

# Räume schaffen, Bedingungen und Kontexte organisieren

Kulturelle Kompetenzen als Erweiterung des Resource- und Competence-based View im nachhaltigkeitsorientierten Management



*Irene Antoni-Komar, Reinhard Pfriem*

Nachhaltige Unternehmensführung, Kulturelle Prozesse, Kulturelle Kompetenzen, Nachhaltigkeitskompetenzen, Befähigungen

Sustainable Leadership, Cultural Processes, Cultural Competences, Sustainable Competences, Capabilities



Der Text versteht sich als Beitrag zu einer Konzeptualisierung von Nachhaltigkeitskompetenzen, die dem Ausmass und der Beschaffenheit der heutigen Probleme hinreichend Rechnung trägt. Dazu werden zunächst die wesentlichen Treiber von Nicht-Nachhaltigkeit herausgearbeitet. Dazu gehören solche kulturellen Prozesse, mit denen für eine grosse Zahl von Menschen zunächst vor allem Verbesserungen bzw. Entlastungen verbunden waren, deren Schattenseiten inzwischen aber deutlich hervortreten. Auf Nachhaltigkeit orientierte Kompetenzen – auf organisationaler wie auf individueller Ebene – werden als insbesondere kulturelle Kompetenzen fundiert, die über den Rahmen enger und kurzfristiger Bezüge ökonomischen Wettbewerbs hinausreichen müssen. Zur wirksamen Einübung solcher Kompetenzen bedarf es in den Unternehmen der Schaffung angemessener Räume des Übens und sich bewähren Könnens.

*This article represents a contribution to a conceptualization of sustainability competences that meets the nature and the magnitude of contemporary society's problems. To this end we compile the major drivers of non-sustainability. An important part of these drivers form those cultural processes which, initially, meant for a huge number of people predominantly improvement and relief, but now show clearly their downsides. Competences directed towards sustainability – both on the individual and the organizational level – must be conceptualized as cultural competences which point beyond the narrow and short-term contexts of economic competitiveness. In order to achieve these competences effectively companies need to create appropriate spaces where they can exercise and practice them.*

## 1. Einleitung: Problemhintergrund

Die Herausforderung für Unternehmen, angemessene und zukunftsfähige Strategien in einer von zunehmender Komplexität gekennzeichneten gesellschaftlichen Wirklichkeit zu entwickeln, stellt sich heute dringlicher denn je. Die seit 40 Jahren bekannten Belastbarkeitsgrenzen des Erdsystems sind zunehmend spürbar und wissenschaftlich gesichert erre-

chenbar geworden (*planetary boundaries*; vgl. *Rockström et al.* 2009). Angesichts des Ausmaßes globaler Probleme (Klimawandel, Finanzkrise, zunehmende soziale Verwerfungen usw.) ist die regulative Idee der nachhaltigen Entwicklung längst nicht mehr Orientierungsrahmen für graduelle Verbesserungen, sondern der Hinweis darauf, dass für die Möglichkeit auch künftiger menschlicher Verwirklichungschancen (*capabilities*) (*Sen* 2000, 29) in den Praktiken aller ökonomischen Akteure eine Kehre eingeleitet werden muss (vgl. auch *Grin et al.* 2010).

Um eine irreversible Schädigung der Weltökosysteme und deren Auswirkungen auf die Menschheit abzuwenden, bedarf es laut WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) zur Gestaltung klimaverträglicher Gesellschaften einer „große[n] Transformation, die in eine Weltwirtschaft und -gesellschaft führt, die innerhalb der Grenzen des Erdsystems Wohlstand, Stabilität und Demokratie sichern kann“ (WBGU 2011, 87). Vorherrschend war in den vergangenen 200 Jahren ein Wohlstandsmodell der unbegrenzten Verfügbarkeit fossiler Energieträger und anderer Ressourcen. Nicht zuletzt aus der praktizierten Fortschrittsidee kontinuierlichen Wirtschaftswachstums resultiert als Folge die Übersteigerung des Konsums in Konsumismus und Wegwerfgesellschaft (vgl. *Bauman* 2009; *Reller* 2011). Denn neben der Veränderung des High-carbon-Paradigmas in technologischer Hinsicht ist es in erster Linie der kulturelle Umbau von westlich geprägten Lebensstilen und Konsummustern, der eine zentrale Herausforderung darstellt. Das betont auch *Erik Assadourian* (*Worldwatch Institute* 2010, 33 f.): „Es erfordert nichts Geringeres als eine umfassende Umwälzung der herrschenden kulturellen Muster, wenn man den Zusammenbruch der menschlichen Zivilisation verhindern will.“

Aus diesem dramatischen Befund ergeben sich unternehmensspezifische Aufgabenstellungen, kulturelle Kompetenzen im nachhaltigkeitsorientierten Management zu entwickeln, die zur erforderlichen Gestaltung einer „Großen Transformation“ unabdingbar sind. Wenn wir unternehmensspezifisch die Frage nach kulturellen resp. Nachhaltigkeitskompetenzen stellen, so ist hier noch einmal zwischen einer kollektiven bzw. organisationalen Ebene (Unternehmen als emergente Einheiten) und der individuellen Ebene (Kompetenzen einzelner Organisationsmitglieder) zu unterscheiden.

Um Nachhaltigkeitskompetenzen beschreibbar zu machen, entwerfen wir in diesem Beitrag eine kulturalistische Perspektive auf das Konzept von Unternehmenskompetenzen, die im Vergleich zu herkömmlichen Kompetenzansätzen des Strategischen Managements eine bessere Wahrnehmung der kulturellen Situiertheit von Unternehmen und damit die erfolgreiche Verortung von nachhaltigen Strategien im Unternehmen ermöglicht. Auf Nachhaltigkeit orientierte kulturelle Kompetenzen im Management von Unternehmen müssen sich inhaltlich-konkret auf die Bearbeitung jener Probleme richten, deretwegen Unternehmen immer noch unter starkem Druck stehen, Strategien der Nicht-Nachhaltigkeit zu verfolgen, wie insbesondere:

- den immanenten Wachstumszwang auch dort, wo Bedarfe längst gesättigt sind bzw. eine Zunahme an Wohlfahrt jedenfalls nicht an dem zusätzlichen Kauf materieller Güter und Dienstleistungen hängt (vgl. *Jackson* 2011; *Paech* 2012),<sup>1</sup>

1 Vgl. auch das „Income-Happiness Paradox“: Wachsender Wohlstand ist nicht notwendig mit wachsender Zufriedenheit verbunden (vgl. *Easterlin* 1974; *Kahneman et al.* 2006). Paradox ist dieser Befund allerdings nur für jene, die ernsthaft an das konsumistische Wohlfahrtsmodell geglaubt haben.

- die nicht nur technologisch, sondern auch kulturell bedingten Pfadabhängigkeiten, die es Unternehmen häufig erschweren oder gar unmöglich zu machen scheinen, strategisch neue Wege zu gehen (vgl. *Worldwatch Institute* 2010),
- in Verbindung damit die seit Beginn der industriellen Revolution gewachsene Vorstellung, Fortschritt und Innovation vor allem als technische Neuerung zu praktizieren (vgl. *WBGU* 2011),
- die immer deutlicher zutage tretenden Schattenseiten globalisierter Wertschöpfungsketten nicht nur in ökologischer, sondern auch in sozialer Hinsicht (vgl. *Bommert/Jacobs* 2012).

Analog lassen sich interne Beschränkungen bzw. Probleme von Unternehmen identifizieren, den Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung besser gerecht zu werden, genannt seien hier insbesondere

- die Starrheit von organisationalen Routinen als „rigid in their execution, [...] mundane in content, [...] isolated from thought and feeling and their underlying action patterns are explicitly stored somewhere“ (*Cohen* 2007, 775; vgl. auch *Nelson/Winter* 1982; *Feldman/Pentland* 2003) sowie
- die aus gestiegener Komplexität und verschärftem Wettbewerb resultierenden (jetzt schon gegebenen) Überforderungen individueller wie kollektiver Akteure (vgl. *Ehrenberg* 2004; *Reese-Schäfer* 2007; *Perner* 2012).

Auch wenn etwa die Umbenennung der Kommission Umweltwirtschaft im betriebswirtschaftlichen Hochschullehrerverband in Nachhaltigkeitsmanagement diesen Eindruck erwecken könnte, gehen auf Nachhaltigkeit orientierte kulturelle Kompetenzen der Sache nach weit hinaus über solche Inhalte, die nur mit den ökologischen Umwelten des Unternehmens zu tun haben. Die dringend geforderte Einhaltung eines restriktiv eingeschränkten Ressourcenverbrauchs ist unbestritten, doch zeigt die Problematik der Reboundeffekte, dass es allein mit technologischen Effizienz- und Konsistenzmassnahmen nicht getan ist. Es geht offenkundig auch nicht nur um eine additive Ergänzung sozialer Aspekte, sondern um eine grundlegendere Veränderung von Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensstilen. Eine Frage, die sich dabei stellt, lautet: Was kann Unternehmens- und Managementtheorie dazu beitragen? Wie können hinreichende auf Nachhaltigkeit orientierte kulturelle Kompetenzen konzeptualisiert und entwickelt werden?

Im folgenden Kapitel 2 wird zunächst zum Problemhintergrund unserer nicht-nachhaltigen Wirtschaftsweise im Hinblick auf die kulturelle Situiertheit von Unternehmen die Relevanz jener kulturellen Prozesse skizziert, die der Entwicklung von mehr Nachhaltigkeit im Wege stehen, um daran anschliessend in Kapitel 3 die Notwendigkeit der Ausbildung von Nachhaltigkeitskompetenzen und deren Bedeutung und inhaltliche Perspektiven vor dem Hintergrund solcher Ansätze des strategischen Managements darzustellen, die zwar einen Bezug auf gesellschaftliche Wirklichkeit in unterschiedlicher Art ermöglichen, aber nicht hinreichend die aktuellen ökologischen *und* kulturellen Herausforderungen integrieren. Kapitel 4 liefert einen Vorschlag, welche substanziellen Elemente Nachhaltigkeitskompetenzen von Unternehmen integrieren.

## 2. Die Relevanz kultureller Prozesse für Nicht-Nachhaltigkeit

Unternehmen sind Gebilde in Raum und Zeit und insofern kulturell situiert. Wie Unternehmen agieren, welche Strategien sie entwickeln, hängt im Wesentlichen davon ab, wie diese ihre kulturelle Situiertheit wahrnehmen und in ihr Management integrieren.

Entgegen der Vorstellung, Unternehmen seien eingebettete Organisationen (vgl. *Berger* 1986; *Granovetter* 1985) und einseitig geprägt durch das soziokulturelle Umfeld, das bestimmte Anpassungsleistungen erfordere (und damit die Steigerungsspirale immer weiter nach oben treibt), rückt mit diesem kulturalistischen Ansatz die rekursive Beziehung zwischen Unternehmen und ihrer kulturellen Situiertheit – d.h. das aufeinander bezogene und auf einander zurückwirkende Zusammenspiel – in den Blick und so auch die damit verbundenen vielfältigen Interdependenzen. Eine theoretische Anschlussstelle finden wir bei *Anthony Giddens*, der rein strukturalistische Positionen modifiziert, indem *structure* nicht als etwas Äusserliches erscheint – „as a source of constraint on the free initiative of the independently constituted subject“ (*Giddens* 1984, 16), sondern als raumzeitliches Phänomen nur insofern existent ist, als sie sich in sozialen Praktiken (*agency*) realisiert. Akteure beziehen sich in ihren Handlungen mithilfe von *interpretative schemes* (*Giddens* 1984, 29) auf diese Struktur und produzieren bzw. reproduzieren sie dadurch (vgl. dazu auch *Sydow/Ortmann* 2001). Die Orientierung auf Interpretationsschemata und mental-kognitive Modelle (*shared mental models*; vgl. *Denzau/North* 1994) zur Erklärung ökonomischen Handelns verschiebt die neuere Theorie der sozialen Praxis schliesslich auf das *doing* der Umgangspraktiken, in denen kollektive (kulturelle) Wissensordnungen inkorporiert werden und performativ zum Ausdruck gelangen (vgl. *Schatzki* 1996; *Reckwitz* 2003; *Hörning/Reuter* 2004).

Für die Konzeption von unternehmerischen Nachhaltigkeitskompetenzen konkretisiert sich der theoretische Hintergrund in dem Vorschlag, das Management in einer rekursiven Bezugnahme von ökonomischer Praxis mit multiplen und ambivalenten kulturellen Prozessen zu gestalten, die sich im Laufe der Entwicklung moderner Wirtschaftsgesellschaften herausgebildet haben und Hemmnisse in Richtung nachhaltiger Entwicklung darstellen. Multiple kulturelle Prozesse<sup>2</sup> wie z.B. Technisierung, Beschleunigung, Subjektivierung, Verwissenschaftlichung, Medialisierung können als wesentliche Treiber unserer heutigen nicht-nachhaltigen Gesellschaft bezeichnet werden (vgl. *Antoni-Komar et al.* 2010). Die Perspektive auf diese Prozesse bedeutet für Unternehmen, Zeitlichkeit und Wirkung ökonomischen Handelns zu berücksichtigen, da einerseits die sozialen Praktiken heterogener Akteure/Organisationen kulturelle Prozesse strukturieren und andererseits von diesen her- vorgebracht und verändert werden.

Kennzeichen kultureller Prozesse ist neben ihrer prozessualen Kontinuität und Stabilität, die in Form von Pfadabhängigkeiten zum Ausdruck kommt, vor allem die ambivalente Qualität. Denn all diese kulturellen Prozesse haben gemeinsam, dass sie den Menschen zunächst eine Steigerung ihrer Lebensqualität brachten und als Emanzipation von Zwängen und Nöten wahrgenommen werden konnten, im Verlaufe ihrer Ausprägungen jedoch auch zunehmend negative Wirkungen zum Tragen kamen:

2 Vgl. dazu die Argumentation von *Shmuel Eisenstadt* (2000), der dafür plädiert, die Gegenwartsgesellschaft und die Moderne als eine Geschichte der Formierung und Neukonstitution multipler, sich wandelnder und oft strittiger und miteinander konfligierender „Modernen“ zu lesen.

- *Technisierung* bedeutet den Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch Werkzeuge und Maschinen. Diese Technisierung kam und kommt zunächst als Entlastung und Erleichterung daher, führt aber im Weiteren auch zu menschlichen Kompetenzverschiebungen (Beispiel: industrialisierte Lebensmittelwirtschaft und Ernährungskultur) (vgl. Dolata/Werle 2007; Banse/Grunwald 2010).
- *Beschleunigung* bedeutet zunächst, mehr Freizeit (arbeitsfreie Zeit) beziehungsweise generell Zeit für anderes zu haben. Auch das wurde und wird zunächst als Erleichterung wahrgenommen, verwandelt sich aber nicht nur teilweise ins Gegenteil (Staus im Autoverkehr; Freizeitstress), sondern führt auch zunehmend zu Erscheinungsformen der Erschöpfung und Überforderung – abgesehen davon, dass viele Pläne allgemeiner Arbeitszeitverkürzung auf der Strecke geblieben sind (vgl. Rosa 2008; King/Gerisch 2009).
- *Verwissenschaftlichung* hat zunächst einmal neutral die Kenntnisse der Menschen, was machbar ist, und ihr Vermögen, Ziele umzusetzen, erhöht. Es wäre töricht zu leugnen, welche Verbesserungen menschlicher Lebensqualität alleine etwa im medizinischen Bereich daraus erwachsen sind. Auf der anderen Seite hat der scheinbar unbezähmbare menschliche Drang, das, was gemacht werden kann, auch wirklich zu machen, zu schrecklichen Ergebnissen geführt. Das gilt nicht nur für die „wissenschaftliche“ Kriegsführung, den wissenschaftlich betriebenen Genozid oder die Atombombe als besonders extreme Beispiele, sondern ebenso für anfänglich bejubelte wissenschaftliche „Emanzipationen“ von den natürlichen Verhältnissen – wie die Erfindung des künstlichen Stickstoffdüngers, der Pestizide und Insektizide (vgl. Uekötter 2010).
- *Subjektivierung* als Folge der Individualisierung, die Befreiung von traditionellen Vormundschaften bedeutete und das autonome Subjekt suggerierte, meint das Versprechen zur bedingungslosen Selbstverwirklichung. Der daraus resultierende neoliberale Zwang zur permanenten Selbstoptimierung macht vielen Menschen ausserordentlich schwer zu schaffen (vgl. Bröckling 2007; Alkemeyer 2012). So steigen Anzahl und Dauer von Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen nach Angaben der Krankenkassen und bilden bereits die vierthäufigste Ursache von Arbeitsunfähigkeit (vgl. Zolke 2010).
- *Medialisierung* begann als für die Beteiligten hilfreiche Ausweitung der Kommunikationsmöglichkeiten über Raum und Zeit, sowohl um sich selber zu informieren als auch um sich mit anderen zu verständigen. Inzwischen existiert eine solche Überfülle medialer Angebote und ein gesellschaftlicher Zwang der ständigen Erreichbarkeit, dass eher Orientierungslosigkeit und Überforderung als Orientierung die Folge ist (vgl. Meckel 2008; Hartmann/Hepp 2010).

Gegenüber dem, was wir eingangs als aktuelle Nachhaltigkeitsprobleme beschrieben haben, scheinen diese fünf Entwicklungsstränge auf den ersten Blick weit weg zu sein. In der Tat prägen Ressourcenverknappung sowie Schadstoffbelastung vor allem in Gestalt des Klimawandels zwei Dimensionen, die zunächst mit dem Brundtland-Report (UN WCED 1987) und dann mit der Rio-Konferenz für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1992 ins Licht gerückt wurden:

- zum einen die Hinterlassenschaft gegenüber späteren Generationen (die so beschaffen sein sollte, dass diese ein Leben nach ihren Vorstellungen leben können) und
- zum anderen die heutige gerechte Verteilung der Lebenschancen in unterschiedlichen Teilen der Welt.



Wir müssen aber noch einmal auf die Notwendigkeit hinweisen, eine plausible Erklärung dafür zu finden, dass die modernen menschlichen Gesellschaften und damit die Produzenten und Konsumenten so viel rücksichtsloser mit den vorhandenen Ressourcen und dem Problem der Schadstoffe und Abfälle umgehen als es ihre Vorfahren taten. Eine solche Erklärung finden wir im Wesentlichen in der Dynamik der fünf beschriebenen Entwicklungen. Ökonomisch und von der Richtung dieser Dynamiken her werden diese durch eine gemeinsame Klammer zusammengehalten, die wir als Transformation des produktionsgetriebenen zu einem konsumgetriebenen Kapitalismus markieren können, dessen Kennzeichen die Steigerung unstillbarer Bedürfnisse ist (vgl. *Pfriem* 2011).

Nicht zuletzt wegen der Komplexität und Dynamik der skizzierten kulturellen Prozesse ist es für Unternehmen schwierig, diese mit den daraus resultierenden Folgen in die Unternehmensführung zu integrieren. Die Konzentration vieler nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen auf die Berücksichtigung rein ökologischer Faktoren liegt u.E. darin begründet. Eine Rekontextualisierung des Unternehmens in weiterreichende kulturelle Situiertheit und Dynamiken ist jedoch unhintergebar, sollen die eingangs erwähnten negativen Auswirkungen unbegrenzten wirtschaftlichen Wachstums in Konsumismus und Wegwerfgesellschaft minimiert werden.

Die Frage der Weiterentwicklung bzw. Neuausrichtung des Strategischen Managements für eine nachhaltige Entwicklung sehen wir ganz wesentlich an die Frage gekoppelt: Wie können sich Unternehmen in die Befähigung hineinarbeiten, mit der Rekursivität zwischen eigenen Angeboten und den komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen angemessen und erfolgreich umzugehen?

### 3. Auf Nachhaltigkeit orientierte kulturelle Kompetenzen

Für die Konzeptualisierung von nachhaltigkeitsorientierten kulturellen Kompetenzen müssen wir an herkömmlichen Managementansätzen Korrekturen vornehmen. Die konzeptionelle Weiterentwicklung des Resource-based Views zu einem kompetenz- bzw. fähigkeiten-orientierten Ansatz des Strategischen Managements begründete sich logisch naheliegend daraus, dass „Unternehmen mit identischen Ressourcen [...] unterschiedliche Capabilities herausbilden“ können (*Fischer et al.* 2004, 299). Erst mit diesen Fähigkeiten bzw. Kompetenzen (vgl. auch *Sanchez et al.* 1996; *Freiling et al.* 2006) kommt das unternehmerische Element des Strategischen Managements zur Geltung. In nicht geringen Teilen der Literatur wird dieser Kompetenzerwerb allerdings sehr abstrakt gefasst. Und der Tradition der wettbewerbstheoretischen Ausrichtung des Strategischen Managements folgend wird – implizit oder auch explizit – die Zwecksetzung dieses Kompetenzaufbaus in der relativen Besserstellung des Unternehmens gegenüber konkurrierenden anderen gesehen.

Die Erklärungskraft des Resource- und des Competence-based View des Strategischen Managements (klassisch: *Penrose* 1959; *Wernerfelt* 1984), die mit ihrem fokussierenden Blick auf Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen etc. der Theorie der Unternehmung ausserordentlich viele Impulse gegeben haben, scheint vor dem Hintergrund der Herausforderungen unserer Zeit an ihre Grenzen gestossen zu sein (vgl. u.a. *Freiling et al.* 2006). In Bezug auf den Anspruch der kritischen Überwindung produktionstheoretischer und zu eng organisationstheoretischer Konzeptionen ergibt sich der Befund, dass der Resource- auch in seiner Weiterentwicklung zum Competence-based View in allen wesentlichen Ausprägungen einen Unterschied nicht gemacht hat: Wie bei den beiden anderen unternehmens-theoretischen Ansätzen werden die Seite des Unternehmens und damit die unternehmens-

internen Vorgänge vereinseitigt, anders herum: Auch der Resource- und der Competence-based View vermögen der Rolle der Unternehmung als gesellschaftlichem Akteur nicht angemessen Rechnung zu tragen.

Der Kern der jüngsten Weiterentwicklungsprobleme des Resource- bzw. Competence-based View besteht unserer Ansicht nach insofern genau darin, das konkret-inhaltliche Prüffeld Gesellschaft (das bei näherem Hinsehen in einer grossen Vielfalt von Prüffeldern besteht, von denen das Kriterium nachhaltiger Entwicklung sicher ein ganz wichtiges ist) weiterhin zu wenig in den Blick zu nehmen oder ganz aussen vor zu lassen. Positiv ausgedrückt: Wir sehen grosse Chancen für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung des Resource- bzw. Competence-based View, wenn eine theoretische (und in Beratungsprozessen praktische) Integration dessen erfolgt, woran sich die gesellschaftsbezogene Perspektive von Fähigkeiten und Kompetenzen erweist.

Die praktischen unternehmens-, wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Entwicklungen der vergangenen zwei Jahrzehnte haben eine Reihe von Herausforderungen für die Unternehmensführung mit sich gebracht, die heute in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft unter der Überschrift „gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“ (Corporate Social Responsibility, CSR) diskutiert werden und nicht zuletzt über die sich häufenden Unternehmensskandale den Weg in das öffentliche Bewusstsein gefunden haben. Damit kann sich die theoretische Reflexion über Entstehung, Entwicklung und Erfolg von Unternehmen nicht mehr deren Rolle als gesellschaftlichen Akteuren entziehen. Für die Theoriebildung ist dabei insbesondere von Bedeutung, zu konzipieren, wie Unternehmen mit diesen zumeist neuartigen, von aussen an sie herangetragenen Herausforderungen kompetent umgehen. Empirischer Anknüpfungspunkt dafür sind die zahlreichen neuen CSR-orientierten Managementbereiche, -instrumente und Handlungsräume. Wenn unternehmerisches Handeln nun aber nicht mehr nur in ökonomisch-marktlichen Kontexten gesehen werden kann, sondern soziokulturelle Dimensionen fundamental an Bedeutung gewinnen, dann hat dies auch Auswirkungen auf die theoretische Konzipierung von Ressourcen und Kompetenzen. Daraus ergibt sich die Frage, inwiefern ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze diese gesellschaftlichen Dimensionen unternehmerischen Handelns integriert haben und in welcher Form die CSR-Forschung den Ressourcen- und Kompetenzbegriff fruchtbar gemacht hat (vgl. dazu *Antoni-Komar et al.* 2010).

Häufig läuft die Thematisierung von Ressourcen und Kompetenzen jedoch (allein) auf die Frage nach dem Beitrag von CSR zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hinaus. Dies erfolgt beispielsweise in der Form, dass CSR-Kompetenzen eine Risikominderungsfunktion zugesprochen wird, die nicht zu beachten das langfristige Überleben des Unternehmens gefährden könnte (vgl. *Litz* 1996, 1360 f.). All diesen Ansätzen liegt demnach ein reduziertes (funktionalistisches) Verständnis sozialer Ressourcen und Kompetenzen zugrunde, insofern als sie das Kriterium der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit vor allem auf den Positionsvergleich mit bestehenden Wettbewerbern beziehen, nicht aber auf die vielleicht sowohl diesen als auch dem eigenen Unternehmen mangelnden Fähigkeiten, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen.

Einen grossen Beitrag für die konzeptionelle Verortung von Unternehmen in der Gesellschaft hat der Stakeholder-Ansatz geleistet, und sein heuristischer Wert ist angesichts der Weiterentwicklungen um Stakeholdernetzwerke nach wie vor sehr gross. Auch die weitere Konzipierung einer „Stakeholder Management Capability“ (*Zakhem* 2008) ist gewiss ein sinnvolles Projekt. Die (reine) Stakeholder-Betrachtung, die ja immer grundlegend von Be-

ziehungen zwischen Akteuren ausgeht, impliziert allerdings ein Kausalitätsdenken, welches sich auf die (potenzielle) Wirkungsmacht der Stakeholder stützt. Insofern lässt sich eine gesellschaftliche Mitgestaltung durch Unternehmen aus dieser Perspektive immer nur dort verorten, wo sie durch Stakeholder provoziert wird (werden kann).

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nun dadurch zu beschreiben, dass nicht mehr die (kausalen) Einwirkungen von Stakeholdern auf Unternehmen, sondern das Vermögen des Unternehmens, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen, der rechte Massstab sei („From Causality to Capability“, vgl. *Wettstein* 2005, 110f.), ist ein wichtiger Schritt, um von den Beschränkungen der reinen Stakeholder-Orientierung weg zu kommen.

Insofern ist es richtig, dass *Black* (2006) für ihr „Conceptual model of social responsiveness capabilities“ neben der strukturellen die Bedeutung der kulturellen Seite von CSR sowie das Erfordernis einer Integration beider Seiten hervorhebt. Doch fehlt hier eine sozial- bzw. kulturtheoretische Fundierung, um die kulturelle Dimension unternehmerischer Fähigkeiten überzeugend darzulegen.

Um die Defizite der geschilderten Ansätze zu überwinden, schlagen wir eine kulturalistische Perspektive auf das Konzept gesellschaftsbezogener Unternehmenskompetenzen vor, welche in den folgenden Abschnitten näher ausgeführt wird. An dieser Stelle ist zunächst festzuhalten: Im Vergleich zur Stakeholder-Perspektive eröffnet die kulturalistische Perspektive eine bessere Wahrnehmung insbesondere zweier Aspekte der gesellschaftlichen Einbettung von Unternehmen: der emergenten Qualität kollektiver Entwicklungen (kulturelle Prozesse) und der subjektiven Dispositionen der sozialen Akteure (eingeübte Fähigkeiten). Beide Aspekte machen Gesellschaft in einer anderen Qualität zum relevanten Raum für strategisches Unternehmenshandeln. Konzeptionell bilden sie die äusseren und die inneren Referenzgrössen für die Herausbildung kultureller Kompetenzen von Akteuren. Ihre besondere Bestimmung als Nachhaltigkeitskompetenzen erreichen sie durch folgende zwei wesentliche Qualitätskriterien:

- Nachhaltigkeitskompetenzen müssen sich (als mögliche Befähigungen) konkret-inhaltlich auf die Probleme beziehen, die zum Erreichen von mehr Nachhaltigkeit bewältigt werden müssen,
- Nachhaltigkeitskompetenzen betreffen eben gerade nicht (nur) eine möglicherweise ceteris paribus Besserstellung im Wettbewerb, sondern die nachweisliche Fähigkeit des Unternehmens, effektive Beiträge zum Abbau von Nicht-Nachhaltigkeit zu leisten.

Wir schliessen deshalb eine Konzeption von Nachhaltigkeitskompetenzen eines Unternehmens an, die sich auf jene Fähigkeiten bezieht, mit den beschriebenen Herausforderungen adäquat umzugehen.

Wenn wir Aussagen zu (in diesem Fall auf Nachhaltigkeit orientierten) substanziellen Kompetenzen treffen wollen, können wir nicht nur auf einen abstrakten Handlungstypus abstellen (etwa Rationalität), sondern müssen den (kreativen) Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen inhaltlich einbeziehen. Spezifische unternehmensstrategische Kompetenzen, die wir als *kulturelle Kompetenzen* definieren, sind auf die Wahrnehmung, Reflexion und Veränderung der kulturellen Prozesse gerichtet. Damit fällt die Perspektive auf historisch geprägte Pfadabhängigkeiten einerseits und prinzipielle (kontingente) Zukunftsoffenheit andererseits zusammen mit einem verantwortungsvollen kompetenten Management jener dynamischen kulturellen Prozesse. Die so definierten Nachhaltigkeitskom-



petenzen stellen eine Erweiterung bzw. Präzisierung der *dynamic capabilities* (vgl. O'Reilly/Tushman 2007; Teece 2007) dar, die zwar ebenfalls als Fähigkeiten beschrieben werden, in turbulenten Umgebungen zu agieren, denen aber ein enges Verständnis von ökonomischem Wettbewerb zur Gewährleistung von ökonomischem Erfolg zugrunde liegt (vgl. Easterby-Smith et al. 2009; Lichtenthaler/Lichtenthaler 2009). Kulturelle Kompetenzen transzendieren jedoch grundlegend den kalkulatorischen Charakter ökonomischer Rationalität. Joutsenvirta/Uusitalo (2009) haben in ihrer Konzeption der *cultural competences* von Unternehmen darin deren Sensitivität gegenüber dem sozialen Umfeld und kulturellen Wandel sowie deren Fähigkeit, dieses Wissen in eine verantwortungsvolle Unternehmenspraxis zu transferieren, beschrieben. In Erweiterung zu Joutsenvirta/Uusitalo sehen wir kulturelle Kompetenzen nicht nur in der Interaktion von Unternehmen mit Stakeholdern diskursiv angelegt, sondern auch an deren Interdependenz mit kulturellen Prozessen rekursiv gekoppelt, die partiell einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft entgegenwirken.

Die Entwicklung kultureller Kompetenzen ist hochrelevant vor dem Hintergrund, dass sich inzwischen recht klare planetare Grenzen (Rockström et al. 2009) abzeichnen und die Problemlagen, die mit Nachhaltigkeit verbunden sind, eine Brisanz entfalten, in der der spezifische Beitrag einzelner Unternehmen schwer zu identifizieren ist (für Klimaanpassung vgl. dazu Karczmarczyk/Pfriem 2011). Es sind Unternehmen, deren Routinen, Prozesse und Wertschöpfungsketten in weiten Teilen einen Status Quo zur Folge haben, der nicht nachhaltig ist, und durch Nicht-Nachhaltigkeit verursachte Turbulenzen wirken in zunehmendem Masse zurück auf Unternehmen, indem bspw. die Ressourcen knapp (steigende Energiepreise) oder Märkte volatiler werden. Für Unternehmen bedeutet dies eine grundsätzliche Orientierung auf Transformation: sowohl auf kollektiv organisierte Prozesse im Unternehmen selbst wie auf die durch diese beförderten kulturellen Prozesse.

Es gewinnen so zum einen individuelle Fähigkeiten von Führungskräften an Bedeutung, die die Komplexität der hiermit angesprochenen Problemlagen für die firmenspezifischen Prozesse bündeln und verantwortliche Bewertungen vor dem Hintergrund übergreifender Kontexte ermöglichen. Zum anderen sind damit insbesondere Führungs- und Managementkompetenzen angesprochen, die den Umgang mit Turbulenzen, Innovation und Wettbewerb unter einer konsequenten Transformationsperspektive umsetzen (vgl. Grin et al. 2010). Im konkreten Fall können dadurch Entscheidungs- und Verhandlungsspielräume relevant werden, die ohne den Bezug auf Nachhaltigkeit ggfs. nicht entstehen oder nicht ansprechbar sind. Insofern liegt gerade hier eine Chance für zukunftsfähige Unternehmensführung und die innovative Umsetzung langfristig orientierter Strategien.

Die inhaltlichen Perspektiven von Nachhaltigkeitskompetenzen lassen sich mit Blick auf die in Kapitel 2 behandelten kulturellen Prozesse, in denen sich die kulturelle Situiertheit von Unternehmen verdeutlicht und die moderne Gesellschaften einschliesslich des Unternehmenshandelns prägen, u.a. über folgende Herausforderungen näher bestimmen:

- Wie kann übermässige *Technisierung* (im Unternehmen) eingedämmt werden, um Wiedergewinnung oder erstmalige Gewinnung von Kompetenzen zu ermöglichen? Das heisst: Es ist eine unternehmerische Aufgabe, aktiv dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeiter/innen und Kund/innen nicht nur angepasst werden an spezielle Arbeitsanforderungen und Produktbedingungen, sondern Gelegenheit zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten bekommen – eine organisationstheoretisch durchaus alte Maxime (vgl. Bartölke 1980).

- Kann der *Beschleunigung* der Unternehmensprozesse und der Gesellschaft Einhalt geboten werden, indem man Menschen, statt sie permanent unter Druck zu setzen, Freiräume schafft und ihnen Musse ermöglicht? Das heisst: Es ist eine unternehmerische Aufgabe, zur gesellschaftlichen Entschleunigung beizutragen – intern durch Führungsmethoden, Arbeitszeitregelungen und kinderfreundliche Beschäftigungspolitik, extern durch die Gestaltung der Produkt- und Kommunikationspolitik (etwa: dass wesentlich bei Produkten nicht das Einsparen von Zeit ist, sondern im Gegenteil, sich gründlich damit beschäftigen zu können) (vgl. Günther/Lehmann-Waffenschmidt 2006; Fischer/Wiegandt 2012).
- Wie kann eine übertriebene *Verwissenschaftlichung* im Unternehmen gestoppt werden, bei der immer auch die Botschaft mitläuft, Gefühle sollten zurückgehalten werden? Und wie kann die Unternehmensführung nach innen und aussen auf Empathie und emotionale Intelligenz umgestellt werden? Das heisst: Es ist eine unternehmerische Aufgabe, innerhalb und ausserhalb des Unternehmens die Gefühle von Menschen ernst zu nehmen, auch dann, wenn sie sich gegen von der Unternehmensführung ins Feld geführte wissenschaftliche Erkenntnisse richten (zum Beispiel die Ablehnung gentechnisch veränderter Lebensmittel durch grosse Teile der Bevölkerung, auch dann, wenn wissenschaftliche Erkenntnisse in einzelnen Fällen für mögliche Produktivitätsfortschritte sprechen) (vgl. Peuker 2010).
- Was können Unternehmen dazu beitragen, dass der krank machende Trend zu immer stärkerer *Subjektivierung* resp. der Zwang zur Selbstoptimierung beendet wird, um den Weg freizumachen für neue, freiwillige, sowohl das Ich als auch das Wir stärkende Formen der Gemeinschaftsbildung? Das heisst: Es ist eine unternehmerische Aufgabe, in den Betrieben nicht Konkurrenz zwischen den Mitarbeiter/innen zu schüren, sondern solidarisches Verhalten zu begünstigen, und in den Aussenaktivitäten vor Ort mit anderen dazu beizutragen, das gesellschaftliche Leben in der Gemeinde, der Stadt und der Region zu stärken (vgl. Hildebrandt et al. 2001; Graaf/Batker 2011).
- Wie kann die *Medialisierung* so gestaltet werden, dass die verschiedenen hier bestehenden technischen Möglichkeiten nicht soziale Verwerfungen der modernen Gesellschaften befördern, sondern die Kommunikationsmedien insbesondere der Verständigung über gesellschaftliche Probleme und Problemlösungen dienen? Das heisst: Es ist eine unternehmerische Aufgabe aller im Feld Medien, Publizistik etc. geschäftsmässig tätigen Unternehmen, aber auch der anderen, in ihrer Kommunikationspolitik Menschen zu helfen, sich geistig und körperlich zu entwickeln. (Dem widersprechen Lebensmittelprodukte, die adipös machen und ungesund sind, ebenso Angebote über Text, Fernsehen etc., die an niederen Instinkten von Menschen ansetzen, Vorurteile wie Herabsehen auf Fremde und Schwächere bestärken etc.) (vgl. Stötzel 2010).

Damit haben wir inhaltliche Perspektiven der Entwicklung von kulturellen Nachhaltigkeitskompetenzen aufgezeigt, die sich direkt und ausdrücklich auf jene kulturellen Prozesse moderner Gesellschaften beziehen, in denen wir wesentliche Treiber für Nicht-Nachhaltigkeit sehen. Darüber hinaus lassen sich weitere substanzielle Elemente von Nachhaltigkeitskompetenzen identifizieren, die unmittelbar an Nachhaltigkeitsproblemen ansetzen.

#### 4. Fazit: Räume schaffen, Bedingungen und Kontexte organisieren

Ausgehend von einer Definition nachhaltiger Entwicklung, nach der solche Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensstile nachhaltig sind, die auf die ganze Erde und für künftige Generationen übertragen werden können (vgl. *Paech/Pfriem* 2002), besteht Nachhaltigkeitskompetenz organisational wie individuell gerade in der Befähigung, das für die Unternehmung bezogen auf ihre konkrete Geschäftspolitik hin zum Thema machen zu können – also Kriterien, Bezugsgrößen, Methoden usw. entwickeln zu können, über die der spezifische Nachhaltigkeitsbeitrag des Unternehmens beurteilt werden kann. Damit könnten sowohl die global verstandene soziale Gerechtigkeit wie auch die *Sicherung der Verwirklichungschancen* (*capabilities*; vgl. *Sen* 2000) künftiger Generationen zum allgegenwärtigen unternehmenspolitischen Thema gemacht werden (vgl. *Rauschmayer et al.* 2011).

Je nach Branchenzugehörigkeit bzw. Produkt-Markt-Politik unterschiedlich stellt sich die Frage nach der praktischen Rolle des Unternehmens in Bezug auf solche fundamentalen Nachhaltigkeitsprobleme wie *Erhalt der Biodiversität und Umgang mit Tieren* (was sich nicht auf das Feld der so genannten „Tierproduktion“ beschränkt). Es kennzeichnet den Fortgang der nicht nur wissenschaftlichen, sondern gerade auch gesellschaftspolitischen Nachhaltigkeitsdiskurse, dass diesen Problemen heute wesentlich mehr Bedeutung beigemessen wird als etwa zwei Jahrzehnte zuvor (vgl. *Foer* 2010; *Hotes/Wolters* 2010).

Es ist kein Zufall, dass von Beginn an ein Teil des Nachhaltigkeitsdiskurses als Kritik an einseitiger Globalisierung daherkommt, an der Zerstörung des Regionalen, des Lokalen, des Eigenen, des selber tätig sein und werdens (vgl. *Wuppertal Institut* 2009). Nachhaltigkeitskompetenzen haben also auch etwas damit zu tun, das, was da unter die Räder der Globalisierung zu kommen droht, zu stärken und unter heutigen Bedingungen neu zu entwickeln. Das betrifft die *Entfaltung regionaler Wirtschaftsströme und Vermarktungswege ebenso wie die Stärkung von selber tätig werden und Selbstversorgung* gegenüber der Verwandlung von allem in Fremdbezug, die in der konsumistischen Dynamik angelegt ist (vgl. *Paech* 2012, 120 ff.).

Mit diesen Bestimmungen scheinen uns Nachhaltigkeitskompetenzen inhaltlich hinreichend definiert und scheint uns der Gedanke menschlicher Verwirklichungschancen hinreichend konkretisiert zu sein. Gelingen könnendes Leben oder Glück für möglichst viele Menschen erfährt so eine Orientierung, die dem Scheitern der frühmodernen Idee Rechnung trägt, das „größtmögliche Glück der größtmöglichen Zahl“ (vgl. *Hutcheson* 2004 [1725], 125) durch Kauf und Verkauf von immer mehr materiellen Gütern und Dienstleistungen sicherstellen zu können. Statt Wettbewerb und Konkurrenz zu befördern gilt es vielmehr Formen der Gemeinschaft zu stärken und das, was sich gegenwärtig als Transition-Initiativen in der Zivilgesellschaft herausbildet, was sich um Praktiken der kollektiven Zusammenarbeit und Verantwortung gegenüber den „commons“ formiert (vgl. *Poteete et al.* 2010; *Helfrich* 2012), auch auf Unternehmen zu übertragen.

Unabdingbar scheint uns aber auch eine abschliessende Überlegung zu den Bedingungen der Möglichkeit wirklicher Kompetenzentwicklung. Was wir vorgestellt haben, sprengt nämlich den Rahmen üblicher Kompetenztrainings, von Seminaren zur Vermittlung von Kreativitätstechniken, überhaupt die Idee, für Unternehmen müssten wegen praktischer Umsetzung vor allem „tools“ entwickelt werden, sehr grundsätzlich. Wir wissen sehr wohl um den subversiven Charakter der Idee, unter Bedingungen, wo „die Märkte“ vor allem abstrakte Finanzmärkte geworden sind, auf die Welt der „real world economics“ zu set-

zen, sich vor allem wieder auf die Welt der Dinge einzulassen (vgl. dazu *Sennett* 2008, insbesondere Kapitel 9).

Und wir wissen auch darum – damit sind wir am Ende des Beitrags bei seinem Titel angelangt –, dass die von uns skizzierten Nachhaltigkeitskompetenzen sich nur entwickeln werden, wenn die Unternehmen hinreichend Räume dafür schaffen, dass sie als Organisationen wie auch einzelne Organisationsmitglieder dies aus eigenen und freien Stücken auf den Weg bringen können. Bedingungen und Kontexte können hier letztlich nur als Anstöße dienen (vgl. *Thaler/Sunstein* 2009). Solche Kompetenzen wie die von uns beschriebenen müssen Zeit, man könnte sogar formulieren: Musse (vgl. *Arendt* 1960) zur Entfaltung, zur Bewährung (vgl. *Gelhard* 2011, v.a. Teil III) bekommen. Unternehmen, die diese Herausforderung anpacken, sind allerdings vermutlich besonders nachhaltig = zukunftsfähig.

## Literaturhinweise

- Alkemeyer, T.* (2012): Selbst-Bildungen. Soziale und kulturelle Praktiken der Subjektivierung, Bielefeld.
- Antoni-Komar, I./Lautermann, C./Pfriem, R.* (2010): Kulturelle Kompetenzen. Interaktionsökonomische Erweiterungsperspektiven für den Competence-based View des Strategischen Managements, in: *Stephan, M./Kerber, W./Kessler, T./Lingenfelder, M.* (Hrsg.): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung, Wiesbaden, S. 465–489.
- Arendt, H.* (1960): *Vita activa oder vom tätigen Leben*, München.
- Banse, G./Grunwald, A.* (Hrsg.) (2010): *Technik und Kultur. Bedingungs- und Beeinflussungsverhältnisse*, Karlsruhe.
- Bartölke, K.* (1980): Organisationsentwicklung für entwicklungsfähige Organisationsmitglieder, in: *Kappler, E.* (Hrsg.): *Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung*, Freiburg.
- Bauman, Z.* (2009): *Leben als Konsum*, Hamburg.
- Berger, P.L.* (1986): *The Capitalist Revolution. Fifty Propositions about Prosperity, Equality, and Liberty*, New York.
- Black, L.D.* (2006): Corporate Social Responsibility as Capability. The Case of BHP Billiton, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Jg. 23, S. 25–38.
- Bommert, W./Jacobs, S.* (2012): *Bodenrausch. Die globale Jagd nach den Äckern der Welt*, Köln.
- Bröckling, U.* (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt a.M.
- Cohen, M.D.* (2007). Reading Dewey: reflections on the study of routine, in: *Organization Studies*, Jg. 28, S. 773–786.
- Denzau, A.T./North, D.C.* (1994): Shared Mental Models. Ideologies and Institutions, in: *Kyklos*, Jg. 47, S. 3–31.
- Dolata, U./Werle, R.* (Hrsg.) (2007): *Gesellschaft und die Macht der Technik: sozioökonomischer und institutioneller Wandel durch Technisierung*, Frankfurt a.M. et al.
- Easterby-Smith, M./Lyles, M./Peteraf, M.* (2009): Dynamic Capabilities. Current Debates and Future Directions, in: *British Journal of Management*, Jg. 20, S. 1–8.
- Easterlin, R.A.* (1974): Does Economic Growth Improve the Human Lot?, in: *David, P.A./Reder, M.W.* (Hrsg.): *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, New York.

- Ehrenberg, A. (2004): Das erschöpfte Selbst: Depression und Gesellschaft in der Gegenwart, Frankfurt a.M.
- Eisenstadt, S.N. (2000): Multiple Modernities, in: *Daedalus* 2000, Jg. 129, Nr. 1, S. 1–29.
- Feldman, M.S./Pentland, B.T. (2003): Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 48, S. 94–118.
- Fischer, D./Nicolai, A.T./Pfriem, R. (2004): Strategisches Management und evolutische Ökonomik, in Pfriem, R. (Hrsg.): *Unternehmen, Nachhaltigkeit, Kultur*, Marburg.
- Fischer, E.P./Wiegandt, K. (Hrsg.) (2012): *Dimensionen der Zeit. Die Entschleunigung unseres Lebens*, Frankfurt a.M.
- Foer, J.S. (2010): *Tiere essen*. Aus dem amerikan. Engl. von Isabel Bogdan, Köln.
- Freiling, J./Gersch, M./Goetze, C. (2006): Eine Competence-based Theory of the Firm als marktprozess-theoretischer Ansatz. Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutischen Forschungsprogramms, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): *Management von Kompetenz*, Wiesbaden, S. 37–82.
- Gelhard, A. (2011): *Kritik der Kompetenz*, Zürich.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge.
- Graaf, J./de Batker, D.K. (Hrsg.) (2011): *What's the economy for, anyway? Why it's time to stop chasing growth and start pursuing happiness*, New York.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 91, S. 481–510.
- Grin, J./Rotmans, J./Schot, J. (2010): *Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*, London.
- Günther, E. /Lehmann-Waffenschmidt M. (Hrsg.) (2006): *Entschleunigung von Konsum- und Unternehmensprozessen*. TU Dresden, Dresden, unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:swb:14-1157450611775-78087>.
- Hartmann, M./Hepp, A. (2010): *Die Mediatisierung der Alltagswelt*, Wiesbaden.
- Helfrich, S. (2012): *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*, Bielefeld.
- Hildebrandt, E./Lorentzen, B./Schmidt, E. (Hrsg.) (2001): *Towards a sustainable worklife. Building social capacity, European approaches*, Berlin.
- Hörning, K.H./Reuter, J. (Hrsg.) (2004): *Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis*, Bielefeld.
- Hotes, S./Wolters, V. (Hrsg.) (2010): *Fokus Biodiversität: wie Biodiversität in der Kulturlandschaft erhalten und nachhaltig genutzt werden kann*, München.
- Hutcheson, F. (2004, orig. 1725): *An Inquiry into the Original of our Ideas of Beauty and Virtue*, edited with an Introduction by Wolfgang Leidhold, Indianapolis.
- Jackson, T. (2011): *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*, München.
- Joutsenvirta, M./Uusitalo, L. (2009): Cultural competences: An important resource in the industry-NGO Dialog, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 91, Nr. 3, S. 379–390.
- Karczarzyk, A./Pfriem, R. (Hrsg.) (2011): *Klimaanpassungsstrategien von Unternehmen*, Marburg.
- Kahnemann, D./Kreuger, A.B./Schkade, D./Schwarz, N./Stone, A.A. (2006): *Would You Be Happier If You Were Richer? A Focusing Illusion*, CEPS Working Paper No. 125.



- King, V./Gerisch, B. (Hrsg.) (2009): Zeitgewinn und Selbstverlust. Folgen und Grenzen der Beschleunigung, Frankfurt a.M.
- Lichtenthaler, U./Lichtenthaler, E. (2009): A Capability-based Framework for Open Innovation. Complementing Absorptive Capacity, in: Journal of Management Studies, Jg. 46, S. 1315–1338.
- Litz, R.A. (1996): A Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets, in: Journal of Business Ethics, Jg. 15, Nr. 12, S. 1355–1363.
- Meckel, M. (2008): Das Glück der Unerreichbarkeit. Wege aus der Kommunikationsfalle, 4. Aufl., Hamburg.
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, MA.
- O'Reilly, C./Tushman, L.M. (2007): Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovators's Dilemma, Stanford Graduate School of Business, Research Paper Series, No. 1963, in: Research in Organizational Behavior, Jg. 28 (2008), S. 185–206.
- Paech, N. (2012): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie, München.
- Paech, N./Pfriem, R. (2002): Mit Nachhaltigkeitskonzepten zu neuen Ufern der Innovation, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 10, Nr. 3, S. 12–17.
- Penrose, E. (1995, orig. 1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford.
- Perner, R.A. (2012): Der erschöpfte Mensch, 2. Aufl., St. Pölten et al.
- Peuker, B. (2010): Der Streit um die Agrar-Gentechnik. Perspektiven der Akteur-Netzwerk-Theorie, Bielefeld.
- Pfriem, R. (2011): Jenseits des Konsums – Die Tätigkeitsgesellschaft als nachhaltige Perspektive, in: Heidbrink, L./Schmidt, I./Ahaus, B. (Hrsg.): Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum, Frankfurt a.M., S. 305–324.
- Poteete, A.R./Janssen, M./Ostrom, E. (Hrsg.) (2010): Working together. Collective action, the commons, and multiple methods in practice, Princeton, N.J.
- Rauschmayer, F./Omann, I./Frühmann, J. (Hrsg.) (2011): Sustainable Development. Capabilities, needs, and well-being, London.
- Reckwitz, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 32, Nr. 4, S. 282–301.
- Reese-Schäfer, W. (2007): Das überforderte Selbst. Globalisierungsdruck und Verantwortungslast, Hamburg.
- Reller, A. (2011): Wir konsumieren uns zu Tode. Warum wir unseren Lebensstil ändern müssen, wenn wir überleben wollen, Frankfurt a.M.
- Rockström, J., et al. (2009): Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity, in: Ecology and Society, Jg. 14, Nr. 2, unter <http://www.stockholmresilience.org/download/18.8615c78125078c8d3380002197/ES-2009-3180.pdf> (abgerufen am 20.2.2012).
- Rosa, H. (2008): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt.
- Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Hrsg.) (1996): Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management, Oxford.
- Schatzki, T.R. (1996): Social Practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social, Cambridge.
- Sen, A.K. (2000): Ökonomie für den Menschen. Wege zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München, Wien.

- Sennett, R. (2008): *Handwerk*. Aus dem Amerikan. von Michael Bischoff, 3. Aufl., Berlin.
- Stötzel, C. (2010): *Corporate Social Responsibility*. Adipositas als Herausforderung für Nahrungsmittelhersteller. Marketingmaßnahmen zwischen Gewinn und Gewissen, Hamburg.
- Sydow, J./Ortmann, G. (2001): Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten. Zum Stand des strategischen Managements, in: Sydow, J./Ortmann, G. (Hrsg.): *Strategie und Strukturation*. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden, S. 3–23.
- Teece, D.J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 28, Nr. 13, S. 1319–1350.
- Thaler, R.H./Sunstein, C.R. (2009): *Nudge*. Wie man kluge Entscheidungen anstößt, aus dem Amerikan. von Christoph Bausum, Berlin.
- Uekötter, F. (2010): *Die Wahrheit ist auf dem Feld*. Eine Wissensgeschichte der deutschen Landwirtschaft, Göttingen.
- UN WCED, United Nations World Commission on Environment and Development (1987): *Our common Future*, unter <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (Abfragedatum am 21.2.2012).
- WBGU (Hrsg.) (2011): *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*, Hauptgutachten 2011, Berlin.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the firm, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 5, Nr. 2, S. 171–180.
- Wettstein, F. (2005): From Causality to Capability, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Jg. 19, S. 105–117.
- Worldwatch Institute (Hrsg.) (2010): *Zur Lage der Welt 2010*. Einfach besser leben – Nachhaltigkeit als neuer Lebensstil, München.
- Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt, Energie; Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland, *Brot für die Welt* (Hrsg.) (2009): *Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt*. Ein Anstoß zur gesellschaftlichen Debatte, 3. Aufl., Frankfurt a.M.
- Zakhem, A. (2008): Stakeholder Management Capability: A Discourse-Theoretical Approach, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 79, Nr. 4, S. 395–405.
- Zolke, E. (2010): Zunahme der psychischen Erkrankungen bei Beschäftigten. Ergebnisse und Präventionsansätze der Krankenkassen, in: Keupp, H./Dill, H. (Hrsg.): *Erschöpfende Arbeit*. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt, Bielefeld, S. 61–76.

**Reinhard Pfriem**, Prof. Dr., ist Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik am Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

**Irene Antoni-Komar**, Dr. phil., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Habilitandin am o.g. Lehrstuhl der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

**Anschrift:** Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Ammerländer Heerstr. 114-118, 26129 Oldenburg, Deutschland, Tel.: +49 441/798-4182, E-Mails: reinhard.pfriem@uni-oldenburg.de, irene.antoni.komar@uni-oldenburg.de