

Also Available
in English



Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext

Innovationstreiber Mitarbeitende

Volume 4, Nr. 5

Dezember 2022

Michael Leyer Universität Marburg

Johannes Wichmann, Angelika Schilling, Oliver Behn Universität Marburg

Thomas Reble, Frank Oliver Rill UMS Consulting GmbH & Co. KG

Layout & Design: Christopher Rothardt



White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL:
Digitalisierung und Prozessmanagement
Volume 4

Aktuelle Nachrichten zur Klimaerwärmung und CO₂-Reduktion verdeutlichen uns immer wieder, dass die bereits ergriffenen Maßnahmen nicht ausreichend sind und wir nachhaltiger handeln müssen. Dabei sind sowohl verschiedene Institutionen, wie beispielsweise Unternehmen oder Staaten in der Pflicht, sondern auch wir als Individuen. Wir sind für unser nachhaltiges Verhalten verantwortlich – sowohl auf privater als auch auf beruflicher Ebene. Unternehmen können sogar mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil erlangen, da innovative Geschäftsmodelle entstehen und Kosten durch weniger Ressourcenverbrauch gespart werden.

Bedeutung der Mitarbeitenden

Eine besondere Rolle nehmen wir als Individuen in Bezug auf nachhaltiges Verhalten als Mitarbeitende ein. Unsere Entscheidungen in dieser Rolle sind häufig weitreichend, da wir entweder Maßnahmen zum nachhaltigen Verhalten vorantreiben bzw. planen oder direkt umsetzen. Auf vertikaler Ebene muss sowohl jedes Individuum als auch das (Top-)Management gefordertes, nachhaltiges Verhalten umsetzen und selbst vorleben. Berücksichtigt man hier die Zeit, die Menschen an Ihrem Arbeitsplatz verbringen, kann dies einen entscheidenden Einfluss auf eine verbesserte CO₂-Bilanz haben. Auf horizontaler Ebene müssen Organisationseinheiten Management-Vorgaben hinsichtlich nachhaltigem Verhalten letztlich umsetzen. Gleichmaßen haben auch alle anderen Stakeholder die Möglichkeit, Einfluss auf umweltfreundliches Verhalten auszuüben und ihre Ideen einzubringen. Aus diesen Gründen ist es für uns als Individuen wichtig, zu verstehen, wie wir als Teil der Gesellschaft eine nachhaltigere Zukunft gestalten können.



Einflussfaktoren nachhaltigen Verhaltens

Aus der Forschung wissen wir, dass es eine Vielzahl an Faktoren gibt, die nachhaltiges Verhalten beeinflussen. Hauptsächlich basieren die Erkenntnisse dabei auf zwei unterschiedlichen Erklärungspfaden. Zum einen wurden Faktoren untersucht, die auf Einstellungen und Überzeugungen von Individuen abzielen. Dahingehend ist es wichtig, zu ermitteln, ob Individuen intrinsisch motiviert sind, sich nachhaltig zu verhalten und dies auch gegenüber ihren Mitmenschen kommunizieren und aktiv darauf einwirken, dass diese nachhaltig handeln. Ferner sind die emotionale Intelligenz, Gewohnheiten im Handeln, die wahrgenommene Selbsteffizienz sowie Lernprozesse von Individuen wich-

tige Prädiktoren zum Bestimmen nachhaltigen Verhaltens. Zum anderen wurde bereits in der Forschung untersucht, dass ein Verhalten in einem Kontext Auswirkungen auf ein anderes Verhalten in einem anderen Kontext hat. Diese werden als sogenannte „Verhaltensüberlappungseffekte“ bezeichnet. Entscheidend hierbei ist, dass sich nachhaltiges Verhalten im privaten Bereich auch auf das Verhalten im Unternehmenskontext auswirkt und umgekehrt.

Möglichkeiten zur nachhaltigen Unternehmensausrichtung

Mitarbeitende sind in Unternehmen in den organisationalen Rahmen eingebunden, der Möglichkeiten zulässt oder einschränkt. Unternehmen haben im Sinne der Nachhaltigkeit zum einen durch eine nachhaltige Prozessgestaltung ihre Abläufe so zu organisieren, dass Ressourcen effizient genutzt werden. Zum anderen lassen sich Unternehmen ebenso aufgrund der Erkenntnisse hinsichtlich der Einflussfaktoren nachhaltiger ausrichten. Gleich-

zeitig wird damit auch ermöglicht, einen weitreichenderen Effekt bis in die Privathaushalte zu erzielen. Durch die aktuelle Forschung ist belegt, dass Vorgaben in den Prozessen und eine gelebte Kultur zur Nachhaltigkeit im Unternehmen auch dazu führen, dass Individuen außerhalb ihrer Rolle im Unternehmen nachhaltig handeln. Dabei stehen Unternehmen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, die ein solches Denken befördern. Eine zentrale Rolle können hierbei zusätzliche Informationen über das eigene Konsumverhalten spielen. Oftmals haben Menschen nur unzureichende Kenntnisse über das konkrete Ausmaß einzelner Verhaltensweisen auf das Klima und die Umwelt. Zusätzliche Informationen können daher helfen, Mitarbeitende auf die Bedeutung ihres eigenen Verhaltens aufmerksam zu machen und damit ihr ökologisches Bewusstsein wecken. So führen beispielsweise gesundheitliche Informationen und fleischlose Alternativangebote in Unternehmenskantinen dazu, dass Menschen generell weniger Fleisch konsumieren. Ähnliche Erkenntnisse wurden im Bereich der



Picture by rawpixel.com / Freepik

Müllvermeidung erzielt, indem Unternehmen ihre Belegschaft aktiv darin unterstützen, nachhaltiger zu handeln. Mit Informationen zur Vermeidung von Essensabfällen sorgten Unternehmen dafür, dass das Verhalten von Kantinenbelegschaften nachhaltiger wurde. Soweit Individuen von sich aus eine positive Einstellung zum nachhaltigen Handeln aufwiesen, wirkten sich diese Informationen sogar positiv auf eine Vermeidung von Essensabfällen im Privatleben aus. Unternehmen können dieses Verhalten gezielt unterstützen, indem zum Beispiel technische Möglichkeiten genutzt werden: zusätzlich zur Einstellung helfen smarte Abfalleimer das Verhalten besser zu erfassen, indem Sie der Kantinenbelegschaft regelmäßig Rückmeldungen in Bezug auf die eingeworfenen Lebensmittel liefern. Diese Informationen können dann dazu genutzt werden, weniger stark nachgefragte Lebensmittel durch entsprechende mit hoher Nachfrage zu ersetzen. Neben dem Einsparen von Ressourcen in bestehenden Prozessen, können mit entsprechender Zielsetzung auf Nachhaltigkeitskennzahlen auch innovative Geschäftsmodelle und Prozesse angestoßen werden. Hier liegt der größere, aber auch schwierigere Hebel, mit dem dann aber sowohl Effekte bei Kunden als auch Mitarbeitenden erreicht werden können. In einer Bündelung der Aktivitäten, die nachhaltiges Verhalten fördern, sind Unternehmen schlussendlich dazu aufgefordert, ihrer Belegschaft ein Verständnis über die Folgen ihrer Entscheidungen zu vermitteln. Gebündelt unter dem Fachbegriff der „Corporate Social Responsibility“ also dem Verständnis des Wirkens der Handlungen eines Unternehmens auf die Umwelt und Gesellschaft, ist besonders das (Top-)Management gefragt, bei einem Umdenken mit positivem Beispiel voranzugehen.

Fazit

Unabhängig davon, dass aktuelle Maßnahmen zur CO₂-Reduktion nicht ausreichend sind, zeigen aktuelle Forschungen viele Möglichkeiten auf, um diesem Phänomen zu begegnen. Wichtig dabei ist, dass Unternehmen geplante Veränderungen hinsichtlich des nachhaltigen Handelns aktiv leben und entsprechende Maßnahmen kooperativ mit ihrer Belegschaft planen und umsetzen. Diese zu „Corporate Social Responsibility“ zusammengefassten Aktionen von Unternehmen verpflichten letztlich Institutionen sowie Individuen gleichermaßen, ihr Handeln nachhaltiger zu gestalten. Somit sind sämtliche Institutionen und Individuen einer Gesellschaft dafür zuständig, nachhaltiges Bewusstsein zu fördern und nachhaltigere Maßnahmen zu fordern, um Herausforderungen der Zukunft in Bezug auf die Umwelt erfolgreich meistern zu können.

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Lehrstuhl ABWL:
Digitalisierung und Prozessmanagement

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Adjunct Professor, School of Management,
Queensland University of Technology,
Brisbane, Australien

Email michael.leyer@wiwi.uni-marburg.de