

---

# Inhaltsverzeichnis

Statt einer Einleitung eine Geschichte: Wie ich den Nachhaltigkeitsraum entdeckte .....	17
Die Essenz für die Schnell-Leser/innen: Ambitionsniveaus eines nachhaltigen Managements .....	27
<b>Teil I: Grundlagen des Nachhaltigkeitsverständnisses .....</b>	<b>37</b>
1 Die Nachhaltigkeitsdiskussion in der Gesellschaft .....	37
1.1 Die Nachhaltigkeitsstrategie der Deutschen Bundesregierung .....	37
1.2 Die Diskussion um den Klimawandel .....	41
1.3 Die Ressourcenknappheit der Welt .....	45
1.4 Institutionen für eine nachhaltige Entwicklung .....	47
1.4.1 Die Brundtland-Kommission .....	47
1.4.2 Der Rat für Nachhaltige Entwicklung .....	48
1.4.3 Global Compact .....	49
1.5 Bildung für eine nachhaltige Entwicklung .....	51
1.5.1 Principles of Responsible Management Education .....	51
1.5.2 Gestaltungskompetenzen für eine nachhaltigere Entwicklung .....	53
1.6 Hochschulen und Nachhaltigkeit .....	57
1.6.1 Systemischer Blick auf Hochschulentwicklung .....	57
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? .....	69
1.8 Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	73
2 Quo vadis Umweltmanagement? .....	75
2.1 Entwicklung der Umweltmanagementlehre .....	75
2.1.1 Komplementarität von Gewinn- und Umweltschutzzielen? .....	77
2.1.2 Anschlussfähigkeit der Formel „Gewinn durch Umweltschutz“ an die allgemeine Managementlehre .....	80
2.2 Ein kritischer Blick auf Umweltmanagementsysteme .....	82
2.2.1 Logik von Managementsystemen .....	82
2.2.2 Aufwand und Nutzen von Managementsystemen .....	85
2.2.3 Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für Umweltmanagementsysteme .....	87

2.2.4	Der blinde Fleck: Widersprüchliche Entscheidungsprozesse .....	88
2.3	Ein kritischer Blick auf die Win-Win-Prämisse .....	91
2.3.1	Kosten und ihre negative Wahrnehmung .....	92
2.3.2	Die positiven Effekte der Effizienzsteigerungen für den Unternehmenserfolg .....	95
2.3.3	Die negativen Effekte der Effizienzsteigerungen .....	95
2.4	Die Effizienzfalle der Umweltmanagementlehre .....	96
2.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	98
3	Quo vadis Sozialverantwortung? .....	100
3.1	Corporate Social Responsibility in der unternehmerischen Praxis ....	100
3.2	Corporate Social Responsibility in der Theorie .....	102
3.2.1	Das Problem: Der Kostenexternalisierungsdruck .....	106
3.2.2	Die Verantwortungssemantik .....	108
3.3	Die Verantwortungsfalle .....	110
3.4	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	113
4	Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität .....	115
4.1	Die historischen Wurzeln der Nachhaltigkeitsrationalität .....	115
4.2	Die nachhaltige Waldwirtschaft .....	118
4.3	Nachhaltigkeit als ökonomische Haushaltsrationalität .....	120
4.3.1	Definition von Nachhaltigkeit .....	120
4.3.2	Unternehmen als ressourcenabhängige Systeme .....	123
4.3.3	Erwerbswirtschaft versus Haushaltswirtschaft .....	125
4.3.4	Nachhaltigkeit ist Substanzerhaltung .....	127
4.3.5	Abgrenzung der populären Metaphern des Nachhaltigkeitsverständnisses .....	129
4.4	Nachhaltigkeit als Beitrag zu einer umfassenderen Theorie der Unternehmung .....	134
4.4.1	Die Entwicklung der Theorie der Unternehmung .....	135
4.4.2	Erweiterung des Bezugsrahmens der BWL zum Umgang mit Ressourcen .....	140
4.4.3	Nachhaltigkeit produziert Restitutionskosten .....	144
4.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	146
<b>Teil II: Theorien eines nachhaltigen Ressourcenmanagements .....</b>		<b>149</b>
5	Eine Theorie der Wirtschaftsökologie .....	149
5.1	Marktgemeinschaften als unternehmerische Ökosysteme .....	149
5.1.1	Die Metapher des unternehmerischen Ökosystems .....	150
5.1.2	Was ist ein erfolgreiches unternehmerisches Ökosystem? ...	153

5.1.3	Neue Perspektiven zur Beziehung von Unternehmen und Gesellschaft? .....	155
5.2	Ausgewählte Theoriebeiträge für eine Wirtschaftsökologie .....	156
5.2.1	Der Systemansatz: Überleben durch Offenheit .....	158
5.2.2	Der Koevolutionsansatz: Überleben durch Beziehungen .....	164
5.2.3	Ökologie: Überleben als Haushalt .....	174
5.3	Der Haushaltsansatz: Überleben als Ressourcengemeinschaft .....	178
5.3.1	Die Entwicklung vom Oikos zum Privathaushalt .....	178
5.3.2	Die Theorie des Haushalts in den Wirtschaftswissenschaften .....	182
5.3.3	Der theoretische Gehalt der Haushaltswissenschaften .....	186
5.3.4	Rationalität des Haushaltens .....	189
5.3.5	Definition von Nachhaltigkeit .....	189
5.3.6	Unternehmen als ressourcenabhängige Systeme .....	192
5.3.7	Der neue haushaltsökonomische Baustein .....	198
5.4	Haushaltsgemeinschaften als Gestaltungsziel einer Wirtschaftsökologie .....	199
5.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	203
6	Erweiterte Managementrationalitäten für ein nachhaltiges Management ...	205
6.1	Wandel der Managementrationalitäten .....	205
6.2	Rationalität und ihre Widerständler .....	207
6.3	Ein Modell der Managementrationalitäten .....	210
6.4	Erweiterung auf der Systemebene .....	211
6.4.1	Systemrationalität I: Überleben durch Zweckerreichung ...	211
6.4.2	Systemrationalität II: Überleben durch Rückwirkungskontrolle .....	216
6.5	Erweiterung auf der Zweck-Mittel-Ebene .....	218
6.5.1	Zweck-Mittel-Rationalität I: Gewinn durch Effizienzsteigerung .....	219
6.5.2	Zweck-Mittel-Rationalität II: Bestand durch Erhaltung der Ressourcenbasis .....	222
6.5.3	Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Zweck- Mittel-Rationalitäten .....	224
6.5.4	Effizienz und Nachhaltigkeit im Wertekontext .....	225
6.6	Erweiterung auf der Entscheidungsebene .....	232
6.6.1	Entscheidungsrationalität I: Kosten-Nutzen-Maximierung bei Kurzfristigkeit .....	233
6.6.2	Entscheidungsrationalität II: nicht-konsequenzialistische Bindungen bei Langfristigkeit .....	235
6.7	Implikationen für den Wandel unternehmerischen Verhaltens .....	238
6.8	Fazit: Eine umfassende ökonomische Kompetenz wird benötigt .....	240

6.9	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	242
7	Widerspruchsmanagement als Herausforderung einer nachhaltigkeitsbezogenen Managementlehre .....	244
7.1	Widersprüche in der Managementlehre .....	244
7.2	Die Widerspruchsterminologie .....	247
7.2.1	Der Widerspruch in der Philosophie .....	247
7.2.2	Widerspruchsnahen Denkkontexte .....	249
7.2.3	Widerspruchsnahen Begriffe .....	252
7.2.4	Das Wesen von Widersprüchen .....	255
7.3	Logische Formen der Widerspruchsbewältigung .....	259
7.3.1	Die Nicht-Bewältigung durch Ignoranz oder Abstraktion ..	259
7.3.2	Eine Systematisierung der logischen Widerspruchsbewältigungsformen .....	262
7.3.3	Das Pendel und die Sequenzialisierung .....	265
7.3.4	Die Hybride und die Segmentierung .....	270
7.3.5	Der Seilakt und die Balance .....	274
7.4	Entscheidungsfindung, Trade-offs und Widersprüche .....	280
7.4.1	Trade-offs: Das Entscheidungsproblem bei Widersprüchen .....	280
7.4.2	Präskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs .....	282
7.4.3	Deskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs .....	283
7.4.4	Bewältigungsformen von Trade-offs .....	285
7.5	Implikationen für ein Widerspruchsmanagement .....	287
7.6	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	288
8	Die Verwendung des Ressourcenbegriffs in der Managementlehre .....	290
8.1	Die Defizite der strategischen Managementlehre .....	290
8.2	Verschiedene Ressourcenkontexte .....	292
8.2.1	Ressourcendefinition im Input-Transformations-Output- Schema .....	293
8.2.2	Ressourcendefinition im Resource-based View .....	294
8.2.3	Ressourcendefinition im Zweck-Mittel-Schema .....	296
8.2.4	Wider das Alltagsverständnis von Ressourcen? .....	300
8.3	Ressourcenbeziehungen: Wechselseitigkeit, Abhängigkeit, Wettbewerbsvorteil .....	301
8.4	Eigengesetzlichkeiten von Ressourcenquellen .....	303
8.4.1	Natur als Ressourcenquelle .....	305
8.4.2	Wirtschaft als Ressourcenquelle .....	306
8.4.3	Gesellschaft als Ressourcenquelle .....	307
8.5	Das Ressourcenverständnis in betrieblichen Funktionsbereichen .....	308
8.5.1	Umweltmanagement .....	308

8.5.2	Nachhaltiges Personalmanagement .....	315
8.5.3	Ressourcenpflege im Marketing .....	322
8.6	Der Weg zu einer ressourcenorientierten Managementlehre .....	331
8.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	335
9	Salutogenese als Heuristik zum Management der Ressourcenbasis .....	337
9.1	Nachhaltigkeit und Gesundheit .....	337
9.2	Gesundheitsmanagement und Managementlehre .....	339
9.3	Pathogenese: das herkömmliche Denkmodell .....	341
9.4	Salutogenese: das neue Denkmodell .....	342
9.4.1	Die Entstehungsgeschichte .....	343
9.4.2	Kohärenzgefühl als zentrale Ressource für Gesundheit .....	344
9.4.3	Gesundheit und Ressourcenbegriff .....	345
9.5	Erkenntnisse für ein institutionelles Ressourcenmanagement .....	351
9.5.1	Vom individuellen zum institutionellen Ressourcenmanagement .....	351
9.5.2	Ansätze eines institutionellen Ressourcentransaktionsmodells .....	353
9.5.3	Moderatorfunktion immaterieller Ressourcen .....	355
9.6	Beiträge zu einem nachhaltigen Ressourcenmanagement .....	356
9.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	357
<b>Teil III: Gestaltung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements .....</b>		<b>359</b>
10	Nachhaltigkeit und Gerangel der Entscheidungsprämissen .....	359
10.1	Entscheidungen über Entscheidungsprämissen .....	360
10.1.1	Was sind Entscheidungsprämissen? .....	361
10.1.2	Systemischer Blick auf Entscheidungsprämissen .....	362
10.1.3	Das Prämissengerangel .....	364
10.2	Grundmuster von Entscheidungstypen .....	366
10.2.1	Unterschiede in den Jetzt-für-... Entscheidungen .....	368
10.2.2	Jetzt-für-Jetzt-für-Selbst-Entscheidungen .....	369
10.2.3	Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen .....	373
10.2.4	Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen .....	375
10.2.5	Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen .....	379
10.3	Dilemmapotenzial der unterschiedlichen Entscheidungstypen .....	381
10.4	Dispositionen für die Bewältigung der unterschiedlichen Entscheidungstypen .....	385
10.5	Implikationen für die Entscheidungsorganisation .....	386
10.6	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	388

11	Sustainable Leadership: Stärkung der Ressourcenkompetenzen .....	390
11.1	Sustainable Leadership: Ordnung im Prämissengerangel .....	391
11.1.1	Entscheidungsprämissen der Nachhaltigkeit .....	392
11.1.2	Stand der Forschung zum Thema Sustainable Leadership ..	395
11.1.3	Definition von Sustainable Leadership .....	398
11.2	Ressourcenkompetenzen .....	400
11.2.1	Dispositionen und Performanzen als Kompetenzbestandteile .....	400
11.2.2	Performanzfelder eines ressourcenorientierten Managements .....	404
11.3	Beobachtung der Performanz des systemischen Handelns .....	406
11.3.1	Ausgewählte systemtheoretische Erkenntnisse aus der Ressourcenperspektive .....	406
11.3.2	Ressourcenorientiertes Nachhaltigkeitsmonitoring .....	407
11.3.3	Dispositionen für die systemischen Performanzen .....	417
11.4	Beobachtung der Performanz des Haushaltens .....	419
11.4.1	Das Oszillieren zwischen Erwerbs- und Haushaltsökonomie .....	420
11.4.2	Ressourcenregime mitgestalten .....	423
11.4.3	Dispositionen für die Anwendung der Haushaltslogik .....	430
11.5	Beobachtung der Performanz Dilemmabewältigung .....	432
11.5.1	Widerspruchstoleranz als übergreifende Dispositionen .....	433
11.5.2	WIPOLOG: Trade-off konstruktiv bewältigen .....	438
11.5.3	Dispositionen für eine Widerspruchsbewältigung .....	442
11.6	Beobachtung der Jetzt-für-Dann-Entscheidungen .....	443
11.6.1	Begründungsreichtum inszenieren .....	445
11.6.2	Spirituelle Kompetenz .....	448
11.6.3	Dispositionen für die Gestaltung von Langfristentscheidungen .....	449
11.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	450
12	Der Nachhaltigkeitscheck: Einstieg in ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement .....	452
12.1	Selbstbeobachtung von Nachhaltigkeit .....	452
12.1.1	Beispiele von Instrumenten zur Nachhaltigkeitsbeobachtung .....	453
12.1.2	Die Grundstruktur des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitschecks .....	455
12.1.3	Die Logik der Checkliste .....	456
12.1.4	Vom Nachhaltigkeitscheck zum Nachhaltigkeitsmanagement .....	458

12.2	Der Nachhaltigkeitscheck .....	460
12.2.1	Soziale Verantwortung – Arbeitspraktiken – Organisationsstruktur .....	460
12.2.2	Soziale Verantwortung Arbeitspraktiken – Gesundheit .....	461
12.2.3	Soziale Verantwortung Arbeitspraktiken – Arbeitsbedingungen .....	462
12.2.4	Soziale Verantwortung Bildung – Ausbildung .....	463
12.2.5	Soziale Verantwortung Bildung – Weiterbildung .....	464
12.2.6	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Standort/ Kommune .....	465
12.2.7	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Global Supply Chain .....	466
12.2.8	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Corporate Volunteering / Sponsoring / Spenden .....	467
12.2.9	Ökologische Verantwortung Produktion .....	468
12.2.10	Ökologische Verantwortung Produkt .....	469
12.2.11	Ökologische Verantwortung Allgemeiner Geschäftsbetrieb .....	470
12.2.12	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Arbeitseinkommen .....	471
12.2.13	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Staat .....	472
12.2.14	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Zukunftsverträglichkeit .....	473
12.2.15	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Kunden .....	474
12.2.16	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Lieferanten .....	475
12.2.17	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Kapitalgeber .....	476
12.2.18	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Mitbewerber .....	477
12.2.19	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Partner .....	478
12.3	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken .....	478
	Statt eines Fazits: 55 Gründe für mehr Nachhaltigkeit .....	479
	Literatur .....	483