

# Nachhaltigkeit und Umweltschutz in Organisationen

## Einführung in das Schwerpunktthema

*Andreas Homburg, Dirk Scheffler & Daniel Hanß*



### **Andreas Homburg**

ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius, Wiesbaden. Er leitet dort zudem die Psychology School mit mehreren wirtschaftspsychologischen Studiengängen. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialpsychologie, Evaluationsforschung (z.B. Umwelthandeln, nachhaltiges Konsumverhalten).



### **Dirk Scheffler**

Studium der Organisations- und Umweltpsychologie an der Universität Trier, Promotion zu Handlungsstrategien interdisziplinärer Kooperation; seit 2000 freiberuflicher Umweltpsychologe, Dialogbegleiter, Gemeinwohl-Ökonomie-Berater; Gründungsmitglied und Bereichsleiter Evaluation der e-fect eG; Schwerpunkte: Wirkungs(potenzial)analyse, BNE, gemeinwohlorientierter Unternehmergeist.



### **Daniel Hanß**

hat sich in den vergangenen Jahren verstärkt mit der Frage beschäftigt, unter welchen Bedingungen Konsument\*innen bereit sind, Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung zu leisten und konkrete „nachhaltige“ Innovationsvorhaben zu unterstützen. Er arbeitet als Hochschullehrer für Umweltpsychologie und Nachhaltigkeit an der Hochschule Darmstadt und engagiert sich dort in verschiedenen Forschungs- und Transferprojekten für Nachhaltige Entwicklung.

## **Sustainability and environmental protection in organizations – Introduction to the main topic**

Schlüsselwörter: Umweltverhalten, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, gesellschaftliche Verantwortung, Stakeholdermanagement

Keywords: environmental behaviour, sustainability, corporate social responsibility, stakeholder management

### **1. Nachhaltigkeit und Umweltschutz in Organisationen, ein aktuelles Thema**

Angesichts der anhaltenden und langfristigen Aktualität und politischen Relevanz des Themas widmet sich die Zeitschrift *Umweltpsychologie* erneut (letztmalig 2004 unter dem Titel „Umweltschutz in Unternehmen“) dem Schwerpunktthema „Nachhaltigkeit und Umweltschutz in Organisationen“. Ziel dieses Schwerpunktthemas ist es, verhaltens- oder organisationswissenschaftlich fundierten Arbeiten ein Forum zu bieten und diese Arbeiten für Forschende und Praktiker\*innen sichtbar zu machen. Dabei wurde der Call zu diesem Thema bewusst sehr breit formuliert, wohl wissend, dass der Schwerpunkt so eher thematisch heterogen und mit Sicherheit eklektisch sein würde.

### **2. Nachhaltigkeit und Umweltschutz: Begriffsklärung und Praxisherausforderungen**

Mittlerweile bekennen sich zahlreiche Organisationen zur Nachhaltigen Entwicklung als Leitbild organisationaler und gesamtgesellschaftlicher Transformation. Im Sinne der vielzitierten Begriffsdefinition im Abschlussbericht der Weltkommission für Umwelt und Entwick-

lung (UNWCED, 1987) zielt diese Transformation auf einen intra- und intergenerationengerechten Umgang mit ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Ressourcen ab. *Nachhaltigkeit* bezeichnet den angestrebten Zielzustand dieses Transformationsprozesses, bei dem ökonomische und soziale Bedürfnisse befriedigt werden, ohne dabei die ökologischen Belastungsgrenzen zu überschreiten (Hanss & Böhm, 2012). Über die relative Wichtigkeit ökologischer, sozialer und ökonomischer Zielsetzungen wird allerdings sowohl in Forschungskreisen als auch in Anwendungsfeldern kontrovers diskutiert, weshalb in der Konzeptualisierung und Kommunikation von Nachhaltigkeit auch unterschiedliche Metaphern verwendet werden (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit). Beispielsweise stellt das klassische Drei-Säulen-Modell ökonomische, soziale und ökologische Zielsetzungen als gleichgewichtige Dimensionen der Nachhaltigkeit dar. Variationen der Säulen-Metapher stellen die ökologische Dimension in den Fokus des Transformationsprozesses (gewichtetes Säulenmodell; ein-Säulen/Pyramidenmodell) oder betonen die Interdependenz der Nachhaltigkeitsdimensionen (integratives Nachhaltigkeitsmodell).

Wie lassen sich diese eher theoretischen Überlegungen zur Nachhaltigen Entwicklung nun ganz konkret in der organisationalen Praxis implementieren? Hierfür stehen Organisationen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die die Dokumentation (Reporting Standards) organisationaler Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung und deren Bewertung (Tripple Bottom Line; Tripple Top Line) – auch im Vergleich mit Anstrengungen anderer Organisationen – unterstützen und dadurch zur Identifikation von Entwicklungspotenzialen beitragen.

Unter *Umweltschutz* kann in diesem Zusammenhang die konsequente Ausrichtung organisationalen Handelns an den ökologischen Zielsetzungen Nachhaltiger Entwicklung ver-

standen werden. Hierunter fallen vielfältige Handlungsbereiche, wie etwa die Umgestaltung von Produktions- oder Logistikprozessen und Zieldimensionen, wie etwa die Minderung klimawirksamer Emissionen oder die Schonung natürlicher Ressourcen.

Dieses Schwerpunktthema greift bewusst beide Begriffe – *Nachhaltigkeit* und *Umweltschutz* – auf, wenngleich Umweltschutz integraler Bestandteil des Nachhaltigkeitskonzepts ist. Hierdurch soll zum einen betont werden, dass Umweltschutz sinnvollerweise kaum mehr isoliert, sondern im Zusammenhang mit sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen betrachtet werden sollte (Töpfer, 2013) und zum anderen, dass viele Organisationen dies mittlerweile erkennen und ihre gesellschaftliche Verantwortung nicht mehr nur auf Beiträge zum Umweltschutz, sondern auch auf soziale Belange beziehen (Stichwort Corporate Social Responsibility). Hierzu zählt auch die Einbeziehung interner (z.B. Mitarbeiter\*innen) und externer (z.B. Anwohner\*innen) Akteure und Interessengruppen in die Identifikation und Umsetzung von Entwicklungspotenzialen.

Weder Nachhaltigkeit noch Umweltschutz haben sich in Organisationen als „Selbstläufer“ erwiesen (s. etwa Homburg & Baumann, 2005). Dies mag daran liegen, dass Organisationen diese Ziele nicht prioritär verfolgen, Organisationsmitglieder davon direkt wenig haben, die Leitung nicht unbedingt dahintersteht, Entwicklungsinitiativen in vielen Fällen zeitlichen und finanziellen Mehraufwand erfordern, Gewohnheiten im organisationalen Denken und Handeln aufgebrochen und geändert werden müssen, Informationslücken und Unsicherheiten bestehen (z.B. zu Ökobilanzen verschiedener Produkt-/Verpackungsalternativen oder hinsichtlich der Akzeptanz organisationaler Initiativen in der Bevölkerung) oder Anreizstruk-

turen nicht-nachhaltiges Handeln fördern. Auch ganz „operative“ Hemmnisse spielen mit Sicherheit eine Rolle, so berichten Homburg, Nachreiner und Fischer (2016) von Problemen der Umsetzung, die aus zu unkonkret formulierten Zielen, einer ungenauen Projektdokumentation, ineffizienten Kommunikationswegen und überforderten Personalressourcen resultieren. Ergänzend hierzu sind aus der Sicht von Praktiker\*innen, die vor Ort Verhalten ändern wollen, etwa folgende Fragen offen „Wie bringt man die Führungsebene hinter sich?“, „Wie bekommt man Produktionsmitarbeiter ins Boot?“, „Wie können Veränderungen verstetigt werden?“. Schon dieser kurze Abriss von Problemen bei der Einführung und Umsetzung des Themas zeigt, dass hier auch für (umwelt-)psychologische Erklärungsansätze und Maßnahmen relevante Anknüpfungspunkte bestehen.

### 3. Nachhaltigkeit in Organisationen und die (Umwelt-) Psychologie

Aus psychologischer Sicht betrifft Nachhaltigkeit in Organisationen alle Handlungen, die in diesem arbeitsteiligen System von verschiedensten Aufgabenträger\*innen (z.B. Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen) zur Erfüllung von Organisationsaufgaben (s. etwa Kauffeld, 2014, S. 4) bzw. von Teilaufgaben (z.B. Investition, Produktentwicklung, Beschaffung, Nutzung von Gütern) umgesetzt werden. Was macht nun diese Handlungen zu etwas Besonderem? Was rechtfertigt oder erzwingt eine Betrachtung, die diesen Gegenstand von anderen Handlungen in Organisationen unterscheidet? Hier machen mehrere Aspekte deutlich, dass es um ein hoch komplexes Themenfeld geht:

- (1) Handlungen, die Nachhaltigkeit anstreben, sind immer auch mit der Problematik verbunden, dass sie einen Nutzen erbringen,

der eher langfristig und eher für Volkswirtschaften (bzw. die Umwelt, soziale Gruppen), aber weniger (exklusiv) für einzelne Unternehmen eintritt (zur sozialen Dilemma-Struktur s. etwa van Lange, Joireman, Parks, & van Dijk, 2013).

- (2) Nachhaltigkeit kann unter Umständen unscharfe oder gar in Konflikt stehende Ziele vorgeben (z.B. Arbeitsschutz vs. Umweltschutz) und wird so nur erschwert handlungsleitend (s. a. Homburg, 2004).
- (3) Noch weitergehend gibt es verschiedenste Deutungen des Konzepts, und entsprechend vielfältige Möglichkeiten, Nachhaltigkeit auf der Ebene konkreter Ziele und Maßnahmen für die Praxis umzusetzen.
- (4) Das Themenfeld ist zudem durch lückenhaftes Wissen gekennzeichnet (z.B. über Stoffströme in Wertschöpfungsketten, Umweltwirkungen, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge).
- (5) Es sind häufig transdisziplinäre Kooperationen nötig, in die wiederum eine Vielzahl unterschiedlicher Akteur\*innen mit teils unterschiedlichen Zielen, Werten, etc. eingebunden werden müssen (Popa, Guillermin & Dedeurwaerdere, 2015). Gerade hier wird oft eine Diskrepanz zwischen „intendierter“ und „tatsächlicher“ Zielerreichung erlebt (Fischer, Michelsen, Blättel-Mink, & Di Giulio, 2011).
- (6) Letztlich ist der sehr komplexe Handlungskontext hervorzuheben, in dem sich Akteur\*innen wie Unternehmer\*innen oder Investor\*innen bewegen: das Wirtschaftssystem beeinflusst als normativer, fiskalischer und steuerlicher Kontext ihr Verhalten massiv zu Ungunsten der Nachhaltigkeit (z.B. über Ausschreibungsregeln, Ausrichtung der Wirtschaftsförderung und -politik, innerbetriebliche Anreizstrukturen, kurzfristige Erfolgsmessung, etc.).

Zu spezifischen Analyse- und Lösungsansätzen, die angesichts der oben umrissenen Komplexi-

tät helfen, Umweltschutz in Organisationen als (umwelt-)psychologisches Thema zu fassen, gibt es inzwischen eine Fülle von Veröffentlichungen und Studien (zum Überblick s. etwa Robertson & Barling, 2015; Staddon, Cycil, Goulden, & Leygue, 2016; Wells, Gregory-Smith, 2018).

Zu den Themen, die in diesen Arbeiten aufgegriffen werden, gehört die Fragestellung, in welchem Verhältnis organisationales und individuelles Engagement für Nachhaltigkeit stehen. Beispielsweise zeigen Ruepert, Keizer und Steg (2017), dass unternehmerisches Engagement für den Umweltschutz positiv mit umweltschonendem Handeln am Arbeitsplatz zusammenhängt. Dieser Zusammenhang zeigt sich in besonderem Maße unter Mitarbeitenden mit *schwach* ausgeprägten biosphärischen Werten. Die Autor\*innen schließen hieraus, dass Unternehmen, die Mitarbeitende aus dieser Gruppe für den Umweltschutz begeistern möchten, sich in besonderem Maße auch auf gesamtorganisationaler Ebene für den Umweltschutz einsetzen sollten. Führungskräften kommt hierbei eine wichtige unterstützende und Vorbild-Funktion zu. Wesselink, Blok und Ringersma (2017) zeigen, dass Mitarbeitende, die in stärkerem Maße wahrnehmen, dass ihre Organisation und Führungskräfte umweltschützendes Engagement unterstützen (z.B. durch Informationen über die Umweltwirkungen spezifischer Arbeitstätigkeiten) und denen umweltschützendes Engagement ihrer Vorgesetzten wichtig ist, eher vorhaben, künftig am Arbeitsplatz umweltschonend zu handeln.

Andere Arbeiten beschäftigen sich mit Perspektiven *externer* Interessen- und Anspruchsgruppen und der Frage, wie diese im organisationalen Planen und Handeln für Nachhaltigkeit berücksichtigt werden können. Beispielsweise sind Innovationen für Nachhaltige Entwicklung (z.B. digitale Lösungen für klimafreundliche Mobilität) auf die Mitwirkungsbereitschaft

potenzieller Nutzer\*innen angewiesen, weshalb wichtige Erkenntnisse für die Ausgestaltung und Positionierung solcher Innovationen aus Befragungen relevanter Konsument\*innen-gruppen gewonnen werden können (s. z.B. Keller, Aguilar, & Hanss, 2018). Auch zur Lösung von Konflikten, die im Kontext Nachhaltiger Entwicklung aus abweichenden Interessen organisationaler und zivilgesellschaftlicher Akteure entstehen können, gibt es (umwelt-)psychologische Beiträge (s. z.B. Majer, Loschelder, Windolph, & Fischer, in diesem Heft).

Der vorliegende Schwerpunkt beleuchtet einige weitere Herausforderungen und Fragestellungen, die sich im Zusammenhang mit organisationalem Engagement für Umweltschutz und Nachhaltigkeit ergeben können.

#### 4. Forschungs- und Praxisbeiträge in diesem Schwerpunkt

Eingereicht wurden für den Schwerpunkt sieben Paper, in diesem Heft können fünf publiziert werden. Diese Artikel lassen sich wie folgt charakterisieren:

Suffizienter Konsum, der den Ressourcenverbrauch absolut reduziert, ist essentiell für das Erreichen vieler Nachhaltigkeitsziele. *Maike Gossen und Vivian Frick* gehen in ihrem Beitrag der Frage nach, inwieweit nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen dies durch suffizienzfördernde Kommunikation unterstützen können. Am Beispiel eines nachhaltigen Online-Händlers untersuchen sie, ob Botschaften, „Kleidung nicht zu kaufen“, als glaubwürdig wahrgenommen werden und dazu motivieren, weniger zu kaufen. Tatsächlich geben in der Online-Kund\*innen-Befragung knapp ein Viertel an, sich angeregt zu fühlen, sich kritisch mit den eigenen Bedürfnissen auseinanderzusetzen und

das eigene Konsumverhalten zu reflektieren. Die Abhängigkeit der Ergebnisse von übereinstimmenden Werten bei Händlern und Kund\*innen, der differenzierten Wirkung in Bezug auf unterschiedliche Konsummotive sowie der Glaubwürdigkeit des Senders der Suffizienzbotschaft werden diskutiert. Offen bleibt, wie sich die suffiziente Reflexionsanregung auf das Konsumverhalten ausgewirkt hat.

*Katharina Friedrichs und Annette Kluge* untersuchen in ihrem Paper die Wahrnehmung und das Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR), welche zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Profifußball beitragen soll, aus Sicht der Fans. Mittels Fokusgruppen werden die Einschätzung der Bedeutsamkeit, die Wahrnehmung von CSR und Wünsche an das zukünftige CSR-Management erkundet. Fans nehmen eine Vielzahl von CSR-Aktivitäten wahr. Insbesondere Maßnahmen im Handlungsfeld soziale und gesellschaftliche Verantwortung wurden genannt. CSR-Maßnahmen werden als bedeutsam eingeschätzt, wobei die ökonomische Situation eher als Bedingung bzw. Voraussetzung für CSR-Maßnahmen gesehen wird. Wünsche liegen vorrangig in zukünftigen CSR-Maßnahmen im ökologischen Verantwortungsbereich mit regionalem Bezug.

Der Beitrag von *Johann M. Majer, David D. Loschelder, Luca J. Windolph und Daniel Fischer* zeigt anhand eines realen Beispiels auf, welche nachhaltigkeitsbezogenen Konflikte zwischen Organisationen und externen Anspruchsgruppen entstehen können. Thematisiert werden Herausforderungen, die im Zusammenhang mit Wert- und Identitätsunterschieden, Zeithorizonten und Ressourcenzuordnungen stehen. Aus etablierten Theorien der Sozialpsychologie leiten die Autor\*innen Ansätze und konkrete Umsetzungsvorschläge dafür ab, wie Organisationen und externe Anspruchsgruppen den thematisierten Herausforderungen begegnen

können, mit dem Ziel, Einigungen zwischen den Konfliktparteien zu fördern.

Die breite und wirksame Einführung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in Bildungsinstitutionen, hier zur Förderung nachhaltigen Konsums, erfordert, Multiplikator\*innen zu trainieren, Veränderungsprozesse zu initiieren, umzusetzen und zu evaluieren. Der Beitrag von *Andreas Homburg, Andreas Stolberg, Malte Nachreiner, Daniel Fischer und Gerd Michelsen* untersucht mit einem quasiexperimentellen Design, inwieweit ein Multiplikator\*innentraining Wissens- und Kompetenzzuwachs und Selbstwirksamkeit fördert sowie tatsächlich zu Projekten der Teilnehmenden führt, die eine nachhaltige Konsumkultur in ihren Bildungseinrichtungen fördern können, z. B. durch die Einführung eines vegetarischen Gerichts in der Kantine.

Mit ihrem Praxisbeitrag eröffnen *Dirk Scheffler und Andreas Lieber* uns am Beispiel der Gemeinwohlbilanzierung Einblicke in die Praxis der Einführung, Erfolgsfaktoren und Akzeptanz wertorientierter Organisationsentwicklung. Acht Interviews mit Führungskräften überdurchschnittlich nachhaltiger Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen veranschaulichen, wie es gelingen kann, selbst unter heutigen Rahmenbedingungen, eine werteorientierte Organisationsentwicklung erfolgreich umzusetzen. Die Interviews zeigen Mehrwerte und Erfolgsfaktoren der Gemeinwohlbilanzierung, die Beteiligung und Akzeptanz von Stakeholder\*innen sowie Forderungen an Politik und Branche auf. Es wird (be)greifbar, was es heißt, wenn Profit nur noch Mittel und nicht mehr Zweck des unternehmerischen Handelns ist. Besonders der Abbau von Benachteiligungen nachhaltig wirtschaftender Unternehmen und stärker an Gemeinwohlwerten und Nachhaltigkeit orientiertes politisches Handeln wie auch die nachhaltigere Ausrichtung öffentlicher Institutionen und Betriebe werden als Schlüs-

selfaktoren für die Transformation zu einem gemeinwohlorientierten Wirtschaftssystem gefördert.

## Kontakt

Prof. Dr. Andreas Homburg  
Hochschule Fresenius  
Fachbereich Wirtschaft & Medien  
Limburger Straße 2  
65510 Idstein  
homburg@hs-fresenius.de

## 6. Literatur

- Fischer, D., Michelsen, G., Blättel-Mink, B., & Di Giulio, A. (2011). Nachhaltiger Konsum: Wie lässt sich Nachhaltigkeit im Konsum beurteilen? In R. Defila, A. Di Giulio & R. Kaufmann-Hayoz (Hrsg.), *Wesen und Wege nachhaltigen Konsums* (S. 73-88). München: Ökom.
- Hanss, D. & Böhm, G. (2012). Sustainability seen from the perspective of consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 36, 678-687. doi:10.1111/j.1470-6431.2011.01045.x
- Homburg, A. & Baumann, A. (2005). Kompetenzentwicklung bei betrieblichen Umweltbeauftragten: Inhaltliche Möglichkeiten und Methoden. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 1, 41-52.
- Homburg, A. (2004). Umwelthandeln in Unternehmen. Umweltschonendes Handeln in Unternehmen - Eine Übersicht zu Einflussfaktoren und Gestaltungsansätzen aus sozial- und umweltspsychologischer Perspektive. *Umweltspsychologie*, 2 (8), 56-78.
- Homburg, A., Nachreiner, M., & Fischer, D. (2013). Die BINK-Strategie zur Förderung nachhaltigen Konsumverhaltens und nachhaltiger Konsumkultur in Bildungsorganisationen – Weiterentwicklung auf der Basis einer formativen Evaluation. In: Michelsen, G. & Fischer, D. (Hrsg.) (2013). *Nachhaltig konsumieren lernen. Ergebnisse aus dem Projekt BINK („Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum“)* (Innovation in den Hochschulen – Nachhaltige Entwicklung, Bd. 11.) (S. 185-214.) Bad Homburg: Verlag für Akademische Schriften.
- Kauffeld, S. (2014). Einführung in die Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. In S. Kauffeld (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie im Bachelor* (2. Auflage) (S. 1-14). Heidelberg: Springer.

- Keller, A., Aguilar, A., & Hanss, D. (2018). Car sharers' interest in integrated multimodal mobility platforms: A diffusion of innovations perspective. *Sustainability*, 10. doi:10.3390/su10124689
- Popa, F., Guillermin, M., & Dedeurwaerdere, T. (2015). A pragmatist approach to transdisciplinarity in sustainability research: From complex systems theory to reflexive science. *Futures*, 65, 45–56. doi:10.1016/j.futures.2014.02.002
- Robertson, J.L. & Barling, J. (2015) (eds.) *The Psychology of Green Organizations*. Oxford University Press: Oxford.
- Ruepert, A. M., Keizer, K., & Steg, L. (2017). The relationship between corporate environmental responsibility, employees' biospheric values and pro-environmental behaviour at work. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 65–78. doi:10.1016/j.jenvp.2017.10.006
- Staddon, S. C., Cycil, C., Goulden, M., Leygue, C., & Spence, A. (2016) Intervening to change behaviour and save energy in the workplace: A systematic review of available evidence. *Energy Research & Social Science*, 17, 30–51.
- Töpfer, K. (2013). Nachhaltigkeit im Anthropozän. *Nova Acta Leopoldina*, 117, 31–40.
- UNWCED. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Abgerufen (14/12/18) über die UN Documents Webseite: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Van Lange, P. A. M., Joireman, J., Parks, C. D., & van Dijk, E. (2013). The psychology of social dilemmas: A review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 125–141.
- Wells, V. K., Gregory-Smith, D., & Manika, D. (2018) (eds.). *Research handbook on employee pro-environmental behavior*. Edward Elgar. Cheltenham, UK.
- Wesselink, R., Bloc, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organization. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679–1687. doi:10.1016/j.jclepro.2017.08.214