

# **Anerkannt nachhaltig – nachhaltig anerkannt? Zum Verhältnis von Anerkennung und Nachhaltigkeit in Unternehmen**

SIMONE D. WIEDENHÖFT

## **Zusammenfassung**

Wirtschaftskrise, Umweltbelastung, gesellschaftlicher Wandel – von Unternehmen wird mehr und mehr gefordert, dass sie Verantwortung auch für gesellschaftliche Bereiche übernehmen, die nicht zu ihrem wirtschaftlichen Kerngeschäft gehören. Statt der Vorgabe einer kurzfristigen Profitmaximierung etabliert sich mehr und mehr die Vorstellung einer ganzheitlich verantwortungsvollen und auf Beständigkeit ausgelegten, also nachhaltigen Wirtschaftsweise als erstrebenswertes Ziel. Dies erfordert das Engagement aller Beteiligten, womit die Mitarbeiter in den Fokus des Interesses rücken. Sie sind es, die von einer nachhaltigen Unternehmensstrategie überzeugt werden müssen, da sie nachhaltiges Wirtschaften in ihrer täglichen Arbeit umsetzen werden – oder eben nicht. In der Praxis erweist sich die den Mitarbeitern seitens des Unternehmens entgegengebrachte und von ihnen auch wahrgenommene Anerkennung und Wertschätzung dabei als ein nicht zu unterschätzender Faktor. Gerade das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten kann erheblichen Einfluss darauf nehmen, ob nachhaltiges Wirtschaften als wichtiges Thema angenommen und persönlich vertreten wird. Nach einer kurzen Einführung in die konzeptionellen Kernthemen nachhaltigen Wirtschaftens zeigt die Autorin in einem ersten Schritt die Aspekte auf, in denen eine anerkennende und wertschätzende Haltung als ein grundlegender Baustein von Nachhaltigkeitskonzepten betrachtet werden kann, ohne den eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategie nicht oder zumindest nicht glaubwürdig umgesetzt werden

kann. Die Autorin plädiert für die Etablierung einer offenen, anerkennenden und wertschätzenden Kommunikationskultur als Teil der expliziten Unternehmensstrategie und liefert Anregungen für deren praktische Umsetzung.

### **Summary**

The heaviest economical crisis since decades, environmental damage, changes in society – companies are more and more asked to take on responsibility for issues not in the first instance connected to their core business. In spite of being economically successful, no matter the price, they are asked to holistically determine their business strategy on longevity and responsibility – sustainability in short. For a task as huge as this, the commitment of all people involved is needed, so employees become the focal point of interest. As they are the ones bringing a sustainable strategy to life every day, they have to be convinced of the company's vision to do so. In practice, acts of recognition and appreciation expressed by managers and actually perceived as that by employees, seem to have significant influence on the employees' commitment towards sustainable thinking and acting. After introducing into core issues of the sustainability concept in brief, the author highlights the importance of a recognizing and appreciating corporate attitude, without which a sustainable strategy cannot be implemented in a credible way. She advocates the development of an open-minded, appreciating culture of communication as an explicit part of the business strategy and presents some suggestions for practical implementation.

**Keywords:** *sustainability, sustainable development, business ethics, corporate social responsibility, culture of communication, business strategy*

Die Wirtschaftskrise, die die Welt im letzten Jahr in Atem hielt, gilt als eine der schwersten der letzten Jahrzehnte. Auch wenn angeblich die Talsohle bereits durchschritten sein soll, werden viele Unternehmen am Ende nicht mehr existieren. Im Oktober 2009 tagte die Regierung der Malediven unter Wasser, um auf die Bedrohung der Inselgruppe durch die Auswirkungen des Klimawandels aufmerksam zu machen. Der Urlaubstraum vieler Touristen droht in diesem Jahrhundert im Meer zu versinken.

Psychische Krankheiten, ausgelöst durch zunehmende Belastungen am Arbeitsplatz, nehmen in unserer Gesellschaft weiter zu (Bkk 2009). Sie stellen Wirtschaft, Gesundheitswesen und nicht zuletzt die Betroffenen selbst vor große Probleme.

Diese Punkte können nur Beispiele sein. Sie machen jedoch deutlich, dass ein »Weiter wie bisher!« in vielen gesellschaftlichen Bereichen mehr als bedenklich erscheint. Es mehren sich allerdings auch die Stimmen in der Gesellschaft, die eine andere Haltung fordern: Ganzheitlich an den Bedürfnissen von Mensch und Umwelt orientiert, langfristig ausgerichtet, dabei auch die Belange zukünftiger Generationen im Blick. Kurz gesagt: Nachhaltigkeit als handlungsleitendes Konzept gilt in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft als Antwort auf die drängenden Fragen unserer Zeit (Meadows et al. 2009, Dürr 2009, Hart 2009, Bundesregierung 2008).

Unternehmen haben die Wichtigkeit des Themas ebenfalls erkannt und stellen ihre an Nachhaltigkeit orientierten Aktivitäten und Strategien verstärkt nach außen dar, sei es über den eigenen Internetauftritt oder zunehmend auch über spezielle Berichte zum Thema. Die hierbei verwendete begriffliche Vielfalt mag etwas verwirrend sein, doch letztlich verfolgen Unternehmen mit den Darstellungen ein gemeinsames Anliegen: Sie wollen deutlich machen, dass sie die Herausforderungen der heutigen Zeit erkennen und verantwortungsvoll und umsichtig darauf reagieren.\*FOOTNOTE\_REF\_1\*

Die Mitarbeiter von der Glaubwürdigkeit einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung zu überzeugen, ist hierbei aus mehreren Gründen wichtig. Zum einen sind sie es, die diese Strategie jeden Tag in ihrer Arbeit umsetzen werden – oder eben nicht, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, diese Überzeugung herzustellen. Zum Anderen können sie als Multiplikatoren angesehen werden: Über persönliche Kontakte, aber zunehmend auch über weitverzweigte soziale Netze im Internet können sie die öffentliche Wahrnehmung ihres Unternehmens beeinflussen. Die Möglichkeiten in dieser Hinsicht haben sich in den letzten Jahren enorm erweitert, so dass letztlich eine nach außen angestrebte Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeit langfristig nur dann etabliert und aufrechterhalten werden kann, wenn sie auch nach innen besteht.

Bevor es um die Frage geht, welche Möglichkeiten Mitarbeiter haben, für sich über die Glaubwürdigkeit ihres Unternehmens zu entscheiden, und warum

der von ihnen wahrgenommenen Anerkennung hierbei eine wichtige Rolle zukommt, ist zunächst ein Blick auf eine andere Frage notwendig:

Was bedeutet eigentlich Nachhaltigkeit?

## **Nachhaltigkeit – das Konzept**

Die zunehmende Präsenz in der gesellschaftlichen Diskussion mag die Vermutung nahelegen, bei dem Konzept der Nachhaltigkeit handele es sich um ein eher neues Phänomen. Doch der Gedanke ist ganz und gar nicht neu: Hans Carl von Carlowitz veröffentlicht bereits 1713 eine Abhandlung, in der er der Frage nachgeht, wie ein Wald so genutzt werden kann, dass er auf Dauer gleichbleibende Erträge erwirtschaftet und nicht in seinem Bestand reduziert wird. Carlowitz gilt somit als der erste, der den Begriff der »Nachhaltigkeit« in einem fachwissenschaftlichen Zusammenhang einführt (Di Giulio 2004, S. 17 f.).

Die Forstwirtschaft verlangt allein auf Grund ihres Unternehmensgegenstandes eine auf Jahrzehnte, wenn nicht gar Jahrhunderte ausgerichtete Geschäftspolitik. Sie ist auf ein umsichtiges Wirtschaften angewiesen, um die Unternehmensgrundlage auch langfristig erhalten zu können. Dies kann durchaus auch als Grundgedanke der heutigen Nachhaltigkeitsdiskussionen gelten, mit einem Unterschied: Es sind nicht mehr allein die Unternehmensgrundlagen, die erhalten werden sollen. In vielen Gegenden der Welt geht es zunehmend um die Frage, ob Menschen das bekommen können, was sie zum *Überleben* brauchen.

1987 veröffentlicht die World Commission on Environment and Development (WCED) den Bericht *Our Common Future*, beauftragt von den Vereinten Nationen und geschrieben unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland. Der Brundtland-Bericht, wie er anschließend auch oft genannt wird, gilt als Ausgangspunkt der modernen Nachhaltigkeitsdiskussion, betont den obigen Gedanken der Grundbedürfnisse. Er definiert eine nachhaltige Entwicklung (WCED 1987, Kap. 2, Abs. 1) wie folgt:

»Sustainable development is development that meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology

and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.«

Renn et al (2007, S. 10) fassen die Kerngedanken zusammen: »Der Kern dieser Definition liegt darin, dass für die Nachwelt etwas erhalten und den kommenden Generationen etwas hinterlassen werden soll. Die Perspektive der Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Dauerhaftigkeit kollektiver menschlicher Handlungen.« Damit ist allerdings nur ein Aspekt wiedergegeben, schließlich geht es nicht nur um die Bedürfnisse zukünftiger Generationen. Auch ein großer Teil der heute lebenden Menschen sind kaum oder gar nicht in der Lage, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen. Die WCED nimmt in der Brundtland-Definition ausdrücklich alle Menschen in den Blick, so dass sich die »normative Idee einer *inter- und intragenerationalen Gerechtigkeit*« (Belz & Bilharz 2005, S.2, Hervorhebung im Original) ableiten lässt.

Wären die für das menschliche Leben notwendigen und gewünschten Ressourcen unbegrenzt verfügbar, wäre dies vermutlich keine sonderlich schwierige Aufgabe. Doch diese Ressourcen sind begrenzt, bzw. regenerieren sich entgegen der forstwirtschaftlichen Mahnung langsamer, als sie verbraucht werden. Damit drohen bei einer Fortführung oder sogar weiteren Ausdehnung heutiger Verbrauchsgewohnheiten schwerwiegende Konsequenzen sowohl für die jetzt schon lebenden als auch für zukünftige Generationen (Meadows et al. 2009). Viele der nachfolgenden Diskussionen beschäftigen sich mit der Frage, wie diesen Herausforderungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung begegnet werden kann. Auch wenn die anfängliche Diskussion zunächst eine politische ist, gewinnt der Begriff zunehmend in andern gesellschaftlichen Bereichen an Bedeutung. Je zahlreicher die diskutierten Beiträge, desto wichtiger wird hierbei jedoch die Frage:

Was macht Nachhaltigkeit aus?

### **Die drei Säulen der Nachhaltigkeit**

In Unternehmensbereichen hat sich vor allem das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit durchgesetzt (Kleine 2009, S. 6). Grundannahme ist hier, dass eine nachhaltige Entwicklung aus den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales besteht. Auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens bezogen können die einzelnen Dimensionen unter Anderem beinhalten: die Erhaltung ökologischer

Systeme sowie die Minimierung der durch die Geschäftstätigkeit entstehenden Belastungen dieser Systeme (ökologische Dimension); das verantwortliche Handeln z. B. Mitarbeitern, Kunden sowie Lieferanten und dem gesellschaftlichen Umfeld gegenüber (soziale Dimension); dabei jedoch die langfristige wirtschaftliche Sicherung des Unternehmens (ökonomische Dimension).

Entwicklungen in diesen drei Bereichen dürfen nicht getrennt voneinander gesehen und vorangetrieben werden. Ein Unternehmen handelt dieser Auffassung nach dann nachhaltig, wenn es bei seinen Entscheidungen alle drei Dimensionen gleichberechtigt berücksichtigt (Konzept der starken Nachhaltigkeit, Döring 2004\*FOOTNOTE\_REF\_2\*).

Um die verschiedenen Aspekte der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion vollständig darstellen zu können, bräuchte es vermutlich mehrere Bücher. Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass es bei einer nachhaltigen Unternehmenspolitik um einige Kernaspekte geht:

Unternehmen wirken weit über die Unternehmensgrenzen hinaus auf Umwelt und Gesellschaft ein. Sie verfügen demnach auch über Mittel und Möglichkeiten, große Veränderungsprozesse anzustoßen (Hart 2009, S. 37). Da sie über diese Möglichkeiten verfügen, kommt ihnen in gleichem Maße eine große Verantwortung zu. Von Unternehmen wird im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gefordert, dass sie in ihrem täglichen Geschäft dieser Verantwortung entsprechend agieren – und zwar sowohl der Umwelt gegenüber als auch allen Gruppen, die durch die Unternehmenstätigkeit beeinflusst werden (sogenannten Anspruchsgruppen / Stakeholdern). Vielen Konzepten liegt der Gedanke der Gerechtigkeit sowohl innerhalb der jetzigen als auch zwischen den Generationen zu Grunde. Geforderte Aufgabe der Unternehmen ist es, ihren Beitrag zu einer Realisierung dieser Formen von Gerechtigkeit zu leisten. Um einen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit anzustoßen und auszubauen, ist der kommunikative Austausch zwischen Unternehmen und den verschiedenen Stakeholdern (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Ämter, Behörden, Investoren, Anteilseigner etc.) von großer Bedeutung. Ein auf Respekt und gegenseitiger Wertschätzung basierender Dialog ist dabei sowohl Mittel zur Realisierung als auch Kennzeichen einer nachhaltigen Entwicklung. Nachhaltigkeit lässt sich nicht auf einzelne Bereiche oder Unternehmen begrenzen, vielmehr handelt es sich in letzter Konsequenz um eine globale Aufgabe. Je globaler die Anforderung, desto schwieriger ist es

jedoch, für alle gültige und sinnvolle Standards zu formulieren. Einige Autoren schlagen deshalb vor, die subjektive Lebensqualität als Indikator zu verwenden. Eine Maßnahme ist demnach dann nachhaltig, wenn sie die subjektiv wahrgenommene Lebensqualität aller Beteiligten erhöht – zu der durchaus eine intakte Umwelt eingerechnet werden kann (z. B. Renn 2007, S. 42, S. 60 f.).

Nach dieser mehr als kurzen Einführung in ein sehr komplexes Thema ergibt sich hier die Frage:

Wie hängen Nachhaltigkeit und Anerkennung zusammen?

## **Grundlagen und Vernetzungen**

Wenn Gerechtigkeit als eine Grundlage einer nachhaltigen Entwicklung angesehen wird, so wird bereits hier deutlich, dass Prozesse der Anerkennung nicht von dieser zu trennen sind. Schon der Kerngedanke von Gerechtigkeit basiert in weitem Sinne auf Anerkennung, schließlich lässt sich Gerechtigkeit verstehen als Anerkennung der Bedürfnisse anderer Menschen nach einer lebensfähigen Umwelt, einer lebensunterstützenden Gesellschaft und stabilen wirtschaftlichen Verhältnissen; Anerkennung der Rechte anderer, diese Bedürfnisse ebenfalls und im gleichen Maße zu befriedigen wie man selbst; Anerkennung der Konflikte, die sich vermutlich daraus ergeben, sowie der Notwendigkeit gemeinsamer Lösungen; Anerkennung des eigenen Beitrags zu diesen Konflikten und der daraus entstehenden Verantwortung. Die Gestaltung eines respektvollen und auf Wertschätzung aufbauenden Dialogs zur Lösung dieser Konflikte setzt ebenfalls Anerkennung voraus – in diesem Fall des Gegenübers als gleichwertigen Gesprächspartner.

Die Fähigkeit der Anerkennung in all diesen Dimensionen lässt sich demnach als eine Basiskompetenz verstehen, die Gerechtigkeit als Ausgangspunkt einer nachhaltigen Entwicklung, wie sie zuvor geschildert wurden, erst ermöglicht.

Bei genauerer Betrachtung werden auch noch andere Zusammenhänge deutlich. Anerkennung gehört zu den Sozialbedürfnissen des Menschen, die, folgt man Maslow in seiner Darlegung einer Bedürfnispyramide, vor allem dann zum Tragen kommen, wenn die Grundbedürfnisse z. B. nach Nahrung und Sicherheit befriedigt sind (Kirchler 2008, S. 327 f.). Da diese Grundbedürfnisse in unserer Gesellschaft weitestgehend als erfüllt gelten, rücken die Sozialbedürfnisse weiter in den Fokus und werden zunehmend wichtiger. Doch auch, wer

der strengen Hierarchisierung von Maslow skeptisch gegenübersteht, wird eingestehen müssen, dass Anerkennung bei vielen einen erheblichen Einfluss auf die subjektiv empfundene Lebens- und auch Arbeitsqualität besitzen kann. Gerade ihr Fehlen wird eine wichtige Rolle bei der Belastung durch negativen Stress zugeschrieben (z. B. Rote 2009, S. 529).

Die Erhöhung der subjektiven Lebensqualität von Menschen wiederum ist einer der Ansprüche an eine nachhaltige Entwicklung. Bedenkt man einmal, welchen hohen Stellenwert das Arbeitsleben in unserer Gesellschaft einnimmt, so wird auch die Bedeutung von Anerkennung am Arbeitsplatz schnell deutlich.

Was bedeutet dies nun für die Darstellung von nachhaltigen Unternehmensstrategien und deren Glaubwürdigkeit innerhalb des Unternehmens?

Entschließt sich ein Unternehmen, seine an Nachhaltigkeit orientierten Geschäftsfelder der Öffentlichkeit darzustellen, wird es zu den anfangs genannten Aspekten Stellung beziehen, d. h. es wird darlegen, in welcher Form es seiner sozialen, ökonomischen und ökologischen Verantwortung gerecht wird. Mitarbeiter werden vermutlich das, was sie seitens des Unternehmens hierzu hören oder lesen, mit dem abgleichen, was sie täglich erleben. Sie werden die Ausführungen des Unternehmens unter Anderem dann als glaubwürdig wahrnehmen, wenn die dargestellten Fakten ihrem Kenntnisstand nach der Wahrheit entsprechen und nichts Wesentliches verschwiegen wurde; wenn sie in dieser Hinsicht positive Erfahrungen mit ihrem Unternehmen gemacht haben; wenn sie die übermittelte Grundhaltung in ihrem täglichen Arbeitsleben wiederfinden.

Dies gilt natürlich für alle Dimensionen der Nachhaltigkeit: So wird z. B. ein Unternehmen kaum glaubwürdig sein, von dem die Mitarbeiter wissen, dass es seine Abfälle im nächsten Waldgebiet entsorgt. Ebenso wenig wird ein Unternehmen als glaubwürdig nachhaltig wahrgenommen werden, welches seinen Fortbestand durch hochriskante Geschäfte substantiell gefährdet. Es gibt jedoch noch einen weiteren Faktor, anhand dessen sich Mitarbeiter eine Meinung über die Glaubwürdigkeit ihres Unternehmens bilden können – die eigenen Arbeitsbedingungen. Hier ist das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten ein wichtiger Faktor, schließlich beeinflusst dies die eigene Arbeit oft in einem erheblichen Ausmaß. Für die Wahrnehmung eines Unternehmens als glaubwürdig nachhaltig engagiert wird die allgemeine Unternehmenskultur eine Rolle spielen, sicherlich jedoch gerade das Verhältnis zu den Vorgesetzten. Ihnen kommt eine besondere

Rolle zu, da sie aufgrund ihrer Stellung zum einen als Repräsentant des Unternehmens gelten und zum anderen eine gewisse Vorbildfunktion erfüllen sollen. Die Frage liegt also nahe, ob das, was von dem Unternehmen als Unternehmenshaltung dargestellt wird, sich auch bei der täglichen Arbeit finden lässt. Es gibt viele Aspekte, anhand derer Mitarbeiter die nachhaltige Ausrichtung ihres Unternehmens überprüfen können. Hierzu gehören zum Beispiel Aspekte der Arbeitssicherheit sowie der gesundheitserhaltenden Gestaltung der Arbeitsplätze, Aufgaben, die zum Teil schon von Gesetzes wegen in die Verantwortung des Unternehmens fallen.

Eine Möglichkeit besteht für Mitarbeiter jedoch auch darin, die Nachhaltigkeit an der ihnen entgegengebrachten (und von ihnen wahrgenommenen) Anerkennung festzumachen. Dabei kann Anerkennung in diesem Zusammenhang viele unterschiedliche Formen annehmen, hier seien nur einige genannt: direkt: durch konkreten Rückmeldungen (Lob oder konstruktive Kritik) für die erbrachten Leistungen; durch Rituale zu Geburtstagen, Jubiläen etc. indirekt: in der Vergabe von verantwortungsvollen Aufgaben und Verteilung von Rechten; in Arbeitsbedingungen, die die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen.

Nachhaltigkeit, das lässt sich aus dem anfangs Gesagten schließen, hat aus Unternehmenssicht viel mit den Bedürfnissen anderer Menschen zu tun. Für die Mitarbeiter wird es dann schwierig, den Ausführungen zur Nachhaltigkeit ihres Unternehmens Glauben zu schenken, wenn ihrem Eindruck zufolge ihre eigenen (grundlegenden) Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden. Wahrgenommene Anerkennung gehört für viele Menschen zu diesen grundlegenden Bedürfnissen, es kann aus ihrer Sicht also naheliegen, Nachhaltigkeit in Form der eigenen bei der Arbeit erfahrenen Anerkennung zu operationalisieren.

Dies ist für Unternehmen sehr schwierig zu handhaben, unter Anderem deshalb, weil die Entscheidung, was als ernst gemeinte Anerkennung anzusehen ist, bei den Mitarbeitern liegt. Es kann also durchaus sein, dass die Unternehmensleitung mit den besten Absichten bestimmte Formen der Anerkennung wählt und praktiziert, die bei der Belegschaft aber nicht als solche verstanden werden. Damit Anerkennung auch als Anerkennung wahrgenommen wird, braucht es eine gemeinsame Basis gegenseitigen Verstehens. Diese entsteht vor allem im gemeinsamen Dialog.

Echte Anerkennung im engeren Sinne hat immer auch einen persönlichen Aspekt – nicht nur demjenigen gegenüber, dem die Anerkennung gilt, sondern auch von dem, der sie ausspricht. Um etwas anerkennen zu können, muss es für denjenigen, der anerkennt, von Bedeutung sein, es muss also etwas zum Ausdruck bringen, was der Person wichtig ist. Dies schafft Gemeinsamkeit auch über Hierarchieebenen hinweg: So kann eine Leistung zum Beispiel deshalb große Anerkennung finden, weil sie hilft, gemeinsame Interessen zu vertreten und ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Wenn von Anerkennungsprozessen über Hierarchieebenen die Rede ist, sind meist Top-down-Prozesse gemeint, also die Anerkennung seitens der Führung bzw. der Vorgesetzten hin zu den ihnen unterstellten Mitarbeitern. Was dabei allerdings oft nicht betrachtet wird, ist, dass Anerkennungsprozesse ebenso in die andere Richtung laufen können und vielleicht auch sollten. Neben der Anerkennung der jeweiligen persönlichen Leistung des Vorgesetzten kann dies zum Beispiel auch bedeuten: Anerkennung darüber, dass tatsächlich gemeinsame Ziele verfolgt werden, auch wenn unter Umständen Uneinigkeit über die Wahl der Mittel besteht; Anerkennung, dass das gezeigte Engagement dem Erreichen dieser gemeinsamen Ziele dient und nicht der persönlichen Bereicherung oder Profilierung; und auch Anerkennung des Anderem in seinem Bemühen um eine anerkennende Haltung, die aufrichtig gemeint ist und nicht vorrangig der Instrumentalisierung der Mitarbeiter dient.

Was an dieser Stelle allgemein formuliert ist, gilt ebenso für die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Besonderen. Auch hier geht es darum, authentisch zu vermitteln, wie bedeutsam nachhaltiges Denken und Handeln für den langfristigen erfolgreichen Bestand des Unternehmens ist, so dass Mitarbeiter dies als eine mögliche Form eines gemeinsamen Zieles akzeptieren. Vielleicht geht das Engagement des Unternehmens auch über die eigenen Belange hinaus und greift den Gedanken des Brundtland-Berichtes auf, den nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Welt hinterlassen zu wollen. So ließe sich ein übergeordnetes gemeinsames Ziel formulieren, welches den Fokus gesamtgesellschaftlich erweitert. Doch auch hier ist wichtig, dass dies alles glaubwürdig geschieht und dieses wiederum ist ohne die Anerkennung der hier dargestellten Punkte nur schwer möglich. Und noch einmal wird hier deutlich: All dies ist nur zu erreichen durch einen gemeinsamen, wertschätzenden und auf Augenhöhe geführten Dialog – als Voraussetzung, um eine Kultur der Anerkennung etablieren zu können, als Mittel,

um Anerkennung auszudrücken, und als sich stetig entwickelndes Ergebnis einer gelebten Anerkennungskultur.

### **Aufrichtige Nachhaltigkeit im Unternehmen**

Echte Anerkennung setzt differenzierende Wahrnehmung und Dialogbereitschaft voraus; gleichzeitig kann die Bereitschaft zur Anerkennung beides wiederum erhöhen. Wenn Menschen in der Komplexität ihrer Bedürfnisse und Entscheidungen wahrgenommen werden, sind sie eher in der Lage, andere ebenfalls ähnlich differenziert zu betrachten. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit eines konstruktiven Dialoges, der wiederum Anerkennungsprozesse verstärkt. Parallelen lassen sich bei Aspekten von Gerechtigkeit ziehen: Anerkennungen, unabhängig von ihrer jeweiligen Konkretisierung, sollten als gerecht verteilt wahrgenommen werden. Andernfalls kann großer Unmut in der Belegschaft entstehen, was dem ursprünglichen Anliegen einer Verbesserung der Unternehmensbeziehungen zuwiderläuft. Damit sind Anerkennungen sowohl Voraussetzungen von Gerechtigkeitsfacetten als auch deren Folge.

Es wird deutlich, dass die Beziehungen zwischen den hier diskutierten Themen tatsächlich nicht so unidirektional sind, wie es zunächst vielleicht den Anschein haben mag. Zudem lassen sie sich bei genauerer Betrachtung nicht analytisch trennen, wie es hier aus methodischen Gründen geschieht. Die einzelnen Aspekte wie Anerkennung, Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit oder auch Kommunikation durchdringen und bewirken einander. Es handelt sich also um ein Beziehungsgeflecht sich gegenseitig verstärkender Faktoren.

Was zunächst nach einem verwirrenden Geflecht komplexer Themen klingt, hat allerdings einen großen Vorteil: Es gibt keinen definierten Anfangspunkt. Es ist sicherlich nicht egal, an welchem Punkt ein Unternehmen mit der Umsetzung beginnt. Doch bieten sich hier je nach Ausgangssituation unterschiedliche Möglichkeiten, die einen großen Aktionsraum bieten. Die Einführung systematischer Mitarbeitergespräche als erster Schritt der Anerkennung

Anerkennungsprozesse sind in den meisten Fällen kommunikationsbasiert. Abhängig davon, was beispielsweise eine Führungskraft sagt und tut und vor allem, wie sie etwas sagt und tut, kann der Adressat dieses als Respektlosigkeit oder eben als Anerkennung auffassen. Es liegt also nahe, die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Führungskräfte in den Blick zu nehmen.

Hierbei handelt es sich um einen Top-down-Prozess: Die obere Führungsebene beschließt beispielsweise die Einführung systematischer Mitarbeitergespräche, legt deren Ziele, Inhalte und praktische Umsetzung fest und reicht diese dann »nach unten weiter«. Die womöglich hieraus resultierende Verbesserung des allgemeinen Betriebsklimas kann dann die Gesprächsbasis darstellen, um weitere Aktivitäten hin zu einem nachhaltigen Unternehmen planen und durchführen zu können.

Das systematische Mitarbeitergespräch steht hier als ein Beispiel möglicher Maßnahmen. Hierbei sowie generell bei Neuerungen, die durch die Führungsebene eines Unternehmens top-down initiiert werden, ist es möglich, dass die meist gut gedachten Maßnahmen von den Mitarbeitern nicht als solche wahrgenommen werden; sei es, weil ihnen anfangs das Verständnis für den Sinn des Vorhabens fehlt, sei es, weil die Maßnahmen an den eigentlichen Bedürfnissen der Beteiligten vorbei gehen. Unabdingbar ist hier, die Mitarbeiter vor und während der Einführung umfassend über den Sinn des Vorhabens zu informieren und dabei auch konkret die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Die gemeinsame Entwicklung verschiedener Methoden der Anerkennung

Wie eine Nachricht verstanden wird, entscheidet letztlich der Empfänger, dies gilt auch für die Kommunikation von Anerkennung. Somit kann es durchaus sinnvoll sein, diesen Empfänger in die Entwicklung von Anerkennungsinstrumenten einzubeziehen, um seine Deutungsmuster von Beginn an in deren Gestaltung zu integrieren. Konkret bedeutet dies, dass Mitarbeiter selbst festlegen, welche Formen der Anerkennung in welchem Fall für sie wünschenswert und hilfreich sind.

Die Unternehmensführung verdeutlicht das Ziel (die Entwicklung zu einem nachhaltigen Unternehmen) und legt die Reihenfolge der notwendigen Schritte fest, behält also die Kontrolle über den Prozess. Die Ausgestaltung der einzelnen Maßnahmen, hier also die Etablierung von Methoden der Anerkennung, wird zusammen mit den Mitarbeitern entwickelt. Es handelt sich um ein gemischtes Verfahren: Die Planung des großen Ganzen erfolgt top-down, die konkrete Umsetzung jedoch bottom-up. Bei der Frage, was denn nun eine geeignete Form der Anerkennung sein kann, kann diese Vorgehensweise durchaus zu einer hohen Pluralität der Antworten führen. Hier setzt ein womöglich starker Individualisie-

rungsprozess ein, denn die Anerkennung betreffende Vorstellungen können von Abteilung zu Abteilung und auch von Mensch zu Mensch deutlich differieren.

Eine derartige Gestaltung mag zunächst deutlich langwieriger erscheinen, reicht es doch nicht, konkrete Inhalte vorzugeben. Vielmehr tritt hier das Unternehmen mit den Mitarbeitern in einen Dialog, der Zeit erfordert und dessen Ausgang in mancher Hinsicht unsicher erscheint. Dieser Dialog führt jedoch zu einem vertieften gegenseitigen Verständnis aller Beteiligten, was die Gefahr des Aneinander-Vorbeigierens deutlich senken kann. Die gemeinsame Erarbeitung spezifischer Formen der Anerkennung lässt die Bereitschaft, diese Ergebnisse auch umzusetzen, meist erheblich steigen. Dadurch erhöht sich nicht nur die Praxistauglichkeit des Vorhabens, es gewinnt auch an Glaubwürdigkeit. Die gemeinsame Gestaltung eines nachhaltigen Unternehmens

Doch es kann noch einen Schritt weiter gehen: Ein Unternehmen, welches sich nachhaltig ausrichtet, kann von Anfang an seine Mitarbeiter in den Prozess mit einbeziehen. Hier geht es vor allem darum, gemeinsam eine Version von Nachhaltigkeit im Unternehmen zu entwickeln, diese im Zusammenwirken von Führung und Mitarbeitern umzusetzen und anschließend zu evaluieren. Die Etablierung einer annehmenden Unternehmenskultur wird zu einem Baustein in diesem Gefüge und dann ausgebaut und weiterentwickelt, wenn sie sich am konstruktivsten in den Prozess einfügt.

Dies erfordert viel Mut auf allen Seiten, widerspricht es doch gleich einer ganzen Reihe von gängigen Vorstellungen, unter anderem: Bestimmte Strukturen lassen sich in Unternehmen nicht verändern; Führungskräfte treffen die Entscheidungen; Mitarbeiter führen am besten das aus, was Führungskräfte anordnen. Etablierte Kommunikationsmuster werden somit genauso in Frage gestellt wie gängige Entscheidungs- und Gestaltungsabläufe. Hierfür braucht es nicht nur eine aufrichtige und lösungsorientierte Kommunikation auf allen Ebenen des Unternehmens, es erfordert auch ein neues Verständnis von Führung.

Diese Darstellung kann nur einen ersten Einblick geben in die Gestaltungsmöglichkeiten, die sich Unternehmen auf dem Weg zu einer anerkennungs-basierten Nachhaltigkeit bieten; sie ist bei Weitem nicht vollständig. Was genau für ein Unternehmen sinnvoll und im nachhaltigen Sinne gewinnbringend ist, lässt sich nur gemeinsam und vor dem Hintergrund der spezifischen Unternehmenssituation entwickeln. Dabei ist wichtig im Blick zu behalten, dass Anerkennung

immer auch ein dialogischer Prozess ist: Er kann nur dann erfolgreich sein, wenn er in *beide* Richtungen funktioniert. Im Fall der Unternehmen heißt das, dass Führungskräfte nicht nur Anerkennung in Form von zum Beispiel konkreten Rückmeldungen praktizieren. Letztlich müssen sie sich – zumindest mittel- bis langfristig – der Anerkennung ihrer Angestellten vergewissern. Andernfalls laufen sie Gefahr, ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel zu setzen. Zudem wird es sonst in Folge zunehmend schwieriger, die Mitarbeiter derart zu motivieren, dass sie bestimmte Ideen wie die einer nachhaltigen Entwicklung selbständig durch- und fortführen.

Die Idee der Nachhaltigkeit ist ein hochkomplexes Thema, die Frage der praktischen Umsetzung in Unternehmen ist dies ebenfalls. Um hier konstruktive Lösungen zu entwickeln, braucht es vor allem neue Wege und dazu ein neues Denken aller Beteiligten. Ebenfalls ist es wichtig, den eigenen Blickwinkel zu erweitern, um dieses neue Denken zu ermöglichen. Die vielen unterschiedlichen und vermutlich auch gewinnbringenden Meinungen und Ideen der Mitarbeiter werden dabei von Unternehmen oft nicht abgerufen. Dabei können diese aufgrund ihrer täglichen Arbeit und ihrer Erfahrung konkrete Anregungen beitragen, die sehr nah am eigentlichen Unternehmenshandeln ausgerichtet sind. Diese gilt es zu nutzen, um gerade auch Fragen zur Umsetzbarkeit von nachhaltigen Konzepten kreativ beantworten zu können.

Das ist ein erstrebenswertes Ziel. Doch welche Herausforderungen ergeben sich daraus?

### **Herausforderungen für die unternehmerische Praxis**

Wenn ein Unternehmen plant, seine Unternehmenstätigkeit nachhaltig auszurichten, ist dies ein weitreichender Entschluss. Das Ziel kann aus den oben genannten Gründen nicht nur darin bestehen, strategische Entscheidungen zu treffen, die zum Beispiel den Umweltschutz im Unternehmen weiterentwickeln. Vielmehr wird es ebenfalls darum gehen, das Thema auch im täglichen Handeln der Mitarbeiter zu verankern. Dazu ist es notwendig, Mitarbeiter aller Hierarchieebenen von Anfang an in den Prozess zu integrieren. Es ist zu vermuten, dass dies bei den Mitarbeitern mit einem durchaus erheblichen Mehraufwand einhergeht: Zum einen soll das Verständnis geweckt werden für eine wirklich komplexe Thematik; zum anderen sollen die Mitarbeiter Ideen und konkrete Vorschläge

entwickeln, die dann von ihnen auch im täglichen Arbeitsleben umgesetzt werden. Beides erfordert Raum und vor allem Zeit für Lernen, Experimentieren und Kreativität. Wichtig ist, diesen Raum und diese Zeit neben den Anforderungen des Tagesgeschäftes auch wirklich zu schaffen. Wichtig ist auch, den Mehraufwand der Mitarbeiter entsprechend zu würdigen.

Daneben werden weitere Herausforderungen deutlich: Es gilt, die Bereiche zu identifizieren, in denen für Mitarbeiter konkrete Handlungs- und Einflussmöglichkeiten hin zu Nachhaltigkeit im Unternehmen bestehen. Hilfreich für die Motivation ist es sicherlich, in den Bereichen anzufangen, in denen sich Erfolge konkret nachweisen lassen, und diese Erfolge an die Mitarbeiter zurückzumelden. Ziel ist es, möglichst viele Mitarbeiter in den Ideenfindungsprozess einzubeziehen und zu neuen Gedanken zu ermutigen. Die Aufgabe besteht darin, Strukturen zu schaffen, die einerseits sicherstellen, dass alle Ideen als positive Leistung anerkannt werden, auch wenn vielleicht nicht alle umgesetzt werden können. Andererseits ist für die Akzeptanz des Vorhabens wie der Entscheidungen wichtig, dass die Mitarbeiter diese als gerecht ansehen. Hierzu braucht es ein hohes Maß an Transparenz in der Entscheidungsfindung, also einen auf gegenseitiges Verstehen und Akzeptieren ausgerichteten Dialog. Neue Dialogformen stellen bestehende Rollenvorstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern mitunter in Frage. Die Frage, was in diesem Zusammenhang unter Führung zu verstehen ist und welche – neuen – Aufgaben sich hier für Führungskräfte und Mitarbeiter ergeben, sollte bedacht werden, bevor es darum geht, die Ideen der Mitarbeiter systematisch aufzuspüren. Geschieht dies nicht, drohen die erhofften Vorschläge unter Umständen im Gefüge der innerbetrieblichen formellen wie informellen Hierarchien zu versanden.

In diesem gesamten Prozess kann es manchmal hilfreich sein, Incentive-Systeme zu entwickeln, die die Häufigkeit eingereicherter Vorschläge und/oder deren Qualität belohnen. Allerdings sollten diese Maßnahmen mit großer Umsicht entwickelt werden: Es ist wichtig, sehr genau hinzuschauen, was konkret in welcher Form belohnt wird und welche Nebeneffekte sich aus solchen Belohnungen ergeben können. Viel zu oft besteht die Gefahr, dass gut gemeinte Incentive-Programme Nebeneffekte auslösen, die nicht im Einklang mit den ursprünglich gedachten und verfolgten Zielen stehen.

Was sich hier darstellt wie ein schwieriges Unterfangen, beinhaltet tatsächlich einige Herausforderungen. Jetzt hieraus den Schluss zu ziehen, aufgrund dieser Herausforderungen auf die Einführung an Nachhaltigkeit orientierter Konzepte zu verzichten, wäre allerdings die falsche Antwort. Denn es gibt auch viel zu gewinnen: Dieses Vorgehen ermöglicht nicht nur die schrittweise Entwicklung des Unternehmens hin zu mehr authentischer und gelebter Nachhaltigkeit, indem Herausforderungen im Unternehmensalltag im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung bewältigt werden. Vielmehr entsteht hier – in Form von konkreten Vorstellungen und gemeinsamen praktischen Handlungen – ein kollektives Verständnis eines meist abstrakten und wenig greifbaren Konzeptes. Durch den konstruktiven Dialog und die hohe Transparenz in den Entstehungs- und Feedback-Prozessen wird so ein in gewisser Weise selbstlernendes System möglich, welches durch die gemeinsame Entwicklung glaubwürdig umgesetzt, was oft nur schwer erreichbar scheint: anerkannte Nachhaltigkeit im Unternehmen.

### **Nachhaltig anerkannt – ein Weg zur anerkannten Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeit und Anerkennung sind keine getrennt voneinander existierende Konzepte: Vielmehr lassen sich eine Reihe von Verknüpfungen und Verflechtungen ausmachen, über die sich beide gegenseitig beeinflussen. Diese Verknüpfungen beziehen sich nicht nur auf die zugrunde gelegten Konzepte wie zum Beispiel Gerechtigkeit, sie beeinflussen genauso die Umsetzung von Nachhaltigkeit im täglichen Arbeiten. Diese Verflechtungen lassen sich nutzen, um komplexe unternehmensinterne Prozesse zu anzustoßen: Mit dem Wissen um diese Verflechtungen und deren Komplexität lassen sich Strategien entwickeln, in denen sich die einzelnen Teilprozesse gegenseitig konstruktiv verstärken und so Mehrwert entsteht – für alle Beteiligten. Im oben genannten Beispiel profitieren die Mitarbeiter, denn sie bekommen die Chance, ihr Arbeitsumfeld aktiv zu gestalten. Zudem erhalten sie konkrete Rückmeldungen über das, was sie tun, im besten Fall noch ergänzt um konkrete Wünsche für zukünftige Handlungen. Das Unternehmen profitiert von dem hohen Wissens- und Ideenreichtum der Mitarbeiter und den konkret umgesetzten Maßnahmen zum Beispiel im Umweltschutz: Die Ökobilanz des Unternehmens wird sich verbessern, was in Zeiten steigender Energiepreise zum Beispiel durchaus mit einer Senkung von Kosten einhergeht. Erfahren Mitarbeiter, dass sie in ihrer persönlichen wie fachlichen Kompetenz

anerkannt werden und dabei ein wichtiges gemeinsames Ziel verfolgen, wird sich dies positiv auf die Motivation auswirken – und davon profitieren alle.

Anerkennung ist sicherlich nicht der einzige Faktor, der eine nachhaltige Unternehmenspolitik glaubwürdig werden lässt, aber es ist ein wichtiger Baustein in einem nachhaltigen Unternehmensgefüge. Es lohnt sich also, im Rahmen einer nachhaltigen Ausrichtung auch die Formen der im Unternehmen praktizierten Anerkennung näher zu betrachten

## **Literatur**

- Belz, Frank-Martin & Michael Bilharz (2005): Nachhaltiger Konsum. Zentrale Herausforderung für moderne Verbraucherpolitik. München: TUM.
- BKK Bundesverband (2009): BKK Gesundheitsreport 2009. Gesundheit in Zeiten der Krise. [www.bkk-hessen.de/index.php](http://www.bkk-hessen.de/index.php) (02.01.2010).
- Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland (2008): Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland. Download: [www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/\\_Anlagen/2008-11-17-fortschrittsbericht-2008,property=publicationFile.pdf](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/_Anlagen/2008-11-17-fortschrittsbericht-2008,property=publicationFile.pdf) (02.11.2009).
- Di Giulio, Antonietta (2004): Die Idee der Nachhaltigkeit im Verständnis der Vereinten Nationen. Anspruch, Bedeutung und Schwierigkeiten. Münster: LIT-Verlag.
- Döring, Ralf (2004): Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit? Diskussionspapier 08/2004. Download: [opus.zbw-kiel.de/volltexte/2005/2931/pdf/08\\_2004.pdf](http://opus.zbw-kiel.de/volltexte/2005/2931/pdf/08_2004.pdf) (20.12.2009).
- Dürr, Hans-Peter (2009): Warum es ums Ganze geht. Neues Denken für eine Welt im Umbruch. München: Oekom-Verlag.
- Hart, Stuart L. (2009): Harte Zeiten. Unternehmenserfolg trotz globaler Märkte, Terrorgefahr und Klimawandel. München: Redline Wirtschaft, Finanzbuch Verlag.
- Kirchler, Erich (Hg.) (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas (2., korrigierte Aufl.).
- Kleine, Alexandro (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden: Gabler.

- Lueger, Günther & Hans-Peter Korn, (Hg.) (2006): Solution-focused management. München: Hampp.
- Meadows, Donella; Jürgen Randers & Dennis Meadows (2009): Grenzen des Wachstums, das 30-Jahre-Update. Signal zum Kurswechsel. Stuttgart: Hirzel (3. Aufl.).
- Renn, Ortwin, Jürgen Deuschle, Alexander Jäger & Wolfgang Weimer-Jehle (2007): Leitbild Nachhaltigkeit. Eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rote, Christin (Hg.) (2009): Arbeitsschutz von A – Z. Aktuelle Informationen zum Nachschlagen. München: Haufe (Sonderausg., 5., überarb. und erw. Aufl.).
- WCED – World Commission on Environment and Development (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Download: [www.un-documents.net/ocf-02.htm](http://www.un-documents.net/ocf-02.htm) (30.03.2010).

## **Autorenhinweis**

### **Simone D. Wiedenhöft**

Simone D. Wiedenhöft studierte Wirtschaftswissenschaften in Bochum und Psychologie (Diplom) in Bremen. Sie arbeitet als selbständige Beraterin für Kommunikation und nachhaltige Organisationsentwicklung und bereitet zudem eine Promotion zu nachhaltiger Unternehmensführung vor.

*Simone D. Wiedenhöft*  
*Rablinghauser Landstr. 50*  
*D-28197 Bremen*