wirkt lokales Handeln ebenso auf die globale Entwicklung wie diese wiederum auf regionale Entwicklungen Einfluss nimmt. Ein Beispiel für dieses Prinzip stellt das folgende Projekt einer Sparkasse dar:

Im Rahmen von Workshops werden mit Firmenkunden Maßnahmen für den betrieblichen Umweltschutz, Ressourcen- und Energieverbrauch sowie ein Umweltmanagement erarbeitet

**...entscheidend ist die Verwendung des Kriteriums „ökologische Auswirkungen“ bei der Entscheidungsbildung.**

und es wird ein Netzwerk zwischen den teilnehmenden Firmen aufgebaut. Dazu nehmen Betriebs-/Umweltbeauftragte von Firmen an Workshops teil. Außerdem werden die Firmen individuell betreut. Die Teilnahme wird subventioniert (jeweils 1/3 von der Sparkasse sowie von der regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft). Nur 1/3 ist von den Betrieben aufzubringen. Aufbauend soll ein Vertiefungsprogramm angeboten werden, das die Zertifizierung nach EMAS oder ISO 14001 zum Ziel hat. Durch diese Maßnahme wird die lokale Umweltbelastung in der Region verringert.

### 5.8 Verabschiedung und Veröffentlichung durch die Organisationsleitung

Im Rahmen des bundesweiten Sparkassentags 1998 wurde das Leitbild verab-

schiedet und veröffentlicht. Es wird dabei als ganzheitliches Konzept bezeichnet, dass sich nicht nur auf den Umgang mit der Umwelt, sondern auch auf die soziale Verantwortung bezieht. Dieses Umweltleitbild sollen alle Mitarbeiter als Richtschnur ihres Handelns verinnerlichen. Als Handlungsfelder werden die Betriebsökologie, die Produktökologie, die Lokale Agenda 21, das EU-Öko-Audit und die Kommunikation angegeben (N.N., 1998). So werden bereits Maßnahmen zur Optimierung der Betriebsökologie durchgeführt, es werden aktiv ökologisch ausgerichtete Baukredite oder ökologische Anlagefonds angeboten.

### 5.9 Planung von Implementationsmaßnahmen

Die Implementation des Leitbilds war nicht Bestandteil des beschriebenen Projekts. Sie wird zur Zeit in der gesamten Organisation durchgeführt. Die Planung dieser Maßnahmen wurde jedoch schon im Rahmen der Leitbildentwicklung durchgeführt. Nach diesen Planungen sollen folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

- Entwicklung eines Schulungskonzepts „Nachhaltigkeit“
- Planung von Informationsveranstaltungen und -materialien zur Schaffung einer Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Leitbild
- Beschreibung von Operationalisierungen des Leitbilds für die verschiedenen Geschäftsbereiche
- Erstellung von Umsetzungsmodellen für einzelne Häuser
- Ermittlung von Geschäftschancen durch das Leitbild

Ein Großteil dieser Maßnahmen wurde bereits angegangen. So wurden bereits in

einigen Sparkassen sogenannte Nachhaltigkeits-Audits vorgenommen, aufgrunder gezielte Maßnahmen, z.B. im Bereich der Fortbildung hinsichtlich ökologischer Kredite, durchgeführt wurden.

## 6 Diskussion und Ausblick

In diesem Praxisbericht wurde die Entwicklung eines Umweltleitbilds zur nachhaltigen Entwicklung für den Deutschen Sparkassen- und Giroverband dargestellt. Abschließend möchten wir nun schildern, was für den Verlauf des Projektes und die Vorgehensweise kennzeichnend war.

Die Entwicklung besteht aus einer zehnstufigen Herangehensweise, in der ein Bottom-Up mit einem Top-Down Vorgehen kombiniert wurde. Dieser partizipative Ansatz führte zu einer Projektdauer von ca. sechs Monaten, da die Koordination der Teilnehmenden, die zudem aus verschiedenen Orten anreisen mussten, relativ zeitaufwendig war. Wählt man jedoch entweder ein Bottom-Up oder ein Top-Down Vorgehen, entsteht das Problem, dass das Leitbild der jeweils nicht berücksichtigten Seite vermittelt werden muss. Diese Tätigkeit ist immer mit dem Risiko einer Ablehnung verbunden. In unserem kombinierten Ansatz kommen solche Bruchstellen durch die Anwendung der Datenerhebungs-Feedback Methode schon in einer relativ frühen Projektphase zum Vorschein und können frühzeitig behoben werden. Dies ist im Rahmen von Methoden, welche die Organisationsmitglieder erst mit „vollendeten“ Ansätzen konfrontieren, häufig der Fall. Ein wirkliches Commitment kann oft nur durch einen solchen partizipativen Ansatz erreicht werden.

Welches Wissen benötigen die Durchführenden dieses Projekts? Neben Kenntnissen in der Moderation wird umwelt- und organisationspsychologisches Wissen mit Wissen über finanzwirtschaftliche Zusammenhänge kombiniert. Nur durch die Kombination von psychologischem und fachspezifischem Wissen, in diesem Fall Wissen über bankwirtschaftliche Prinzipien, lässt sich ein „Verhaltenswandel in sozialen Systemen“ (Homburg & Matthies, 1998, S. 213) analysieren und lenken. Nur wer beispielsweise die ähnlichen Grundsätze der Kreditvergabe und der Nachhaltigkeit – nämlich die Schaffung von Kapital und die Verhinderung des Ressourcenabbaus – kennt, kann diesen Zusammenhang herstellen und das Grundprinzip der Nachhaltigkeit in das Finanzgeschäft integrieren. Im Zentrum steht also das Verhalten des Menschen innerhalb einer Organisation, die sich hieraus ergebende Umweltbeziehung und deren Auswirkung auf die Umwelt (Homburg & Matthies, 1998, S. 203). Ein Kreditbearbeiter sollte also wissen, dass die Vergabe eines ökologischen Baukredits eine positive Auswirkung auf die Umwelt und auf das eigene Geschäft hat. Hierbei verfolgt er sein Organisationsziel, den Verkauf eines Kredits, und beeinflusst dadurch indirekt den Zustand der Umwelt. Um erfolgreich in der Entwicklung von Umweltleitbildern tätig zu sein, muss der Berater oder die Beraterin auch die Rahmenbedingungen, in der sich die Organisationsmitglieder befinden, kennen. In diesem Fall wurde die Tätigkeit der Organisationsentwickler nur anerkannt, weil diesen Kenntnisse über bankwirtschaftliche Prozesse und Prinzipien zugesprochen wurden. Konkret heißt das in diesem Fall, dass ohne zu wissen, wie eine Kreditvergabe abläuft, auch keine Vorschläge für ein Leitbild, welches die-

sen Prozess steuern soll, erarbeitet werden können.

Inwieweit das Leitbild wirklich zu Veränderungen führt, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht gesagt werden. Eine Folgeuntersuchung zeigte jedoch, dass Chancen durch nachhaltige Produkte wie Lehrstellen- oder Umweltkredite genutzt werden. Für konfliktäre Zielsetzungen, wie z.B. die Abwägung des Preises für umweltgerechte Materialien, werden zur Zeit Konzepte entwickelt.

Wie bei jedem Praxisbericht oder jeder Fallstudie stellt sich die Frage nach der *Evaluation* der Vorgehensweise. Es ist zu fragen, ob die angewandten Methoden in einer effizienten Weise zur Erreichung der Ziele führten, ob sie reliabel sind und ob sie auf andere Organisationen generalisierbar sind. Obwohl die Evaluation einer Vorgehensweise in der Praxis mit erheblichen Schwierigkeiten verknüpft ist, da keine experimentelle Vorgehensweise durchgeführt werden kann (Schubert, 1998), wird zur Zeit eine Evaluation der Leitbildentwicklung und der Integration in die Sparkassen durchgeführt. In einigen Instituten konnte das Leitbild den konzeptionellen Rahmen für umweltrelevantes Handeln liefern. Man muss jedoch zur Kenntnis nehmen, dass innerhalb eines Jahres nach Verabschiedung des Leitbilds noch keine grundsätzlichen Veränderungen in nachhaltigkeitsrelevanten Bereichen erwartet werden können. Um diesen Prozess zu beschleunigen, werden in verschiedenen Instituten Ansätze gesammelt und anderen Sparkassen zur Verfügung gestellt, um ein intraorganisationales Lernen zu initiieren. Hierfür ist auch die Einrichtung einer „Internet Plattform Nachhaltigkeit“ geplant.

## Kontakt

Dr. Olaf Weber  
Prof. Dr. Roland W. Scholz  
Dipl.-Psych. Georg Michalik  
Eidgenössische Technische Hochschule  
Zürich, Umweltnatur- und Umweltsozialwissenschaften.  
ETH Zentrum HAD  
CH-8092 Zürich  
weber@uns.umnw.ethz.ch  
Tel.: 0041/1/632/6444

## Literatur

- Ackhoff, R. J. (1987). Mission Statements. *Planning Review*, 14(4), 30-31.
- Belzer, V. (1998). Leitbilder - Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen. In V. Belzer (Ed.), *Sinn in Organisationen?* (2. ed., pp. 13-54). München: Hampp.
- Bisset, D. (1995). Managing Environmental Risk: A new Responsibility for Banks. *Bankers Magazine*, 178, No. 2, 55-59.
- Bleicher, K. (1994). *Leitbilder - Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. (2. ed.). (Vol. 1). Stuttgart, Zürich: Schäffer-Poeschel, Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Bowers, D. G. & Hausser, D. L. (1977). Work group types and intervention effects in organization development. *Administrative Science Quarterly*, 22, 76-94.
- Bungard, W. (1992). Qualitätszirkel (QZ) als Gegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie - Einleitung und Überblick. In W. Bungard (Ed.), *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt* (Vol. 7, pp. 3-21). Göttingen, Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Casal, E. (1996). Ökologisch bedingte Risiken bei der Kreditvergabe. *SKA bulletin*, 3.4/95, 10-11.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 34, 30-52.
- Comelli, G. (1993). Organisationsentwicklung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Eds.), *Führung von Mitarbeitern, Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gabele, E. (1982). Unternehmens- und Führungsgrundsätze - Wirkungslose Lippenbekenntnisse oder Wegweiser zum Erfolg. *Die Unternehmung*, 3, 185-202.
- Gabele, E. & Kretschmer, H. (1986). *Unternehmensgrundsätze*. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.

- Garvin, D. A. (1998). The Processes of Organization and Management. *Sloan Management Review*, Summer 1998, 33-50.
- Gebert, D. (1993). Intervention in Organisationen. In H. Schuler (Ed.), *Organisationspsychologie* (pp. 481-494). Bern: Hans Huber.
- Ginsburg, L. & Miller, N. (1992). Value-Driven Management. *Business Horizons*, 35, 23-27.
- Gottschalch, H. (1996). *Neue Theorien und Methoden des Einstiegs in die Organisationsentwicklung* (Bremer Beiträge zur Psychologie 113). Bremen: Universität Bremen.
- Hand, H., Estafan, B. & Sims, H. (1975). How effective is data survey and feedback as a technique of organizational development? *Journal of Applied Behavioral Science*, 11, 333-347.
- Homburg, A. & Matthies, E. (1998). *Umweltpsychologie - Umweltkrise, Gesellschaft und Individuum*. Weinheim, München: Juventa.
- Kiessling, W. F. & Spannagl, P. (1996). Corporate Identity, Unternehmensleitbild, Organisationskultur. Alling: Sandmann.
- Krummrich, K. & Emde, F. A. (1997). Zur Rolle der Kreditwirtschaft in einer „Nachhaltigen Entwicklung“. *Sparkasse*, 10/97 (114. Jahrgang), 480-489.
- Ledford, G. E., Wendenhof, J. R., & Strahley, J. T. (1996). Die Verwirklichung eines Unternehmensleitbildes. *Organisationsentwicklung*, 15(1), 46-60.
- Matje, A. (1996). Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Wiesbaden: Gabler.
- McCammon, A. L. T. (1995). Banking Responsibility and Liability for the Environment: What are Banks Doing? *Environmental Conservation*, 22, Nr. 4, winter 1995, 297-305.
- Michalik, G., Weber, O. & Scholz, R. W. (1998). Psychologische Faktoren des Erkennens ökologischer Kreditrisiken. *Umweltpsychologie*, 2(2), 30-41.
- N.N. (1998). Umweltorientierung der Sparkassen-Finanzgruppe. *Sparkasse*, 6/98(115. Jahrgang), 288-289.
- Pearce, J. A., & David, F. (1997). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*, 1, 109-116.
- Philippi, C. (1999). Organisationsentwicklung in Verbänden - Typische Konfliktfelder/beispielhafte Lösungen am Beispiel eines Spitzenverbandes der Freien Wohlfahrtspflege. *Organisationsentwicklung*, 1/99, 56-66.
- Reisach, U. (1998). Unternehmensleitbilder im Kreditgewerbe. In V. Belzer (Ed.), *Sinn in Organisationen?* (2. ed., pp. 55-61). München: Hampp.
- Schein, E. H. (1998). Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft. *Organisationsentwicklung*, 3/98, 40-48.
- Scholz, R. W., Weber, O. & Michalik, G. (1995). Ökologische Risiken im Firmenkreditgeschäft. In D. Overlack-Kosel (Ed.), *Kreditrisiken aus Umwelttrisiken* (pp. 1-49). Bonn: Economica und Deutscher Sparkassenverlag.
- Scholz, R. W., Weber, O., Stünzi, J., Ohlenroth, W., & Reuter, A. (1995). Umwelttrisiken systematisch erfassen. *Schweizer Bank*, 95/4, 45-47.
- Schrumpf, H. & Müller, B. (1998). *Regionale Kreditinstitute und Wirtschaftsentwicklung*. (Vol. 9). Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Schubert, H.-J. (1998). Zur Evaluation umfassender Veränderungsmaßnahmen in Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation. *Organisationsentwicklung*, 4/98, 68-82.
- Sennlaub, U., Stein, F. & von Passavant, C. (1996). Entwicklung und Umsetzung des Unternehmensleitbildes einer Betriebskrankenkasse. *Organisationsentwicklung*, 15(4), 20-31.
- Weber, O. (1997). Beiträge zum nachhaltigen Kreditmanagement. In R. Kaufmann-Hayoz & U. Haefeli (Eds.), *Umweltverantwortliches Handeln: Ökologisierungprozesse in Wirtschaft und Verwaltung* (Vol. 3, pp. 174-182). Bern: Interfakultäre Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie.
- Weber, O. & Beeler, R. (1999). Incorporating Sustainability Aspects in Structured Trade and Commodity Finance. *The Journal of Applied Accounting Research*, 5(1), 98-112.
- Weber, O. & Scholz, R. W. (1996). Ökologie und Umwelttrisiken in Sparkassen und Landesbanken. *Sparkasse*, 8/1996, 372-373.
- Weber, O., Michalik, G. & Scholz, R. W. (1998). *Leitbild der Sparkassenorganisation zur nachhaltigen Entwicklung - Ökoleit (2)*. Zürich: Gesellschaft für Organisation und Entscheidung im Auftrag des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands e.V.