



Georg Müller-Christ

# Nachhaltiges Management

Handbuch für Studium und Praxis

3. Auflage



Nomos



Georg Müller-Christ

# Nachhaltiges Management

Über den Umgang mit Ressourcenorientierung und  
widersprüchlichen Managementrationalitäten

Handbuch für Studium und Praxis

3., aktualisierte und erweiterte Auflage



**Nomos**

© Titelbild: Georg Müller-Christ

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4956-0 (Print)

ISBN 978-3-8452-9168-0 (ePDF)



Onlineversion  
Nomos eLibrary

3. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort zur 3. Auflage

Wenn sich etwas tut zum Thema Nachhaltigkeit in Deutschland und Europa, dann steigt im Jahr 2019 die Hilflosigkeit im Umgang mit den Dilemmata, die eine nachhaltigere Welt sichtbar macht. „Fridays for Future“ steht stellvertretend für eine Kraft, die von der Wirtschaft, von der Wissenschaft, von der Politik und von den Konsument/innen ein stärkeres Engagement für mehr Klimaschutz und mehr Nachhaltigkeit einfordert. Bei der Europawahl 2019 kam die Partei der Grünen plötzlich auf einen Stimmenanteil von über 20%, in Umfragen in Deutschland wären sie plötzlich die stärkste Partei, wenn an einem Sonntag im Juni 2019 Bundestagswahl gewesen wäre. Vielleicht war es der sehr heiße Sommer 2018, vielleicht waren es die vielen Bilder von den Plastikmüllmengen im Meer, vielleicht waren es andere Schwellenerlebnisse, die dazu führten, dass die **Gesellschaft so intensiv über eine nachhaltigere Entwicklung redet**. Sicherlich hat auch die UN-Agenda 2030 mit den bunt dargestellten Sustainable Development Goals dazu beitragen, dass über Nachhaltigkeit zu reden zum Normalfall wird – das nachhaltigere Handeln aber noch nicht.

Die politische Zeitschrift „Der Spiegel“ startete eine Sommerserie zum Thema Nachhaltigkeit und stellte die dilemmaverweisende Frage: **Die Welt retten, ohne sich einzuschränken – geht das?** (Nr. 29, 2019). Die Quintessenz des Beitrags lese ich folgenermaßen: Für die Konsument/innen ist eine ressourcenbewusste Lebensweise zu aufwändig, für die Wirtschaft eine ressourcenbewusste Produktionsweise zu teuer und für die Politik ist sie zu gefährlich, weil die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs zu sozialen Ungerechtigkeiten führt; die unteren Einkommensschichten werden überproportional von teureren Ressourcen betroffen sein und es in ihrem Wahlverhalten die Regierenden spüren lassen. Gleichzeitig gibt es an den Rändern der Systeme viele Initiativen von Konsument/innen und Unternehmen, die neue Wege zu einer ressourcenbewussteren Produktions- und Konsumweise suchen und mutig ausprobieren.

Nun ist dieses Lehrbuch kein politisches und auch kein volkswirtschaftliches Buch, welches die großen Transformationsfragen der Gesellschaft thematisiert. Es zeigt gleichwohl in seiner betriebswirtschaftlichen Perspektive, dass alle gesellschaftlichen Akteure und Akteurinnen dasselbe Problem lösen müssen: **komplexere Entscheidungen treffen, um Geld- und Ressourcenströme so miteinander zu integrieren, dass nicht das Geld zu- und die Ressourcen abnehmen**.

Auch wenn ich von Führungskräften und Berater/innen zumeist deutlich Einwände ernte, bleibe ich doch bei meiner Botschaft: Nur wenn wir allen am Wirtschaftsprozess Beteiligten zumuten, komplexere Entscheidungen zu treffen, können wir die Welt nachhaltiger machen. Wir schaffen uns eine immer komplexere Welt und können in ihr nur konstruktiv Probleme lösen, wenn unsere Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse auch komplexer werden. Unterstützung für diese Perspektive liefern die **Entwicklungstheorien**, die verschiedene Bewusstseins- und Problemlösungsstufen bei Menschen, Institutionen und Nationen empirisch feststellen. Um diese Theorien habe ich das Lehrbuch im 13. Kapitel erweitert. Es waren gerade Ansätze wie Spiral Dynamics, die mir sehr geholfen haben zu verstehen, warum die Integration der Nachhaltigkeitsprämisse in wirtschaftliche Entscheidungen so schleppend verläuft. Entwicklungsstufentheorien verbreiten zugleich die Zuversicht, dass wir mehr Komplexität bewältigen können und somit ein Sustainable Leadership dann realisierbar ist, wenn es mehr integrale Denker/innen gibt. Diese Schlüsselworte tauchen in der Managementtheorie immer häufiger auf und sind nun auch für meinen ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz erschlossen worden.

Inzwischen ist mir auch klar geworden, dass jede Transformation dann beginnt, wenn wir unsere individuellen, unsere wirtschaftlichen und unsere gesellschaftlichen Selbsterzählungen in ihren Tiefenstrukturen ändern. Diese Tiefenstrukturen nenne ich Narrative und ich habe dazu ein neues Kapitel 14 geschrieben: **Nachhaltige Entwicklung transformativ erzählen können**. Dies scheint mir auch die Hauptaufgabe der Jahre bis 2030 zu sein: dilemmasensible Selbsterzählungen zu gestalten, die mit den komplexen Abwägungsprozessen von Trade-offs konstruktiv umgehen können. Dazu will ich mit meinem Buch beitragen.

Bremen im Februar 2020

Georg Müller-Christ

## Vorwort zur 2. Auflage

Vier Jahre sind seit der ersten Auflage vergangen. Was hat sich verändert? Es geht immer noch wenig voran und es wird so viel darüber geredet! Wo ist das Problem? Dieses Buch ist für alle die Leser und Leserinnen interessant, die eine Verwechslung mit auflösen wollen und so zu ganz anderen Gestaltungsempfehlungen kommen können. Die **Verwechslung** liegt darin, dass Nachhaltigkeit eben nicht (Öko-)Effizienz ist. Und sie ist auch nicht Verantwortung oder Ethik. Sie ist eine eigenständige Handlungsprämisse, an sich uralte, die es nun gilt wieder zu entdecken.

**Effizienz** ist Effizienz und das war auch schon immer so. Die meisten würden es heute mit sparsamem Einsatz von Ressourcen verbinden. Je knapper die Ressourcen der Welt werden, desto wichtiger ist diese Handlungsprämisse.

**Verantwortung** ist Verantwortung und das war auch schon immer so. Die meisten verbinden mit Verantwortung eine besondere Rücksicht von Unternehmen auf Mensch und Natur. Noch allgemeiner kann man sagen, dass Verantwortung bedeutet, die Haupt- und Nebenwirkungen des eigenen Handelns zu reflektieren. Je gravierender die Nebenwirkungen des Handelns, umso wichtiger ist die Handlungsprämisse der Verantwortung.

Sparsamkeit und Rücksicht sind ungemein wichtig, sie retten aber nicht die Welt. Auch die noch so sparsam eingesetzte Ressource ist irgendwann endgültig verbraucht. Und die Abarbeitung von Nebenwirkungen des wirtschaftlichen Handelns bringt nicht zwangsläufig nebenwirkungsfreie Handlungen hervor. Und vielleicht ist sogar das größte Problem die Tatsache, dass **jede Einheit mehr Effizienz eine Einheit neue Nebenwirkungen produziert**.

Was fehlt in diesem Spiel? So gut wie jedes Handeln setzt Ressourcen voraus – materiell oder immateriell. Dauerhaftes Handeln von Menschen auf dieser Erde ist dann möglich, wenn alle lebenswichtigen materiellen und immateriellen Ressourcen permanent fließen können. Dies geht hingegen nur, wenn die Quellen dieser Ressourcen dauerhaft funktionieren. **Funktionierende Quellen sind die Substanz der menschlichen Handlungsfähigkeit**. Nachhaltigkeit ist die Rationalität zur Erhaltung dieser Ressourcenquellen, indem nicht mehr Ressourcen verbraucht werden als sich im gegebenen Zeitraum regenerieren können.

Effizienz, Substanzerhaltung und Verantwortung sind die Handlungsprämisse einer ressourcenorientierten Wirtschaftsweise. Warum wird dieser Dreiklang nicht stringent umgesetzt? Effizienz wird auf dem Treppchen nach oben gestellt, weil Effizienz im ersten Schritt kluges betriebswirtschaftliches Rationalisieren ist, im zweiten Schritt technologische Innovationen braucht, die dann marktlich verwertet werden können. **Effizienz lässt sich spannungsfrei steigern**, solange Verantwortungsfragen ausgeblendet werden.

Über die Verantwortungsrethorik lässt sich ein **Großteil der Spannungen ausblenden**, weil die Diskrepanz zwischen gesetzlich legal und moralisch legitim in das Ermessen der einzelnen Institution oder des Individuums zurückgelegt wird. Man kann über das gesetzlich erzwungene Maß hinaus Rücksicht auf Mensch und Natur nehmen, muss es aber nicht! Die aus Gründen der Rücksichtnahme unterlassene Handlung sieht man nicht, die Übernahme von Kosten zur Verhinderung oder zur Beseitigung von Nebenwirkungen reduziert die Effizienz.

Der Dreiklang der Handlungsprämisse wird nicht stringent verfolgt, weil sie Widersprüche aufwerfen, die wir nicht gerne haben. Das war schon der Stand der ersten Auflage. Deutlicher unterschieden wird in dieser Überarbeitung zwischen den Handlungsprämisse der Effizienz, der Verantwortung

und der Substanzerhaltung. Diese Unterscheidung führte dann auch zu anderen Überlegungen rund um das Entscheidungsverhalten der wirtschaftlichen Akteure und Akteurinnen: **Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen** folgen einem anderen Design als Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen. Damit werden auch noch einmal andere Kompetenzen notwendig, die dann das Wesen eines **Sustainable Leadership** ausmachen. Das lässt sich auch ganz konkret in einen **Nachhaltigkeitscheck** überführen, der praxisnah eine Bestandsaufnahme für Unternehmen führt, in welchen Bereichen die Nachhaltigkeitsbaustellen liegen.

Das Buch hat nun drei neue Kapitel (10-12). Alle anderen wurden überarbeitet, gestrafft und mit neuer Literatur versorgt. Erhalten geblieben ist die klare Modellierung von Nachhaltigkeit als umfassende Ressourcenorientierung des Wirtschaftens. Weil das dann vielleicht doch ein ganz anderer Blick auf die Welt ist, wird der Übergang in den **Raum der Nachhaltigkeit** am Anfang des Buches als Geschichte erzählt – statt einer Einleitung. Und wer nur eine Kurzfassung des Buches möchte, ist eingeladen, die **55 Gründe für mehr Nachhaltigkeit** im letzten Kapitel auf sich wirken zu lassen.

Mittlerweile sind die Inhalte des Buches auch als online Vorlesung der Virtuellen Akademie Nachhaltigkeit produziert. Studierende aller Fachrichtungen können bundesweit über das Portal [www.va-bne.de](http://www.va-bne.de) die Veranstaltung „Nachhaltigkeit und Unternehmensführung“ belegen und Creditpoints erwerben.

Bremen im August 2014 im Garten  
Georg Müller-Christ



## Vorwort zur 1. Auflage

Es mag zwar in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zuweilen noch zum guten Ton gehören, über die Unbestimmtheit des Nachhaltigkeitsbegriffs zu klagen. Es lässt sich aber immer weniger verleugnen, dass das zu lösende Problem sich allemal deutlicher abzeichnet: Die ressourcenintensive Art und Weise, wie die Welt ihren Wohlstand und damit auch eine humane Lebensweise erzeugt, kann nicht mehr viele Jahre aufrechterhalten werden, weil die materiellen Ressourcen des kleinen Planeten Erde zu Ende gehen.

Die Bewältigung des Problems liegt dann aber nicht alleine darin, mit den noch vorhandenen Ressourcen effizienter umzugehen. **Effizienter Ressourceneinsatz** ist rationales betriebswirtschaftliches Verhalten und deshalb als Heilsformel auch direkt an betriebswirtschaftliche Entscheidungsprotokolle anschließbar: Unternehmen wissen, wie man das macht. Durch einen effizienteren materiellen Ressourceneinsatz wird der vorhandene Pool an Ressourcen zwar langsamer verbraucht, es wird aber nicht eine Einheit Ressource wieder hinzugefügt.

Die Lösung des Problems, dauerhaftes, intelligentes Wirtschaftshandeln zu ermöglichen, welches auch nachfolgenden Generationen die Möglichkeit gibt, auf dieser Erde ihre Bedürfnisse zu befriedigen, muss indes in der **Reproduktion von Ressourcen** liegen. Eine nachhaltige Wirtschaft erhält ihre Ressourcenbasis, mit der sie Bedürfnisse befriedigen kann. Dies bedeutet letztlich, dass nicht mehr Ressourcen verbraucht werden als in einer gewählten Periode auch regeneriert werden können. Dieses rationale wirtschaftliche Verhalten gilt nicht nur für die Ressource Kapital, es gilt für alle immateriellen und materiellen Ressourcen, von der die Wirtschaft abhängig ist.

Der hier gewählte Ansatz eines Nachhaltigen Managements geht davon aus, dass die Aufgabe der Reproduktion der materiellen und immateriellen Ressourcen nicht allein in der Verantwortung der Wirtschaftspolitik liegt. Ein gesundes Unternehmen hat stets seine dauerhafte materielle und immaterielle Ressourcenversorgung im Blick und handelt mit Rücksicht auf diese Ressourcenströme. Das ist leicht gesagt, schnell verstanden und schwierig umzusetzen. Schon bald zeigt sich nämlich, dass auf der Ebene der betrieblichen Entscheidungen nicht nur viel komplexere, sondern vor allem auch **dilemmatische Abstimmungsprozesse** zu bewältigen sind. Die Heilsformel von Politik und Wissenschaft „Gewinn durch Nachhaltigkeit“ hat bezogen auf die Notwendigkeit, hier und jetzt Entscheidungen treffen zu müssen, keine Gültigkeit. Sie signalisiert Schmerzfreiheit, wo keine ist. Rücksichtnahme auf die Ressourcenströme von morgen kostet heute Zeit, Geld und Aufmerksamkeit und reduziert die Gewinne der jetzigen Periode.

Wenn ein Unternehmen nachhaltiger werden möchte, dann muss es vor allem eines lernen: mit widersprüchlichen Managementrationalitäten umzugehen. Das ist die entscheidende Botschaft dieses Managementbuches; es möchte dem Leser und der Leserin nicht den schnellen Instrumentenkasten anbieten, sondern die gründliche Begründung dafür, dass eine nachhaltigere Entwicklung der Wirtschaft nicht ohne die **Bewältigung komplexerer und dilemmatischerer Entscheidungsprozesse** in Unternehmen zu haben ist. Diejenigen, die Entscheidungen treffen, und noch viel mehr diejenigen, die Entscheidungen legitimieren, sind enorm herausgefordert, mit den Folgen widersprüchlicher Entscheidungen umzugehen – mit den Trade-offs oder, anders ausgedrückt, mit dem Nichterreichbaren. Dies ist weniger eine Frage der Instrumente für Entscheidungsträger/innen als eine Frage ihrer Ambiguitätstoleranz: der Fähigkeit mit den faktisch vorhandenen Spannungsfeldern konstruktiv umzugehen.

Das Buch richtet sich an Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Es kann all denen hilfreich sein, die danach suchen, wie sich die Notwendigkeit einer nachhaltigeren Entwicklung im Entscheidungsver-

halten aller Wirtschaftssubjekte niederschlägt, jenseits der normativen Postulate für mehr Rücksicht und Verantwortung oder einfacher Win-Win-Hypothesen. Mit dem Buch versuche ich vielmehr, meine wirtschaftsökologische Theorie der Unternehmung anschlussfähig an wirtschaftliche Entscheidungsrouinen von Manager/inne/n, Politiker/inne/n und Konsument/inn/en zu machen. Sie finden meine teilweise auch schon publizierten Forschungsarbeiten der letzten Jahre in eine – wie ich hoffe – schlüssige Argumentation und Gesamtdarstellung gebracht. Für Studierende der Universität Bremen wie auch für alle weiteren Interessierten sind die Inhalte des Buches systematisch in einer **Online-Vorlesung** aufbereitet, die unter <http://mlecture.uni-bremen.de> unter den Veranstaltungen des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft öffentlich abrufbar ist.

Ich danke dem Nomos-Verlag für die freudige Aufnahme des Buches in sein Programm und vor allem Frau Dr. Anna Katharina Liebscher für die sehr sorgfältige Layoutgestaltung.

Bremen, im Februar 2010

Georg Müller-Christ

# Inhaltsverzeichnis

Statt einer Einleitung eine Geschichte: Wie ich den Nachhaltigkeitsraum entdeckte! .....	21
Die Essenz für die Schnell-Leser/innen: Ambitionsniveaus eines nachhaltigen Managements .....	29
<b>Teil I: Grundlagen des Nachhaltigkeitsverständnisses</b> .....	<b>37</b>
1 Die Nachhaltigkeitsdiskussion in der Gesellschaft .....	39
1.1 Die Nachhaltigkeitsstrategie der Deutschen Bundesregierung .....	39
1.2 Die UN-Agenda 2030 und die Sustainable Development Goals .....	43
1.3 Die Ressourcenknappheit der Welt .....	47
1.4 Institutionen für eine nachhaltige Entwicklung .....	49
1.4.1 Die Brundtland-Kommission .....	49
1.4.2 Der Rat für Nachhaltige Entwicklung .....	50
1.4.3 Global Compact .....	51
1.5 Bildung für eine nachhaltige Entwicklung .....	53
1.5.1 Principles for Responsible Management Education .....	53
1.5.2 Gestaltungskompetenzen für eine nachhaltigere Entwicklung .....	55
1.6 Hochschulen und Nachhaltigkeit .....	58
1.6.1 Systemischer Blick auf Hochschulentwicklung .....	58
1.6.2 Beiträge der Hochschule für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung ..	63
1.6.3 Nachhaltigkeit der Institution Hochschule .....	63
1.7 Nachhaltigkeit als Metapher für globale Gerechtigkeit? .....	68
1.8 Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	71
2 Quo vadis Umweltmanagement? .....	73
2.1 Entwicklung der Umweltmanagementlehre .....	73
2.1.1 Komplementarität von Gewinn- und Umweltschutzzielen? .....	75
2.1.2 Anschlussfähigkeit der Formel „Gewinn durch Umweltschutz“ an die allgemeine Managementlehre .....	77
2.2 Ein kritischer Blick auf Umweltmanagementsysteme .....	79
2.2.1 Logik von Managementsystemen .....	79
2.2.2 Aufwand und Nutzen von Managementsystemen .....	82
2.2.3 Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für Umweltmanagementsysteme .....	83
2.2.4 Der blinde Fleck: Widersprüchliche Entscheidungsprozesse .....	84
2.3 Ein kritischer Blick auf die Win-Win-Prämisse .....	86
2.3.1 Kosten und ihre negative Wahrnehmung .....	87

2.3.2	Die positiven Effekte der Effizienzsteigerungen für den Unternehmenserfolg .....	89
2.3.3	Die negativen Effekte der Effizienzsteigerungen .....	90
2.4	Die Effizienzfalle der Umweltmanagementlehre .....	90
2.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	92
3	Quo vadis Corporate Social Responsibility? .....	95
3.1	Corporate Social Responsibility in der unternehmerischen Praxis .....	95
3.2	Corporate Social Responsibility in der Theorie .....	97
3.2.1	Das Problem: Der Kostenexternalisierungsdruck .....	101
3.2.2	Die Verantwortungssemantik .....	102
3.3	Die Verantwortungsfalle .....	104
3.4	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	106
4	Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität .....	109
4.1	Die historischen Wurzeln der Nachhaltigkeitsrationalität .....	109
4.2	Die nachhaltige Waldwirtschaft .....	112
4.3	Nachhaltigkeit als ökonomische Haushaltsrationalität .....	113
4.3.1	Definition von Nachhaltigkeit .....	113
4.3.2	Unternehmen als ressourcenabhängige Systeme .....	115
4.3.3	Erwerbswirtschaft versus Haushaltswirtschaft .....	117
4.3.4	Nachhaltigkeit ist Substanzerhaltung .....	119
4.3.5	Kritische Reflexion der populären Metaphern des Nachhaltigkeitsverständnisses .....	121
4.4	Nachhaltigkeit als Beitrag zu einer umfassenderen Theorie der Unternehmung .....	125
4.4.1	Die Entwicklung der Theorie der Unternehmung .....	125
4.4.2	Erweiterung des Bezugsrahmens der BWL zum Umgang mit Ressourcen .....	129
4.4.3	Nachhaltigkeit produziert Restitutionskosten .....	133
4.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	134
<b>Teil II: Theorien eines nachhaltigen Ressourcenmanagements .....</b>		<b>137</b>
5	Eine Theorie der Wirtschaftsökologie .....	139
5.1	Marktgemeinschaften als unternehmerische Ökosysteme .....	139
5.1.1	Die Metapher des unternehmerischen Ökosystems .....	140
5.1.2	Was ist ein erfolgreiches unternehmerisches Ökosystem? .....	143
5.1.3	Neue Perspektiven zur Beziehung von Unternehmen und Gesellschaft? .....	144

5.2	Ausgewählte Theoriebeiträge für eine Wirtschaftsökologie .....	145
5.2.1	Der Systemansatz: Überleben durch Offenheit .....	146
5.2.1.1	Offenheit durch Fremdreferenz .....	146
5.2.1.2	Begrenzte Offenheit durch Selbstreferenz .....	146
5.2.1.3	Selbstreferenz und Ausdifferenzierung .....	149
5.2.1.4	Der systemtheoretische Baustein einer Wirtschaftsökologie .....	150
5.2.2	Der Koevolutionsansatz: Überleben durch Beziehungen .....	152
5.2.2.1	Autopoiese und Koevolution .....	152
5.2.2.2	Koevolution: Von der Symbiose zur gemeinschaftlichen Entwicklung .....	153
5.2.2.3	Mechanismen der Koevolution .....	155
5.2.2.4	Der koevolutorische Baustein einer Wirtschaftsökologie .....	158
5.2.3	Ökologie: Überleben als Haushalt .....	160
5.2.3.1	Ökologie als Haushaltslehre .....	160
5.2.3.2	Leitfragen einer Wirtschaftsökologie .....	162
5.3	Der Haushaltsansatz: Überleben als Ressourcengemeinschaft .....	163
5.3.1	Die Entwicklung vom Oikos zum Privathaushalt .....	163
5.3.2	Die Theorie des Haushalts in den Wirtschaftswissenschaften .....	166
5.3.2.1	Der Haushaltsbegriff in der Volkswirtschaftslehre .....	166
5.3.2.2	Der Haushaltsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre .....	168
5.3.3	Der theoretische Gehalt der Haushaltswissenschaften .....	170
5.3.4	Rationalität des Haushaltens .....	171
5.3.5	Der neue haushaltsökonomische Baustein .....	175
5.4	Haushaltsgemeinschaften als Gestaltungsziel einer Wirtschaftsökologie .....	176
5.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	179
6	Erweiterte Managementrationalitäten für ein nachhaltiges Management .....	181
6.1	Wandel der Managementrationalitäten .....	181
6.2	Rationalität und ihre Widerständler .....	182
6.3	Ein Modell der Managementrationalitäten .....	185
6.4	Erweiterung auf der Systemebene .....	186
6.4.1	Systemrationalität I: Überleben durch Zweckerreichung .....	186
6.4.2	Systemrationalität II: Überleben durch Rückwirkungskontrolle .....	190
6.5	Erweiterung auf der Zweck-Mittel-Ebene .....	192
6.5.1	Zweck-Mittel-Rationalität I: Gewinn durch Effizienzsteigerung .....	192
6.5.2	Zweck-Mittel-Rationalität II: Bestand durch Erhaltung der Ressourcenbasis ..	194
6.5.3	Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Zweck-Mittel- Rationalitäten .....	196
6.5.4	Effizienz und Nachhaltigkeit im Wertekontext .....	198
6.5.4.1	Framing als mentales Verknüpfungsmodell .....	198
6.5.4.2	Das Framing von Effizienz in ihrem ökonomischen Wertekontext ....	199

6.5.4.3	Das Framing von Nachhaltigkeit in ihrem ökonomischen Wertekontext .....	200
6.6	Erweiterung auf der Entscheidungsebene .....	202
6.6.1	Entscheidungsrationalität I: Kosten-Nutzen-Maximierung bei Kurzfristigkeit .....	203
6.6.2	Entscheidungsrationalität II: nicht-konsequenzialistische Bindungen bei Langfristigkeit .....	205
6.7	Implikationen für den Wandel unternehmerischen Verhaltens .....	208
6.8	Fazit: Eine umfassende ökonomische Kompetenz wird benötigt .....	209
6.9	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	211
7	Widerspruchsmanagement als Herausforderung einer nachhaltigkeitsbezogenen Managementlehre .....	213
7.1	Widersprüche in der Managementlehre .....	213
7.2	Die Widerspruchsterminologie .....	215
7.2.1	Der Widerspruch in der Philosophie .....	215
7.2.2	Widerspruchsnaher Denkkontexte .....	217
7.2.3	Widerspruchsnaher Begriffe .....	220
7.2.4	Das Wesen von Widersprüchen .....	222
7.2.4.1	Ausgewählte Widersprüche in der Organisations- und Managementlehre .....	223
7.2.4.2	Idee und Realität als Scheinwiderspruch? .....	224
7.3	Logische Formen der Widerspruchsbewältigung .....	225
7.3.1	Die Nicht-Bewältigung durch Ignoranz oder Abstraktion .....	225
7.3.1.1	Ignoranz von Widersprüchen .....	225
7.3.1.2	Abstraktion von Widersprüchen .....	228
7.3.2	Eine Systematisierung der logischen Widerspruchsbewältigungsformen .....	228
7.3.3	Das Pendel und die Sequenzialisierung .....	232
7.3.3.1	Spannungsvermeidung durch die goldene Mitte .....	233
7.3.3.2	Spannungserhaltung durch die Zone der Komplementarität .....	234
7.3.3.3	Der Entscheidungsbezug .....	235
7.3.4	Die Hybride und die Segmentierung .....	237
7.3.4.1	Spannungsabfederung durch die gesunde Mischung .....	237
7.3.4.2	Spannungserhaltung durch Partitionierung .....	238
7.3.4.3	Der Entscheidungsbezug .....	238
7.3.5	Der Seilakt und die Balance .....	240
7.3.5.1	Spannungsüberwindung durch Integration .....	241
7.3.5.2	Spannungserhaltung durch Kompensation .....	244
7.3.5.3	Der Entscheidungsbezug .....	244
7.4	Entscheidungsfindung, Trade-offs und Widersprüche .....	245
7.4.1	Trade-offs: Das Entscheidungsproblem bei Widersprüchen .....	245

---

7.4.2	Präskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs .....	247
7.4.3	Deskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs .....	248
7.4.4	Bewältigungsformen von Trade-offs .....	249
7.5	Implikationen für ein Widerspruchsmanagement .....	251
7.6	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	252
8	Die Verwendung des Ressourcenbegriffs in der Managementlehre .....	253
8.1	Die Defizite der strategischen Managementlehre .....	253
8.2	Verschiedene Ressourcenkontexte .....	254
8.2.1	Ressourcendefinition im Input-Transformations-Output-Schema .....	255
8.2.2	Ressourcendefinition im Resource-based View .....	256
8.2.3	Ressourcendefinition im Zweck-Mittel-Schema .....	258
8.2.4	Wider das Alltagsverständnis von Ressourcen? .....	261
8.3	Ressourcenbeziehungen: Wechselseitigkeit, Abhängigkeit, Wettbewerbsvorteil .....	262
8.4	Eigengesetzlichkeiten von Ressourcenquellen .....	264
8.4.1	Natur als Ressourcenquelle: .....	265
8.4.2	Wirtschaft als Ressourcenquelle .....	266
8.4.3	Gesellschaft als Ressourcenquelle .....	267
8.5	Das Ressourcenverständnis in betrieblichen Funktionsbereichen .....	268
8.5.1	Umweltmanagement .....	268
8.5.1.1	Recycling .....	269
8.5.1.2	Kreislaufwirtschaft .....	270
8.5.1.3	Stoffwirtschaft und Ökoeffektivität .....	272
8.5.2	Nachhaltiges Personalmanagement .....	274
8.5.3	Ressourcenpflege im Marketing .....	281
8.5.3.1	Nachhaltigkeit und Beziehungsmarketing .....	281
8.5.3.2	Ressourcenleichtigkeit als Ziel eines nachhaltigen Konsums .....	283
8.6	Der Weg zu einer ressourcenorientierten Managementlehre .....	287
8.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	290
9	Salutogenese als Heuristik zum Management der Ressourcenbasis .....	293
9.1	Nachhaltigkeit und Gesundheit .....	293
9.2	Gesundheitsmanagement und Managementlehre .....	295
9.3	Pathogenese: das herkömmliche Denkmodell .....	296
9.4	Salutogenese: das neue Denkmodell .....	297
9.4.1	Die Entstehungsgeschichte .....	298
9.4.2	Kohärenzgefühl als zentrale Ressource für Gesundheit .....	299

9.4.3	Gesundheit und Ressourcenbegriff .....	300
9.4.3.1	Was ist Gesundheit? .....	300
9.4.3.2	Das Ressourcentransaktionsmodell der Gesundheitspsychologie .....	301
9.4.3.3	Wirkungsbeziehungen von Gesundheit und Ressourcen .....	303
9.5	Erkenntnisse für ein institutionelles Ressourcenmanagement .....	304
9.5.1	Vom individuellen zum institutionellen Ressourcenmanagement .....	305
9.5.2	Ansätze eines institutionellen Ressourcentransaktionsmodells .....	306
9.5.3	Moderatorfunktion immaterieller Ressourcen .....	308
9.6	Beiträge zu einem nachhaltigen Ressourcenmanagement .....	309
9.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	310
	<b>Teil III: Gestaltung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements .....</b>	<b>311</b>
10	Nachhaltigkeit und das Gerangel der Entscheidungsprämissen .....	313
10.1	Entscheidungen über Entscheidungsprämissen .....	313
10.1.1	Was sind Entscheidungsprämissen? .....	314
10.1.2	Systemischer Blick auf Entscheidungsprämissen .....	315
10.1.3	Das Prämissengerangel .....	317
10.2	Grundmuster von Entscheidungstypen .....	318
10.2.1	Unterschiede in den Jetzt-für-... Entscheidungen .....	320
10.2.2	Jetzt-für-Jetzt-für-Selbst-Entscheidungen .....	321
10.2.3	Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen .....	324
10.2.4	Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen .....	326
10.2.5	Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen .....	329
10.3	Dilemmapotenzial der unterschiedlichen Entscheidungstypen .....	332
10.4	Dispositionen für die Bewältigung der unterschiedlichen Entscheidungstypen .....	335
10.5	Implikationen für die Entscheidungsorganisation .....	336
10.6	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	338
11	Sustainable Leadership: Stärkung der Ressourcenkompetenzen .....	339
11.1	Sustainable Leadership: Ordnung im Prämissengerangel .....	339
11.1.1	Entscheidungsprämissen der Nachhaltigkeit .....	341
11.1.2	Stand der Forschung zum Thema Sustainable Leadership .....	343
11.1.3	Definition von Sustainable Leadership .....	345
11.2	Ressourcenkompetenzen .....	347
11.2.1	Dispositionen und Performanzen als Kompetenzbestandteile .....	348
11.2.2	Performanzfelder eines ressourcenorientierten Managements .....	351



11.3	Beobachtung der Performanz des systemischen Handelns .....	353
11.3.1	Ausgewählte systemtheoretische Erkenntnisse aus der Ressourcenperspektive .....	353
11.3.2	Ressourcenorientiertes Nachhaltigkeitsmonitoring .....	353
11.3.3	Dispositionen für die systemischen Performanzen .....	363
11.4	Beobachtung der Performanz des Haushaltens .....	364
11.4.1	Das Oszillieren zwischen Erwerbs- und Haushaltsökonomie .....	365
11.4.2	Ressourcenregime mitgestalten .....	368
11.4.2.1	Analyseraster für materielle Ressourcen .....	369
11.4.2.2	Analyseraster für immaterielle Ressourcen .....	372
11.4.3	Dispositionen für die Anwendung der Haushaltslogik .....	374
11.5	Beobachtung der Performanz Dilemmabewältigung .....	375
11.5.1	Widerspruchstoleranz als übergreifende Dispositionen .....	376
11.5.2	WIPOLOG: Trade-off konstruktiv bewältigen .....	380
11.5.3	Dispositionen für eine Widerspruchsbewältigung .....	383
11.6	Beobachtung der Jetzt-für-Dann-Entscheidungen .....	385
11.6.1	Begründungsreichtum inszenieren .....	386
11.6.2	Spirituelle Kompetenz .....	388
11.6.3	Dispositionen für die Gestaltung von Langfristentscheidungen .....	389
11.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	390
12	Der Nachhaltigkeitscheck: Einstieg in ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement ....	393
12.1	Selbstbeobachtung von Nachhaltigkeit .....	393
12.1.1	Beispiele von Konzepten zur Nachhaltigkeitsbeobachtung .....	394
12.1.2	Die Grundstruktur eines ressourcenorientierten Nachhaltigkeitschecks .....	400
12.1.3	Die Logik der Checkliste .....	401
12.1.4	Vom Nachhaltigkeitscheck zum Nachhaltigkeitsmanagement .....	403
12.2	Die sozialen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitschecks .....	405
12.2.1	Soziale Verantwortung – Arbeitspraktiken – Organisationsstruktur .....	405
12.2.2	Soziale Verantwortung Arbeitspraktiken – Gesundheit .....	406
12.2.3	Soziale Verantwortung Arbeitspraktiken – Arbeitsbedingungen .....	407
12.2.4	Soziale Verantwortung Bildung – Ausbildung .....	408
12.2.5	Soziale Verantwortung Bildung – Weiterbildung .....	409
12.2.6	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Standort/Kommune .....	410
12.2.7	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Global Supply Chain .....	411
12.2.8	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Corporate Volunteering / Sponsoring / Spenden .....	412
12.3	Die ökologischen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitschecks .....	413
12.3.1	Ökologische Verantwortung Produktion .....	413
12.3.2	Ökologische Verantwortung Produkt .....	414
12.3.3	Ökologische Verantwortung Allgemeiner Geschäftsbetrieb .....	415

12.3.4	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Arbeitseinkommen .....	416
12.4	Die ökonomischen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsschecks .....	417
12.4.1	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Staat .....	417
12.4.2	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Zukunftsverträglichkeit .....	418
12.4.3	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Kunden .....	419
12.4.4	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Lieferanten .....	420
12.4.5	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Kapitalgeber .....	421
12.4.6	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Mitbewerber .....	422
12.4.7	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Partner .....	423
12.5	Systemaufstellungen als Visualisierungsinstrument betrieblicher Nachhaltigkeit .....	424
12.5.1	Der Nachhaltigkeitsvergleich zweier Textilunternehmen .....	426
12.5.2	Der Nachhaltigkeitsvergleich zweier Großmolkereien .....	428
12.5.3	Der Nachhaltigkeitsvergleich zweier Lebensmittelkonzerne .....	429
12.6	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	430
13	Nachhaltigkeitsmanagement 4.0: Eine integrale Perspektive .....	431
13.1	Spiral Dynamics als evolutionärer Bezugsrahmen .....	431
13.2	Die Entwicklungslogik zu einem integralen Nachhaltigkeitsmanagement 4.0 .....	434
13.2.1	Nachhaltiges Management 1.0: Ordnung & Gesetze .....	436
13.2.2	Nachhaltiges Management 2.0: Öko-Effizienz & Wettbewerbsvorteile .....	436
13.2.3	Nachhaltiges Management 3.0: Rücksicht aus Überzeugung .....	437
13.2.4	Nachhaltiges Management 4.0: Systemisches Widerspruchsmanagement ...	438
13.3	Nachhaltigkeitsmanagement 4.0 und die integrale Theorie nach Wilber .....	440
13.4	Integrale und nachhaltige Ressourcensicherungsprozesse .....	444
13.4.1	Integrale Ressourcentabelle für Bildung .....	447
13.4.2	Integrale Ressourcentabelle für Fischvorkommen .....	451
13.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	456
14	Nachhaltige Entwicklung transformativ erzählen können .....	457
14.1	Erzählungen und Narrative in unserer Zeit .....	457
14.1.1	Vorherrschende Erzählkontexte .....	458
14.1.2	Inkohärenzen der Erzählungen über ein nachhaltiges Management .....	460
14.1.3	Die Bestandteile einer kohärenten Erzähllinie .....	461
14.2	Die Universalien einer Nachhaltigkeitserzählung .....	466
14.3	Ausgewählte Transformationsansätze .....	469
14.3.1	Große Transformation der Energiesysteme .....	470
14.3.2	Transformation in eine Ökonomie 4.0 .....	471
14.3.3	Wachstum, Entwicklung und Transformation: Gibt es Gesetzmäßigkeiten? .....	472

---

14.4 Die Universalien einer Transformationserzählung .....	473
14.5 Der Referenzrahmen für Nachhaltigkeitserzählungen .....	475
14.6 Erzähllinien für ein Nachhaltiges Management erfolgreich gestalten .....	477
14.6.1 Die Erzähllinie dieses Buches zur Transformation in Richtung Nachhaltigkeit .....	478
14.6.2 Empfehlungen für die Gestaltung von Nachhaltigkeits-Erzähllinien .....	480
14.7 Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	482
Literatur .....	483

