
Inhaltsverzeichnis

Statt einer Einleitung eine Geschichte:	
Wie ich den Nachhaltigkeitsraum entdeckte	17
Die Essenz für die Schnell-Leser/innen:	
Ambitionsniveaus eines nachhaltigen Managements	27
Teil I: Grundlagen des Nachhaltigkeitsverständnisses	37
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 Umweltschutzziele?	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
Teil II: Theorien eines nachhaltigen Ressourcenmanagements		149
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 Haushaltes	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
Teil III: Gestaltung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements		359
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 Haushaltes	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