

Wenn Werte entscheiden

Ein Ansatz zur Identifizierung von Nachhaltigkeitstalenten im Employer Branding auf Basis persönlicher Werte



Anja Buerke, Kai Weinrich und Manfred Kirchgeorg

Nachhaltigkeit, Werte, Nachhaltige Unternehmensführung, Nachhaltigkeitstalente, Stimulus-Organismus-Response-Modell

Sustainability, Values, Sustainable Leadership, Sustainability Talents, Stimulus-Organism-Response Model

Die Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmen stellt grosse Herausforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Eine nachhaltige Werthaltung der Mitarbeiter kann als eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche strategische Neuausrichtung eines Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit angesehen werden. Die vorliegende Studie untersucht die nachhaltige Werthaltung von 482 Studenten und High Potentials. Eine Clusteranalyse zeigt, dass sich potenzielle Führungskräfte signifikant in ihren ökologischen, ökonomischen und sozialen Werten voneinander unterscheiden. Dies zieht tiefgreifende Implikationen für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen nach sich, da die individuell und kollektiv in einer Organisation verankerten Werte üblicherweise veränderungsresistent sind. Die nachhaltige Werthaltung potenzieller Führungskräfte sollte demzufolge bereits im Rahmen der Personalauswahl und des Employer Brandings berücksichtigt werden.



Integrating sustainability in organizational decision-making challenges executives and employees alike. In the paper at hand it is argued that a sustainable value orientation among employees can provide an important foundation for a strategic shift of a company towards sustainability. This study analyzes the sustainable values of 482 students and high potentials. A cluster analysis shows that potential candidates for the middle and top management differ significantly with regard to their ecological, economic and social value profiles. Since individual and collective values are generally found to be highly resistant to change, this has profound implications for sustainability-oriented organizations. It is recommended that the sustainable value orientation of potential managers is considered for the selection of new employees as well as for a company's employer branding initiatives.

1. Einleitung

1.1 Hintergrund und Relevanz nachhaltiger Unternehmensführung

Seit Beginn der modernen Nachhaltigkeitsdebatte in den 1970er Jahren standen Unternehmen im Fokus der öffentlichen Diskussion und wurden zunehmend für die proaktive Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung in die Verantwortung genommen (Meffert/Kirchgeorg 1993; Kolleck 2011). Nicht nur von vielen Verbrauchern wird heutzutage ein nachhaltiges Engagement von Unternehmen eingefordert. Ebenso erwarten relevante Stakeholder der Firmen, wie Investoren, Lieferanten, Politik, Nichtregierungsorganisationen oder Medien von Unternehmen eine stärkere Orientierung am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung (Hermann 2005; Clifton/Amran 2011; Kolleck 2011; Mauritz 2011; Weinrich 2013). Mit den zunehmenden Forderungen ihrer Stakeholder konfrontiert, stehen Unternehmen somit vor der Herausforderung, das Leitbild der Nachhaltigkeit in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse zu integrieren, um ihre so genannte „Licence to Operate“¹ zu bewahren, langfristig am Markt bestehen zu können sowie Chancenpotenziale proaktiv zu nutzen (Kirchgeorg 2002; Kuosmanen/Kuosmanen 2009; Lubin/Esty 2010).²

Der Anspruch, soziale oder ökologische und ökonomische Ziele als Kerndimensionen der Nachhaltigkeit miteinander zu vereinbaren, erfordert besondere Kompetenzen des Führungspersonals. Der Erfolg von Nachhaltigkeitsstrategien, auch aus ökonomischer Sicht, wird i.d.R. weniger durch die externen Umstände als durch die internen, von der Unternehmensführung beeinflussbaren Kontextfaktoren determiniert (Schaltegger/Synnestvedt 2002). Für die Umsetzung ist es zudem erforderlich, dass die strategischen Visionen und Ziele in das gesamte Unternehmen hineingetragen und in Entscheidungsprozesse auf allen Hierarchieebenen übersetzt werden, bspw. im Rahmen der Ausgestaltung von Belohnungssystemen und Personalauswahlprozessen (Lubin/Esty 2010).

Angesichts der stakeholderbezogenen Forderungen sowie der zunehmenden wettbewerbsstrategischen Relevanz der Schaffung von Nachhaltigkeitsvorteilen stellt sich die Frage, durch welche Mechanismen Organisationen bzw. deren Mitglieder zu nachhaltigen Entscheidungen und Handlungen motiviert werden. Mit Blick auf die Organisation als Ganzes sowie die individuellen Entscheidungsträger wird die Verhaltensrelevanz von organisationalen wie auch persönlichen Werten betont. Auf organisationaler Ebene wird dies etwa als die organisationale DNA bezeichnet: „The DNA holds the deeply rooted set of values and beliefs that provide behavioral norms that trigger or shape sustainability activities“ (Crittenden et al. 2011, 75). Aber auch den persönlichen Werten der Führungskräfte wird für Entscheidungsfindung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien (z.B. Kaldschmidt 2011) sowie für die Steigerung der Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility, vgl. Hemingway/MacLagan 2004; Choi/Wang 2007) eine besondere Bedeutung beigemessen.

- 1 Als Licence to Operate bzw. Betriebslizenz bezeichnet man die gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen, die aus den intersubjektiven Erwartungen der Stakeholder entsteht und daher nicht formal erworben werden kann (vgl. Perrin 2010).
- 2 So betonen bspw. Kirchgeorg et al. (1994), dass die Herausforderung zur Lösung drängender Umweltprobleme aus Unternehmenssicht sowohl die Unternehmensführung als auch die Funktionen Marketing/Vertrieb, Einkauf, Öffentlichkeitsarbeit und Entsorgung betreffen. Nach Lubin und Esty (2010) ist Nachhaltigkeit zudem als „Megatrend“ anzusehen, durch den neue Wertschöpfungsmöglichkeiten für Unternehmen entstehen. Nidumolu et al. (2009) bezeichnen eine stärkere Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit sogar als alternativlos.

In diesem Beitrag wird auf die folgenden Fragestellungen eingegangen:

1. Wie lässt sich die besondere Bedeutung von persönlichen Werten für strategische Führungsentscheidungen theoretisch fundieren?
2. Welche Bedeutung haben Führungskräfte mit nachhaltigkeitsorientierter Werthaltung für die Umsetzung nachhaltiger Strategien?
3. Inwiefern unterscheiden sich Talente bzw. zukünftige Führungskräfte hinsichtlich ihrer nachhaltigen Werthaltung?

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit diesen Schlüsselfragen werden zentrale Konstrukte in einen Bezugsrahmen überführt, auf dessen Grundlage eine empirische Erhebung zur werteorientierten Segmentierung potenzieller Führungskräfte durchgeführt wurde. Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: In Kapitel 2 werden drei Thesen zur Diskussion gestellt, die der Einordnung des Wertekonstrukts als Basis für eine nachhaltige Unternehmensführung dienen und in der Ableitung eines Stimulus-Organism-Response-Modells zum Einfluss von Werten auf das Führungsverhalten münden. In Kapitel 3 werden zentrale Ergebnisse einer empirischen Untersuchung skizziert, mithilfe derer die Operationalisierung und Unterscheidungskraft einer nachhaltigen Werthaltung analysiert wurde. Darauf folgen im vierten Kapitel eine Diskussion der Ergebnisse und ein Ausblick auf Implikationen für Forschung und Praxis.

1.2 Definitionen

Um ein einheitliches Begriffsverständnis zu gewährleisten, sollen nachfolgend mit Nachhaltigkeit und Werten zunächst die zentralen Begriffe des vorliegenden Beitrags definiert werden.

Nachhaltigkeit

Im Laufe der modernen Nachhaltigkeitsdebatte hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen des Nachhaltigkeitsbegriffs herausgebildet. Gegen Mitte des vergangenen Jahrzehnts liessen sich in der Literatur bereits bis zu 70 verschiedene Definitionen von Nachhaltigkeit identifizieren, wodurch der Begriff wegen seiner mangelnden inhaltlichen Abgrenzung immer wieder zum Ziel von Kritik wurde (*Hermann 2005; Belz/Peattie 2010; Brugger 2010; Becker 2012; Weinrich 2013*). Trotz der zahlreichen existierenden Definitionsansätze wird in der Literatur sehr häufig auf die wohl bekannteste und am weitesten verbreitete Definition aus dem so genannten Brundtland-Bericht der World Commission on Environment and Development (WCED) aus dem Jahr 1987 zurückgegriffen (*Hermann 2005; Ekardt 2011*). Aufgrund ihrer weitgehenden Akzeptanz im Rahmen der Literatur zur Nachhaltigkeit soll auch im vorliegenden Beitrag auf diese Definition rekurriert werden. In ihrer üblicherweise verwendeten Kurzform lautet sie: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (*The Conference of Non-Governmental Organizations in Consultative Relationships with the United Nations 1987*).

Da in der von der WCED gewählten Definition vor allem ein (verantwortungs-)ethisches Leitprinzip zum Ausdruck kommt, wurde diese seit ihrer Veröffentlichung im Rahmen der theoretischen und konzeptionellen Auseinandersetzung immer wieder ergänzt, um eine Operationalisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs, u.a. im Bereich der Betriebswirtschafts-

lehre, zu erreichen (Hermann 2005). Neben der Auslegung der grundlegenden Prinzipien des Nachhaltigkeitsleitbilds standen vor allem Fragen nach den wesentlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit im Zentrum der Diskussion (Belz/Peattie 2010). In den letzten Jahren ist ein weitgehender Konsens in Wissenschaft und Praxis erreicht worden, dass das Nachhaltigkeitskonzept auf den zentralen Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales basiert (Schaltegger et al. 2007; Winter 2007; Hauff/Kleine 2009; Haugh/Talwar 2010). Diesem Verständnis wird für die nachfolgenden theoretischen Ausführungen sowie für die Darstellung der empirischen Untersuchung gefolgt.

Persönliche Werte

Das Wertekonstrukt ist seit Jahrzehnten in zahlreichen Wissenschaften Gegenstand der Forschung, was dazu geführt hat, dass sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Begriffsauf-fassungen entwickelt haben (Dietrich 2003). In der Management- bzw. Betriebswirtschaftslehre erlangten Werte insbesondere im Rahmen der Beschäftigung mit der Unternehmenskultur eine herausragende Bedeutung (Weibler 2008). Da das in Abschnitt 2.2 vorgestellte Modell im Wesentlichen auf Erkenntnissen der Käuferverhaltensforschung beruht, soll dem dort verbreiteten Begriffsverständnis gefolgt werden. Im Bereich der Käuferverhaltensforschung besteht weitgehend Einigkeit dahingehend, dass Werte mehr oder minder elementare, individuelle Grundüberzeugungen bzw. -orientierungen hinsichtlich eines wünschenswerten Zustands bzw. Verhaltens darstellen, die von einer zeitlichen Stabilität geprägt sind (Sponheuer 2010; Meffert et al. 2012). Klassische Beispiele für derartige Werte stellen z.B. Sicherheit, Freiheit oder soziale Anerkennung dar (Kuß/Tomczak 2007).

Entsprechend definieren Trommsdorff und Teichert (2011, 152) den Wertebegriff als „ein konsistentes System von Einstellungen (eine ‚Über-Einstellung‘) mit normativer Verbindlichkeit. Entsprechend der Definition von Einstellungen ist ein Wert ein Zustand der Bereitschaft, sich (einer ganzen Klasse von) Einstellungsobjekten gegenüber konstant positiv oder negativ zu verhalten. Werte beschreiben insofern sehr stabile Grundüberzeugungen oder Lebensziele, welche sich in Form von konsistenten Einstellungsbündeln konkretisieren.“.

Das *Wertesystem* einer Person entsteht aus dem hierarchischen Verhältnis, d.h. der relativen Bedeutung, der persönlichen Werte. Eine *Werthaltung* setzt sich aus mehreren, thematisch verbundenen Werten zusammen und formt Identität und Handeln einer Person (Weibler 2008).

Nachhaltige Werte

Als nachhaltige Werte werden auf Grundlage des Dreisäulenmodells der Nachhaltigkeit (von Hauff/Kleine 2009) im Folgenden jene persönlichen Werte bezeichnet, die sich übergreifend auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, Ökologie, Ökonomie und Soziales, bzw. auf das übergeordnete Nachhaltigkeitsleitbild beziehen. Als nachhaltige Werthaltung soll ein Werteprofil verstanden werden, bei dem die persönlichen Werte im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich gleichermaßen besonders ausgeprägt sind (Weinrich 2013).

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Persönliche Werte als Einflussfaktor nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensführung

Die Bedeutung persönlicher Werte von Führungskräften bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagement-Ansätzen wird aus dem „Wollen-Können-Dürfen“-Modell ersichtlich (Kirchgeorg 2004), anhand dessen drei wesentliche psychologische Prädispositionen hervorgehoben werden können. Die Ebene des Wollens (Motivation) setzt nachhaltige Werte voraus. Die Mitarbeiter der mittleren und oberen Führungsebene können als „wichtigste Change Agents der meisten Organisationen“ bezeichnet werden (Robbins 2008, 662). Liegt bei ihnen keine Wertebasis zugrunde, die sie zu nachhaltigkeitsorientierten Entscheidungen motiviert, fällt es schwer, das nötige Moment für die Neuausrichtung eines Unternehmens zu erreichen und entsprechende Verhaltensnormen in der Organisation zu etablieren (Crittenden et al. 2011; Kaldschmidt 2011). Auf der Ebene des Könnens (Qualifikation) sind Wissen über nachhaltigkeitsorientierte Lösungsmöglichkeiten und Kompetenzen zum Nachhaltigkeitsmanagement erforderlich. Die Dimension des Dürfens (Restriktion) verlangt schliesslich ein klares Bekenntnis des Top-Managements zur Nachhaltigkeit sowie eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur, um den Führungskräften den notwendigen Entscheidungs- und Handlungsspielraum für die Entwicklung von nachhaltigen Konzepten und Innovationen zu ermöglichen.

Insbesondere bei einer zunehmenden Integration von Nachhaltigkeitsanforderungen in die universitären und beruflichen Bildungsangebote sind Lücken auf der Können-Ebene vermutlich leichter zu schliessen als Defizite in den persönlichen Werthaltungen von Studenten (Kirchgeorg 2004). Nach Meinung der Autoren dieses Beitrags können von Müller-Christ (2012) beobachtete Probleme beim Transfer des Nachhaltigkeitswissens in unternehmerisches Handeln auch auf die generelle Problematik des Transfers von theoretisch erlerntem Wissen in tägliches Entscheidungsverhalten zurückgeführt werden, da ein erfolgreicher Lerntransfer von weiteren Variablen wie der persönlichen Werthaltung und einem unterstützenden Arbeitsumfeld abhängig ist (Blume et al. 2010). Im Unterschied zu kognitiv basierten Lerninhalten wirken sich Werthaltungen bereits in sehr frühen Phasen der Entscheidungsfindung, d.h. bereits bei der Informationssuche und -aufnahme, implizit auf die Entscheidungen von Führungskräften aus, wie nachfolgend erläutert wird.

These 1: *Persönliche Werte stellen einen wesentlichen Einflussfaktor für die erfolgreiche Umsetzung nachhaltigkeitsorientierter Strategien dar.*

Diese These wird nachfolgend aus zwei Perspektiven beleuchtet. Zunächst wird der Einfluss von Werten, insbesondere auf Seiten der Führungskräfte, auf die Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Strategien diskutiert. Darauf aufbauend wird die Rolle einer nachhaltigen Werthaltung bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in einer Organisation diskutiert.

Strategische Entscheidungen sind vielfach als schlecht strukturierte Probleme unter Unsicherheit zu charakterisieren, bei denen Führungskräfte mit einer Vielzahl von Wirkungs-, Bewertungs-, Zielsetzungs- und Lösungsdefekten konfrontiert sind. Trotz gleicher Problemsituationen können Entscheidungsträger zu unterschiedlichen Problemdefinitionen und -lösungen kommen. Mitentscheidend sind die intrapsychologischen Faktoren wie Werte und Einstellungen, die eine Person in die Situationswahrnehmung und den Problem-

lösungsprozess einbringt (Finkelstein/Hambrick 1996). Kirsch (2001) betont in diesem Zusammenhang, dass den Handlungen der Akteure in einem Unternehmen i.d.R. keine objektive Realität zur Grunde liege, sondern ein subjektives inneres Modell, das sich eine Person von seiner Situation bildet.

Die persönlichen Werte einer Person können sich auf zwei Arten auf die Entscheidungsfindung auswirken. Ein direkter Einfluss besteht, wenn eine Person eine Entscheidung allein aufgrund ihrer Werthaltung trifft (das so genannte „behavior channeling“). Weit häufiger ist ein indirekter Einfluss anzunehmen, d.h. dass die Werte die individuellen Wahrnehmungs- und Filterprozesse beeinflussen („perceptual screening“, Finkelstein/Hambrick 1996, 54). Diese Annahmen gehen zurück auf die „Upper Echelons“-Theorie von Hambrick und Mason (1984). Demnach wirken Werte als „principles for ordering consequences or alternatives according to preference“ (Hambrick/Mason 1984, 195) auf mehreren Filterstufen. Zum einen besteht ein Einfluss der Werte auf die Bereiche, denen die Führungskraft Aufmerksamkeit zuwendet, zum anderen auf die Auswahl von Informationen und schliesslich auf die Interpretation dieser Informationen (Hambrick/Mason 1984, siehe Abbildung 1).

Kaldschmidt (2011, 61) spricht hierbei von einer „Sustainability Values Lens“, die Auswirkungen darauf hat, ob Manager Marktchancen für umwelt- oder sozialverträgliche Innovationen erkennen und mit welchen Strategien sie darauf reagieren. Ein erweitertes Verständnis von Unternehmensgewinnen, z.B. hinsichtlich nicht-finanziell bemessener Erträge, kann Führungskräfte mit einer entsprechenden „Values Lens“ ebenfalls darin bestärken, eine nachhaltigkeitsorientierte Strategie zu verfolgen (Kaldschmidt 2011).

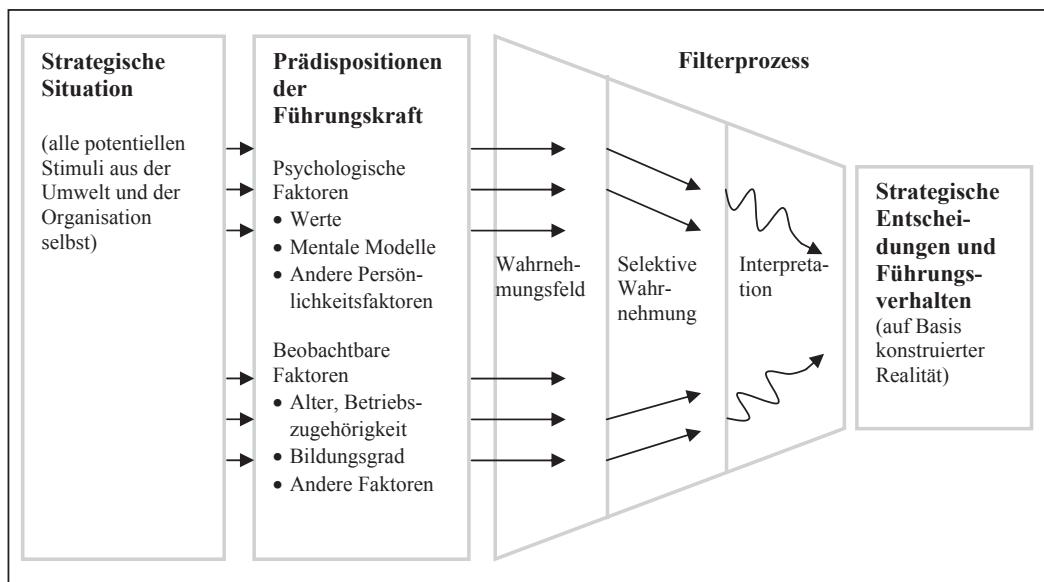


Abbildung 1: Werte als Filter bei strategischen Entscheidungsprozessen (in Anlehnung an Hambrick/Mason 1984, 195; Finkelstein/Hambrick 1996, 42)

Aus den persönlichen oder organisationalen Werten werden in Organisationen Verhaltensnormen abgeleitet, die die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen fördern und

formen können. Die organisationalen Werte sind in der so genannten DNA, dem Wertesystem der Organisation, verankert und haben einen Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen (Crittenden *et al.* 2011). Weibler erklärt dies aus lerntheoretischer Perspektive: „Gerade im Organisationskontext werden erwünschte Werte durch Normen (Gebote, Verbote) abgesichert. [...] Da ein den Organisationszielen konformes Verhalten von Organisationen regelmässig belohnt wird, muss (lerntheoretisch) davon ausgegangen werden, dass dies für die Organisationsmitglieder ein starker Anreiz ist, sich diesen Werten entsprechend zu verhalten – insbesondere von den am Aufstieg interessierten“ (Weibler 2008, 22). Des Weiteren lässt sich die Bedeutung der organisationalen Werte anhand eines Mehrebenen-Modells der Unternehmenskultur aufzeigen.

Nach dem Modell von Schein (2003) besteht die Unternehmenskultur aus mehreren Ebenen, die nur zum Teil sichtbar und erfragbar sind (Schein 2003). Die erste Stufe ist die Ebene der „Artefakte“, die die sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozesse bezeichnet. Auf der darunter liegenden Ebene sind die „öffentliche vertretenen Werte“, d.h. die Strategien, Visionen und Philosophien, die vom Unternehmen kommuniziert werden. Auf der dritten Ebene finden sich die „grundlegenden unausgesprochenen Grundannahmen“, die unbewusste bzw. für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen repräsentieren und die Quelle der kommunizierten Werte und des Handelns darstellen. Die zugrunde liegende, dritte Ebene kann als Essenz der Unternehmenskultur angesehen werden, die das Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses der Organisationsmitglieder ist (Schein 2003).

Die kollektiv erlernten Werte und Annahmen werden für den Erfolg des Unternehmens für essenziell gehalten und prägen daher das beobachtbare unternehmerische Handeln auf der ersten Ebene. Das in Abbildung 2 dargestellte Mehrebenen-Modell verdeutlicht, dass die wichtigen, informellen Bestandteile der Kultur im Wesentlichen unsichtbar sind, jedoch ein gemeinsames mentales Modell für die Mitarbeiter bilden (Schein 2003). Das Modell wird daher auch als „Eisbergmodell“ bezeichnet, das verschiedene mehr oder weniger gut sicht- und steuerbare Anteile beinhaltet.

Des Weiteren muss zwischen Ist- und der langfristig vom Management angestrebten Soll-Unternehmenskultur unterschieden werden. Ein kulturelles Risiko liegt vor, wenn Ist- und Soll-Kultur nicht übereinstimmen, die Ist- oder Soll-Kultur eine Barriere für die Umsetzung strategischer Entscheidungen darstellt oder die Mitarbeiter das Wertesystem des Managements nur bedingt teilen (Meffert/Kirchgeorg 1998). Wenn Nachhaltigkeit nicht in der Ist-Unternehmenskultur verankert ist und die Mitarbeiter aufgrund anderweitig geprägter Wertvorstellungen eine nachhaltige Strategie nicht mittragen bzw. nicht gewillt sind, diese im betrieblichen Alltag umzusetzen, wird die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung erheblich erschwert oder sogar unmöglich (Kirchgeorg 2004). Die Befunde zur ethischen Führung weisen ebenfalls darauf hin, dass die Effekte von vorrangig formalen Organisationsstrukturen wie so genannte „Codes of Conduct“ gering sind, wenn sie unabhängig von informellen, durch die Unternehmenskultur und Führung unterstützten Strukturen eingeführt werden (Treviño *et al.* 1999). In diesen Fällen ist eine Veränderung der Unternehmenskultur durch kurz- und längerfristige Massnahmen anzustreben (Meffert/Kirchgeorg 1998).

Insbesondere für die Implementierung neuer Strategien kann die Unterstützung der Mitarbeiter als eine entscheidende Voraussetzung angesehen werden (Michel *et al.* 2010; Göbel 2012). Da Menschen prinzipiell unberechenbare Situationen zu vermeiden versuchen

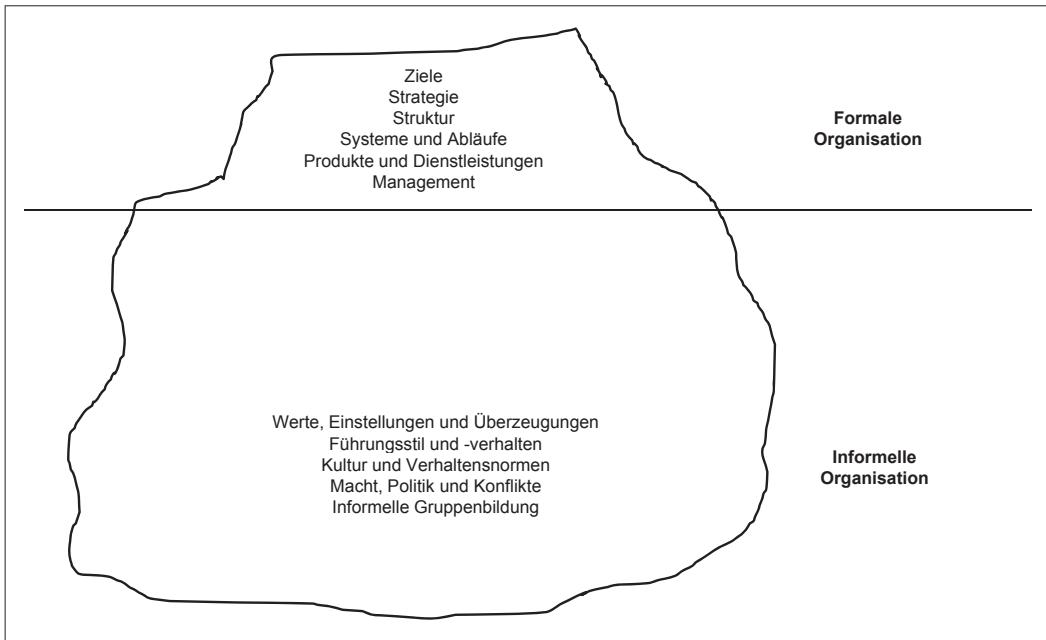


Abbildung 2: Das Eisbergmodell der Unternehmenskultur (Weinrich 2013, 86; in Anlehnung an Senior 2001, 123)

bzw. eine Rückkehr zum Normalzustand anstreben, ist üblicherweise Widerstand gegen jegliche Veränderungen zu erwarten (vgl. Schein 2003). Die Ist-Organisationskultur bietet den Organisationsmitgliedern eine gemeinsame Identität sowie Orientierung und gewisse Stabilität (Schein 2003; Doss et al. 2008). Die konsequente Neuausrichtung eines Unternehmens mit dem Ziel der Integration von Nachhaltigkeit in den Zielkatalog erfordert oftmals einen tiefgehenden Change-Prozess in der Organisation sowie im Denken des Top-Managements (Arnold 2007; Dahlmann/Brammer 2011). Unter diesen Bedingungen entfalten die informellen Elemente der Unternehmenskultur (wie bspw. Werte, vgl. Abbildung 2) eine besondere Wirkung bei der Interpretation von Top-Down-Veränderungen durch die Mitarbeiter (vgl. Arnold 2007). Die in der Ist-Kultur verankerten Werte und Überzeugungen können daher letztlich über Erfolg oder Misserfolg des geplanten Wandels entscheiden (Senior 2001). Eine zentrale Zielsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie kann demnach im Sinne des Prinzips „Culture follows Strategy“ die Realisierung der nachhaltigkeitsorientierten Soll-Unternehmenskultur sein. Die Kommunikation wichtiger Soll-Kulturelemente (z.B. Symbole, Rituale, kommunizierte Werte und Normen) bilden dabei das Fundament aller Kommunikations- und Führungsmassnahmen (Meffert/Kirchgeorg 1998).

Dass sowohl die Unternehmenskultur als auch die Werte der Führungspersönlichkeiten nachhaltige Werte widerspiegeln ist deshalb von Bedeutung, da sich die organisationalen und persönlichen Werte wechselseitig beeinflussen. Auf der einen Seite prägen die Werte der Führungsmannschaft die Werte der Organisation (Choi/Wang 2007; Kaldschmidt 2011). Bei der nachhaltigen Unternehmensführung ist ähnlich wie bei der Führung auf Basis ethischer Werte laut Grojean et al. (2004) anzunehmen, dass Führungskräfte die Werte von Mitarbeitern auf vielfache Weise beeinflussen können, bspw. indem sie entsprechende

Normen in der Organisation prägen oder als Vorbilder agieren. Nach den Befunden von Mayer *et al.* (2009) wirkt sich dies in Form eines „trickle-down“-Effekts aus, d.h. die Werte setzen sich von Unternehmensebene zu Unternehmensebene entsprechend der Hierarchiestufen fort. Die Unternehmenskultur vermittelt ebenfalls als Mediator-Variable den Einfluss der persönlichen Werte der Führungskräfte (Choi/Wang 2007). Andererseits nimmt Bansal (2003) an, dass die Schnelligkeit der Reaktion auf Nachhaltigkeitsanforderungen von Managern positiv von der Kongruenz der organisationalen und individuellen Werte beeinflusst ist.

These 2: *Bei der Auswahl geeigneter Mitarbeiter ist neben der fachlichen Qualifikation insbesondere auf eine zur nachhaltigen Unternehmensstrategie passende Werthaltung zu achten.*

Angesichts der herausragenden Bedeutung geeigneter Mitarbeiter für die Umsetzung nachhaltiger Strategien ergibt sich die Empfehlung, dass Unternehmen, die eine stärkere Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit anstreben, bei der Auswahl neuer Mitarbeiter, insbesondere zukünftiger Führungskräfte, neben fachlichen Kompetenzen auf eine individuelle Werthaltung achten sollten, die dieser strategischen Ausrichtung entspricht.

Dies ergibt sich zum einen aufgrund der direkten und indirekten Einflüsse nachhaltiger Werte auf das Treffen unternehmerischer Entscheidungen. Zum anderen ist eine Resistenz der individuell und kollektiv bestehenden Werte gegenüber Veränderungen festzustellen. Die Soll-Unternehmenskultur kann zwar vom Management entwickelt werden, die tatsächliche Unternehmenskultur wird jedoch langfristig auf Basis sozialer Interaktionen konstruiert (Keyton 2005). Es ist daher fraglich, inwiefern die Unternehmensführung die Ist-Unternehmenskultur im Rahmen der Implementierung einer neuen Nachhaltigkeitsstrategie grundlegend verändern kann (Arnold 2007). Ist ein umfassender Kulturwandel zugunsten einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens nötig, ist es daher neben der Kombination unterschiedlicher Massnahmen wie der Gestaltung von Anreizsystemen, Kontrolle und Strukturveränderungen besonders wichtig, parallel bei der Personalauswahl speziell jene Mitarbeiter anzusprechen und zu rekrutieren, die bereits über die passenden Werte, Einstellungen und Überzeugungen verfügen (Senior 2001; Hrebinak 2005).³ Die gezielte Bindung nachhaltigkeitsorientierter Führungskräfte, so genannter Nachhaltigkeitstalente, ist für einen geplanten Wandel der Unternehmenskultur im Besonderen förderlich, da diese eine wichtige Vorbild- und Promotorenfunktion übernehmen können (Kirchgeorg 2004). Zusammenfassend lässt sich folgende Empfehlung für das Personalmanagement im Hinblick auf die Integration von Nachhaltigkeit ableiten: „Hire for attitude, train for skill“ (Dess *et al.* 2008, 449).

These 3: *Potenzielle Führungskräfte weisen unterschiedliche Ausprägungen der nachhaltigen Werte auf, sodass diese bei der Einstellung neuer Mitarbeiter berücksichtigt werden sollten.*

Individuelle Werthaltungen können nur dann als Entscheidungskriterium im Rahmen der Personalauswahl nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen berücksichtigt werden, wenn sich Mitarbeiter bzw. speziell potenzielle Führungskräfte nachweislich hinsichtlich ihrer

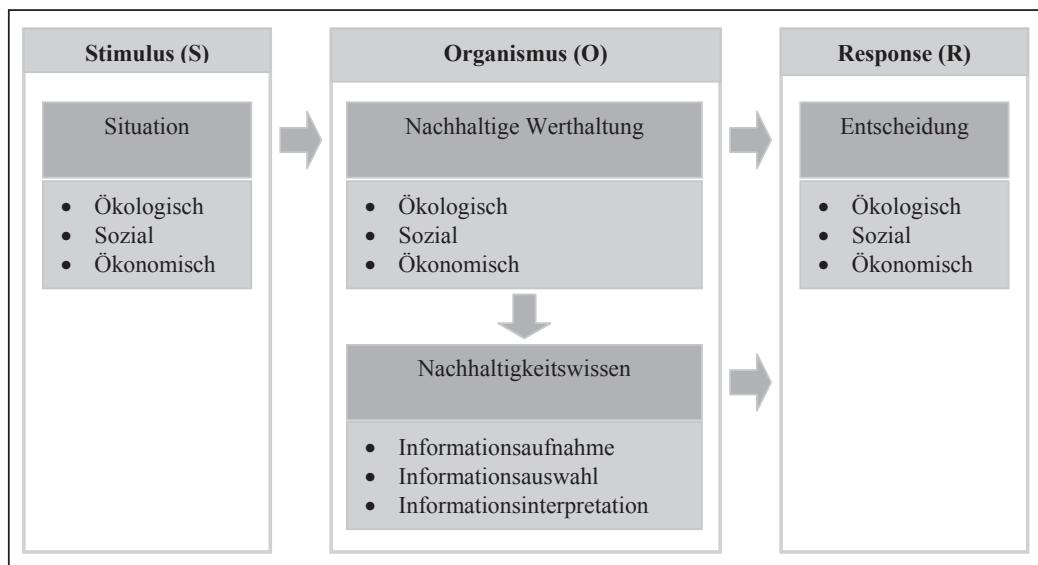
³ Beispiele für das an Werten orientierte strategische Personalmanagement finden sich für Familienunternehmen (Gion-Röcklein *et al.* 2011) sowie Non-Profit Organisationen (Panzer/Huppertz 2011).

nachhaltigen Werte unterscheiden. An dieser grundlegenden Frage setzt die dritte These an. Zur Überprüfung der angenommenen Unterschiede hinsichtlich der nachhaltigen Werte wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, deren Ergebnisse in Kapitel 3 skizziert werden (vgl. Weinrich 2013).

2.2 Bezugsrahmen

Als theoretischer Bezugsrahmen zur Erklärung von individuellem Verhalten in Organisationen kann das S-O-R-Modell (Stimulus-Organismus-Response) verwendet werden. Dieser neo-behavioristische Erklärungsansatz dient der grundsätzlichen Strukturierung von Wirkungsbeziehungen (Nerdinger 2008). Nach dem S-O-R-Modell stellt das beobachtbare Verhalten eine Reaktion (R) auf externe Stimuli (S) dar, die durch intervenierende Variablen im Organismus (O) vermittelt wird. Zu den Organismus-Variablen gehören prädisponierende Faktoren, bspw. Werte, Involvement, aktivierende Prozesse (z.B. Emotionen) und kognitive Prozesse (z.B. Wahrnehmung). Die intervenierenden Variablen sind nicht direkt beobachtbar und müssen üblicherweise im Rahmen einer Messung von Indikatoren, z.B. verbaler Äußerungen, erfasst werden (Foscht/Swoboda 2007).

Aus den vorgestellten Thesen und Modellannahmen ergibt sich folgender Bezugsrahmen (*Abbildung 3*).



ein Mitarbeiter schliesslich zu einem bestimmten Lösungsansatz, der anhand seiner Öko-, Sozial- oder ökonomischen Effizienz bewertet werden kann.⁴

Des Weiteren zeigt das Modell, dass sich Werte, wie in Kapitel 2.1 näher ausgeführt, auf zweifache Weise auf die unternehmerischen Entscheidungen auswirken. Ein direkter Einfluss besteht, wenn Entscheidungen allein gemäss der individuellen Wertepräferenzen getroffen werden. Werte können aber auch einen indirekten, über das Nachhaltigkeitswissen und Informationsverarbeitungsprozesse vermittelten Einfluss ausüben (vgl. *Abbildung 3; Hambrick/Mason 1984; Finkelstein/Hambrick 1996*).

3. Empirie

Mithilfe der empirischen Untersuchung soll geprüft werden, inwieweit die Operationalisierung nachhaltiger Werte grundsätzlich geeignet ist, potenzielle Mitarbeiter zu differenzieren. Hierfür wird auf eine Untersuchung unter Studenten zurückgegriffen, die von Dezember 2011 bis April 2012 durch den Lehrstuhl für Marketingmanagement der HHL Leipzig Graduate School of Management durchgeführt wurde (vgl. *Weinrich 2013*).

3.1 Untersuchungsmethode

Die Untersuchung erfolgte im Rahmen einer Onlineumfrage, an der insgesamt 482 Personen teilnahmen. Um speziell den Einfluss nachhaltiger Werte auf zukünftige Führungskräfte analysieren zu können, denen für die Umsetzung einer nachhaltigen Strategie eine herausragende Bedeutung zukommt, wurden vornehmlich Studenten der Wirtschaftswissenschaften (81,1 % aller Befragten) adressiert. Dem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass bei Studenten dieser Fachrichtungen am ehesten von einer späteren Tätigkeit auf der mittleren und oberen Führungsebene ausgegangen werden kann. Um den Kreis der Befragten zusätzlich zugunsten des Kreises zukünftiger Führungskräfte einzuschränken, wurde ein Teil der Teilnehmer in Kooperation mit dem Stipendien- und Karrierenetzwerk e-fellows.net kontaktiert (21,4 % aller Befragten).⁵

Für die Vermessung einer nachhaltigen Werthaltung liegt in der Literatur bis dato kein fundierter Ansatz vor. Deshalb wurde ein Operationalisierungs- und Messansatz genutzt, bei dem auf in der Literatur bereits operationalisierten und empirisch getesteten Skalen für die Teildimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) zurückgegriffen wird. Hierzu wurden in den vorliegenden Messansatz die folgenden Konstruktoperationalisierungen bzw. Skalen einbezogen:

4 Die soziodemografische Komponente wurde in dieses Modell nicht explizit einbezogen, da angenommen wurde, dass Variablen wie das Alter oder Dauer der Unternehmenszugehörigkeit lediglich ein Indikator für bestimmte Werthaltungen und Einstellungen (z.B. Risikoaversion) darstellen, aber in diesem Kontext keinen Mehrwert für die Erklärung der eigentlichen Beweggründe für das gezeigte Verhalten liefern (vgl. *Finkelstein/Hambrick 1996*).

5 Die Annahme, dass e-fellows.net-Stipendiaten überdurchschnittlich oft zum Kreis der zukünftigen Führungskräfte zu zählen sind, basiert auf der Tatsache, dass die Stipendiaten der Plattform anhand von Kriterien wie überdurchschnittliche akademische Leistungen, absolvierte Praktika und Auslandsaufenthalte sowie ausseruniversitäres Engagement ausgewählt werden.

- für die Messung der ökologischen Wertdimension die „GREEN Scale“ (Haws *et al.* 2011),⁶
- für die Messung der ökonomischen Wertdimension die „Frugality Scale“ (Lastovicka *et al.* 1999) sowie
- für die Messung der sozialen Wertdimension die „Self-report Altruism Scale“ (Rushton *et al.* 1981).⁷

Die drei Teilkonstrukte bzw. Skalen wurden für die Befragung ins Deutsche übersetzt, wobei eine sprachliche Äquivalenz durch Expertengespräche sowie zusätzliche Pretests soweit wie möglich sichergestellt wurde (siehe Anhang). Zusätzlich wurden die Skalen zugunsten der Fragebogenstruktur in fünfstufige Likert-Skalen transformiert.

Neben der Messung der nachhaltigen Werthaltung der Studenten wurden zusätzlich deren allgemeine Ziel- und Wertvorstellungen abgefragt. Die hierfür verwendete Skala mit insgesamt 29 Items basiert auf einer verhaltenstheoretischen Analyse zum Employer Branding von Böttger (2012).

Für die im Folgenden dargestellten Analysen wurde das Softwarepaket SPSS Statistics 19 von IBM verwendet.

3.2 Ergebnisse

Um die Eignung der nachhaltigen Werte für eine Differenzierung der Zielgruppe der Studenten zu prüfen, wurde zunächst eine Two-Step-Clusteranalyse durchgeführt. Hierfür wurden die Mittelwerte der ökologischen, ökonomischen und sozialen Wertdimensionen als Variable für die Clusterbildung einbezogen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass nur bei Vorhandensein verschiedener, trennscharfer Cluster, die sich hinsichtlich der Ausprägungen der nachhaltigen Werte signifikant unterscheiden, von einer ausreichenden Unterscheidungskraft des Messansatzes ausgegangen werden kann.

Als Ergebnis der Clusteranalyse konnten zwei Cluster identifiziert werden, die mit 240 (Cluster 1) bzw. 242 (Cluster 2) enthaltenen Fällen eine annähernd gleiche Grösse aufwiesen. Laut SPSS wiesen insbesondere die Mittelwerte der ökologischen Werte eine Eignung für die Clusterbildung auf. So wurde im Fall der ökologischen Werte hinsichtlich ihrer relativen Bedeutsamkeit als Prädiktor für die Clusterzuordnung ein Wert von 1,0 ausgewiesen, während dieser bei den ökonomischen Werten bei 0,8 bzw. bei den sozialen Werten nur bei 0,44 lag.

Um die Unterschiede zwischen den Clustern näher zu beleuchten, wurde ein Zweistichproben *t*-Test auf Basis der Mittelwerte der beiden Cluster durchgeführt. Wie Abbildung 4 zeigt, wiesen beide Cluster deutliche, höchstsignifikante ($p < 0,001$) Unterschiede hinsichtlich der Mittelwerte für die einzelnen Dimensionen auf (siehe Abbildung 4). Besonders deutlich war die Differenz im Fall der ökologischen Wertdimension (2,08 bei Cluster 1 vs. 3,04 bei Cluster 2), gefolgt von der ökonomischen (1,65 vs. 2,25) und sozialen Wertdimension (3,00 vs. 3,50).

6 Die GREEN Scale wurde um drei Items zur Messung des allgemeinen Umweltbewusstseins der Teilnehmer ergänzt, die in einer gemeinsamen Studie des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit sowie des Umweltbundesamtes verwendet wurden (vgl. *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/Umweltbundesamt* 2010).

7 Für die drei in der Erhebung verwendeten, angepassten Skalen wurden Werte für Cronbachs Alpha von 0,878 (GREEN Scale), 0,718 (Frugality Scale) und 0,843 (Self-report Altruism Scale) ausgewiesen.

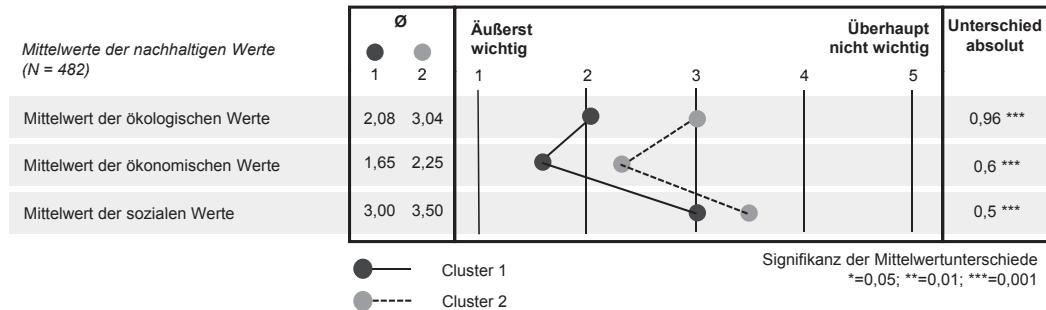


Abbildung 4: Mittelwertvergleich der Cluster für die nachhaltige Werthaltung (Weinrich 2013, 171)

Um die extrahierten Cluster zu charakterisieren, wurden die zusätzlich zu den nachhaltigen Werten abgefragten allgemeinen Wert- und Zielvorstellungen im Rahmen einer Faktorenanalyse zu fünf Faktoren zusammengefasst (siehe Abbildung 5). Der Vergleich der Cluster offenbart, dass die in Cluster 1 enthaltenen Teilnehmer die Faktoren „Nachhaltiger Lebensstil“, „Bildung und Wissen“, „Zwischenmenschliche Werte“ und „Freizeit und Erholung“ als wichtiger empfinden als jene im Cluster 2. Nur der stärker materiell geprägte Faktor „Erfolgreiches Leben“ wird von den Probanden des Clusters 2 als deutlich bedeutsamer für das eigene Leben empfunden.

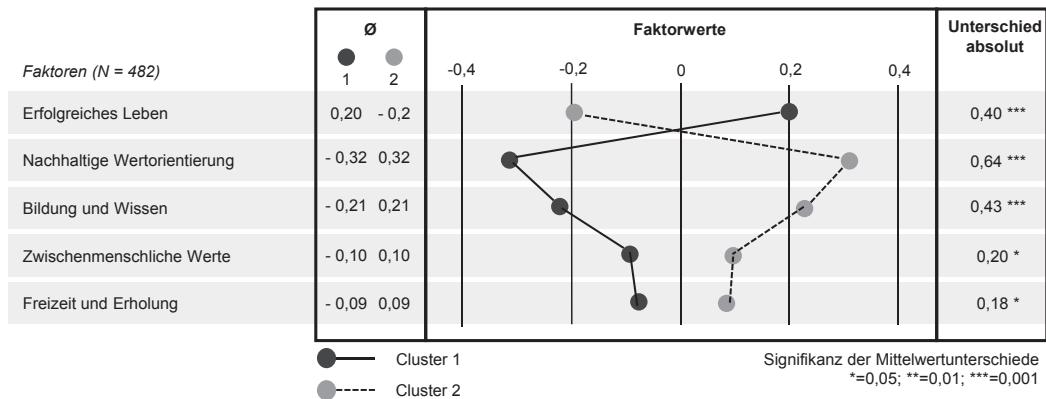


Abbildung 5: Mittelwertvergleich der Cluster für die extrahierten Faktoren für die allgemeinen Werte (Weinrich 2013, 181)

Die Analyse der beiden Cluster zeigt, dass eine Vermessung der nachhaltigen Werte durchaus geeignet sein kann, um die Zielgruppe der Studenten bzw. zukünftigen Führungskräfte hinsichtlich ihrer Werthaltung zu differenzieren. Aufgrund ihrer signifikant stärkeren Ausprägung der nachhaltigen Werte unterscheiden sich die in Cluster 1 zusammengefassten Studenten deutlich von den übrigen Studenten und können daher als „Nachhaltigkeitstalente“ bezeichnet werden (Kirchgeorg 2004; Robbins 2008). Die Unterscheidungskraft der beiden Cluster wurde zusätzlich im Rahmen einer Diskriminanzanalyse überprüft, wobei

die Werte für den kanonischen Korrelationskoeffizienten (0,809) und Wilks' Lambda (0,345) auf eine hochsignifikante Trennung beider Cluster hinwies.

4. Fazit

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen der theoretischen Ausführungen wurde dargelegt, dass für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie neben fachlichen Kompetenzen insbesondere den Werten potenzieller Führungskräfte eine zentrale Bedeutung beizumessen ist. Jedoch können individuelle Werte nur dann zum Ansatzpunkt einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung bzw. der Personalführung werden, wenn sich deutliche Hinweise darauf finden lassen, dass sich potenzielle Führungskräfte hinsichtlich ihrer nachhaltigen Werthaltung differenzieren lassen.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass sich innerhalb der untersuchten Zielgruppe der Studenten zwei Cluster identifizieren lassen, die sich hinsichtlich ihrer nachhaltigen Werte grundlegend unterscheiden. Während die Mitglieder der einen Gruppe Aspekte der Nachhaltigkeit als vergleichsweise wichtig empfinden, spielen derartige Themen für die übrigen Studenten eine wesentlich geringere Rolle. Besonders deutlich ausgeprägt ist der Unterschied bezüglich der ökologischen Werte, gefolgt von den ökonomischen und sozialen Werten. Aus dem hier skizzierten Beleg für die Existenz der Gruppe der so genannten Nachhaltigkeitstalente kann geschlussfolgert werden, dass eine weitere Auseinandersetzung nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen mit den individuellen Werthaltungen potenzieller Führungskräfte grundsätzlich sinnvoll und für die Personalauswahl zukünftig von zunehmender Relevanz sein kann.

4.2 Implikationen für die Praxis

Insbesondere für Unternehmen, die eine stärkere Orientierung am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung anstreben, sind die Ergebnisse von praktischer Bedeutung. Von Interesse ist dabei insbesondere das spezifische Anforderungsprofil der Nachhaltigkeitstalente. Es wurde festgestellt, dass sich die Anforderungen der Nachhaltigkeitstalente nicht nur von jenen anderer Talente signifikant unterscheiden, sondern diese i.d.R. auch deutlich höhere Ansprüche an Arbeitgeber stellen (vgl. Weinrich 2013). Unternehmen, die die Zielgruppe der Nachhaltigkeitstalente gezielt ansprechen und gewinnen wollen, müssen sich zwangsläufig stärker an deren spezifischen Anforderungen orientieren und diese im Rahmen des Employer Brandings für eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern am Arbeitsmarkt adressieren. Die hier skizzierten Ergebnisse zum spezifischen Werteprofil der Nachhaltigkeitstalente zeigen beispielsweise auf, dass Unternehmen beim Employer Branding weniger ihre wirtschaftlichen Erfolge als ihr Engagement als Arbeitgeber für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter, die Wertschätzung eines guten Arbeitsklimas und attraktiver Work-Life-Balance in den Vordergrund stellen sollten.

Um die Implementierung einer nachhaltigen Strategie im betrieblichen Alltag zu unterstützen, sollten Unternehmen somit bei der Personalauswahl neben fachlichen Kompetenzen zunehmend auch die individuellen Werte potenzieller Mitarbeiter berücksichtigen. Vorstellbar ist, dass die Werthaltung ähnlich wie die fachlichen Kompetenzen im Rahmen des Bewerbungsprozesses überprüft wird, um die Eignung der Bewerber vor dem Zeitpunkt der Einstellung zu überprüfen. Insbesondere bei jenem Kreis der Bewerber, der di-

rekt nach der Einstellung oder in absehbarer Zukunft für einen Einsatz auf der mittleren oder oberen Führungsebene in Frage kommt, erscheint eine derartige Prüfung sinnvoll.

Für einzelne Unternehmen, denen eine Einschätzung der nachhaltigen Werthaltung wünschenswert scheint, ergeben sich im Rahmen der Bewerberauswahl jedoch verschiedene Herausforderungen, die eine objektive Messung persönlicher Werte erschweren. So besteht zum einen das Risiko, dass Bewerber, nach ihren persönlichen Werten befragt, eine Werthaltung vortäuschen, von der sie meinen, dass sie ihre Bewerbungschancen positiv beeinflussen könnte. Insbesondere im Fall von beruflichen Positionen, bei denen der Orientierung am Nachhaltigkeitsleitbild erkennbar eine herausragende Bedeutung zukommt, ist davon auszugehen, dass Bewerber ihre Einschätzungen entsprechend anpassen. Zu vermuten ist, dass die Objektivität der erhobenen Messungen steigt, je weniger Bewerber Nachhaltigkeit als Einstellungskriterium für bestimmte Positionen berücksichtigen. Indem die hier verwendeten Wertebatterien nur einzelne Nachhaltigkeitsdimensionen und nicht das Nachhaltigkeitsleitbild insgesamt adressieren, wird in solchen Fällen eine Verzerrung der Ergebnisse durch den Einfluss der so genannten „sozialen Erwünschtheit“ zwar erschwert, für den Einsatz dieser und ähnlicher Messansätze sollte dies jedoch berücksichtigt werden.

Des Weiteren handelt es sich beim hier skizzierten Ansatz um eine relative Messung der nachhaltigen Werthaltung, auf deren Basis sich für einzelne Unternehmen noch keine objektiven Kriterien bzw. Grenzwerte für die Auswahl von Bewerbern ableiten lassen. Erst ab einer ausreichenden Samplegrösse ergibt sich für Unternehmen die Möglichkeit, genauer einschätzen zu können, ob ein Bewerber zur Gruppe der nachhaltigen Bewerber zu zählen ist oder nicht. Je kleiner die Datenbasis für die Bewerberauswahl, desto weniger aussagekräftig ist das Ergebnis der Messung, was dazu führen könnte, dass aus einer Gruppe von insgesamt wenig nachhaltigkeitsorientierten Bewerbern die relativ „Besten“ fälschlicherweise als Nachhaltigkeitstalente identifiziert werden.

Um die Schwierigkeiten bei der Bewerberauswahl teilweise zu umgehen, kann bei ausreichender Kenntnis der Ansprüche bzw. Erwartungen der Zielgruppe der Nachhaltigkeitstalente auch schon vor dem Zeitpunkt der Bewerbung eine Selektion der zukünftigen Mitarbeiter angestrebt werden, um den späteren Überprüfungsaufwand zu reduzieren. So bietet sich etwa im Rahmen des Employer Brandings, d.h. der Führung der Unternehmensmarke gegenüber potenziellen und aktuellen Mitarbeitern, für Unternehmen die Möglichkeit, die eigene Employer Brand so am Arbeitsmarkt zu positionieren, dass gezielt Bewerber aus der Gruppe der Nachhaltigkeitstalente angesprochen werden.⁸

4.3 Limitationen und Ausblick für die Forschung

Die hier dargestellten Erkenntnisse zu der Rolle von Werten für die Umsetzung einer nachhaltigen Strategie sowie zur Unterscheidungskraft einer nachhaltigen Werthaltung innerhalb der Zielgruppe der potenziellen Mitarbeiter unterliegen einer Reihe von Limitationen.

Zunächst handelt es sich bei dem vorgestellten Messansatz zur Operationalisierung um ein exploratives Vorgehen. Zwar wurden für die Messung der Werte in den relevanten Nachhaltigkeitsdimensionen nur bereits in der Literatur dokumentierte und ausreichend getestete Skalen verwendet. Die hier herangezogene Kombination stellt jedoch eine neuar-

8 Eine erste Charakterisierung der Nachhaltigkeitstalente, unter Berücksichtigung ihrer allgemeinen Wertvorstellungen, Anforderungen und Bewertungen potenzieller Arbeitgeber, wurde im Rahmen der Untersuchung von Weinrich (2013) vorgenommen.

tige Methode zur Messung individueller Nachhaltigkeit dar, sodass diese vor einer umfassenden Ableitung von Implikationen zunächst im Rahmen weiterer Untersuchungen zu replizieren ist.

Des Weiteren existieren bislang keine empirischen Belege, inwiefern die Existenz einer nachhaltigen Werthaltung bei Mitarbeitern im betrieblichen Alltag zu einer entsprechenden Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsleitbilds im individuellen Verhalten führt. Die im Rahmen der theoretischen Ausführungen dargestellten Zusammenhänge basieren derzeit vornehmlich auf theoretischen Annahmen, die jedoch für eine weitere Auseinandersetzung mit der Rolle geeigneter Mitarbeiter für eine nachhaltige Unternehmensführung einer empirischen Überprüfung zu unterziehen sind. Insbesondere mit Blick auf das tatsächliche Verhalten der Mitarbeiter empfiehlt sich die Durchführung von Längsschnittstudien, die neben der Werthaltung weitere Einflussfaktoren auf das Mitarbeiterverhalten einbeziehen.

Schliesslich bleibt die Frage offen, wie Erkenntnisse zur Bedeutung einer geeigneten Werthaltung für eine nachhaltige Unternehmensführung in der universitären Ausbildung berücksichtigt werden können. Mit Blick auf die Förderung nachhaltiger Transformationsprozesse in Unternehmen stehen bislang vor allem fachliche Kompetenzen der Studenten sowie die Aufnahme nachhaltiger Lehrinhalte in die Curricula im Fokus der Debatte. Für die Zukunft stellt sich die Frage, ob die Vermittlung nachhaltiger Werte im Rahmen der Ausbildung von Nachwuchsführungskräften weiterhin zugunsten fachlicher Aspekte ausgeklammert werden sollte. Ohne ein grundlegendes Verständnis von Nachhaltigkeit als einem erstrebens- und wünschenswerten Leitbild besteht die Gefahr, dass fachliche Kompetenzen in der Praxis auf der Ebene des „Könnens“ verharren, ohne zu einem entsprechenden „Wollen“ zu führen.

Übersetze und angepasste „GREEN Scale“ (auf Basis von *Haws et al.* 2011):

Im Folgenden interessiert uns Deine Meinung zur Umwelt. Inwieweit stimmst Du folgenden Aussagen zu?

	stimme voll und ganz zu 1	stimme eher zu 2	teils-teils 3	stimme eher nicht zu 4	stimme überhaupt nicht zu 5
Mir ist es wichtig, dass die von mir verwendeten Produkte nicht die Umwelt schädigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei vielen meiner Entscheidungen berücksichtige ich die möglichen Auswirkungen meiner Handlungen auf die Umwelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Kaufverhalten ist durch meine Sorge um unsere Umwelt beeinflusst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mache mir Sorgen, die Ressourcen unseres Planeten zu verschwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde mich selbst als verantwortungsvoll gegenüber der Umwelt bezeichnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin bereit, Unannehmlichkeiten auf mich zu nehmen, wenn ich mich dadurch umweltfreundlicher verhalte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohne zusätzliche politische Massnahmen wird sich die Umweltsituation dramatisch verschlechtern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es beunruhigt mich, wenn ich daran denke, unter welchen Umweltverhältnissen unsere Kinder und Enkel wahrscheinlich leben müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn wir für den Schutz der Umwelt unser Verhalten ändern, hat das meist auch andere Vorteile, wie beispielsweise Geld sparen oder gute Auswirkungen auf die Gesundheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Übersetzte und angepasste „Frugality Scale“ (auf Basis von Lastovicka et al. 1999):

Nachfolgend möchten wir Näheres zu Deinem Umgang mit den Dir zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln erfahren. Bitte gib an, inwieweit Du den folgenden Aussagen zustimmst.

	stimme voll und ganz zu 1	stimme eher zu 2	teils-teils 3	stimme eher nicht zu 4	stimme überhaupt nicht zu 5
Wenn man gut auf seine Sachen achtgibt, spart man langfristig definitiv Geld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt viele Dinge, die üblicherweise weggeworfen werden, obwohl sie noch recht brauchbar sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich gut, wenn ich die mir zur Verfügung stehenden Mittel besser nutze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn man einen Gegenstand wiederverwenden kann, den man besitzt, macht es keinen Sinn, etwas Neues zu kaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich glaube daran, dass man vorsichtig sein sollte, wie man sein Geld ausgibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich diszipliniere mich, um das meiste aus meinem Geld zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin bereit, mit einem von mir beabsichtigten Kauf zu warten, um Geld zu sparen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt Dinge, deren Kauf ich heute widerstehe, damit ich für die Zukunft sparen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Übersetze und angepasste „Self-report Altruism Scale“ (auf Basis von Rushton et al. 1981):

Im Folgenden haben wir verschiedene alltägliche Situationen dargestellt. Bitte gib an, wie oft Du die folgenden Handlungen in der Vergangenheit selbst durchgeführt hast.

	nie 1	einmal 2	mehr als einmal 3	oft 4	sehr oft 5	war noch nicht in dieser Situation/ weiss nicht/ Keine Angabe
Ich habe einem Fremden geholfen, der Probleme mit seinem Auto hatte (z.B. im Schnee festgesteckt, Probleme beim Starten).	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einem Fremden den richtigen Weg gezeigt.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einem Fremden Geld gewechselt (z.B. einen Euro in zwei Fünfzig-Cent-Stücke).	<input type="checkbox"/>					
Ich habe Geld an eine Wohltätigkeitsorganisation gespendet.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einem Fremden Geld gegeben, der es benötigte (oder mich danach fragte).	<input type="checkbox"/>					
Ich habe Gegenstände oder Kleidung an eine Wohltätigkeitsorganisation gespendet.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe ehrenamtlich für eine Wohltätigkeitsorganisation gearbeitet.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe unentgeltlich Blut gespendet.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einem Fremden beim Tragen geholfen (z.B. Bücher, Einkäufe, Pakete etc.).	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einen Fahrstuhl gestoppt und die Tür für einen Fremden aufgehoben.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einen Fremden in einer Schlange vorgelassen (im Supermarkt, bei der Post etc.).	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einen Fremden in meinem Auto mitgenommen.	<input type="checkbox"/>					

	nie 1	einmal 2	mehr als einmal 3	oft 4	sehr oft 5	war noch nicht in dieser Situation/ weiss nicht/ keine Angabe
Ich habe einen Kassierer (z.B. im Supermarkt) darauf hingewiesen, dass er mir zu wenig berechnet hat.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einer Person, die ich nicht allzu gut kannte, einen für mich recht wertvollen Gegenstand ausgeliehen (z.B. Werkzeug).	<input type="checkbox"/>					
Ich habe Weihnachtskarten für einen guten Zweck (z.B. von Unicef, Ärzte ohne Grenzen) gekauft.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einem Kommilitonen, den ich nicht so gut kannte, bei einer Hausarbeit geholfen, weil ich mehr wusste als dieser.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe freiwillig auf die Pflanzen, Haustiere, Kinder oder das Haus von jemandem aufgepasst, ohne dafür bezahlt zu werden.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einer behinderten oder gebrechlichen Person angeboten, ihr über die Strasse zu helfen.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe im Bus oder im Zug meinen Sitzplatz einem Fremden angeboten, der stehen musste.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe einem Bekannten beim Umzug geholfen.	<input type="checkbox"/>					

Literaturhinweise

- Arnold, M. (2007): Strategiewechsel für eine nachhaltige Entwicklung, Marburg.
- Bansal, P. (2003): From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues, in: *Organization Science*, Jg. 14, Nr. 5, S. 510–527.
- Becker, C.U. (2012): Sustainability ethics and sustainability research, Dordrecht u.a.
- Belz, F./Peattie, K.J. (2010): Sustainability marketing. A global perspective, Chichester.
- Blume, B.D., et al. (2010): Transfer of training: A meta-analytic review, in: *Journal of Management*, Jg. 36, Nr. 4, S. 1065–1105.
- Böttger, E. (2012): Employer Branding – Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, Wiesbaden.
- Brugger, F. (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen, Wiesbaden.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)/Umweltbundesamt (2010): Umweltbewusstsein in Deutschland 2010 – Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, Berlin/Dessau-Roßlau.
- Choi, J./Wang, H. (2007): The promise of a managerial values approach to corporate philanthropy, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 75, S. 345–359.
- Clifton, D./Amran, A. (2011): The stakeholder approach: A sustainability perspective, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 98, Nr. 1, S. 121–136.
- Crittenden, V.L., et al. (2011): Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 39, S. 71–85.
- Dahlmann, F./Brammer, S. (2011): Exploring and explaining patterns of adaptation and selection in corporate environmental strategy in the USA, in: *Organization Studies*, Jg. 32, Nr. 4, S. 527–553.
- Dess, G.G., et al. (2008): Strategic Management, Boston.
- Dietrich, E. (2003): Werte und Wertewandel in gesellschaftlichen Transformationsprozessen. Dargestellt am Beispiel Führungskräfte, Mering.
- Ekardt, F. (2011): Theorie der Nachhaltigkeit. Rechtliche, ethische und politische Zugänge – Am Beispiel von Klimawandel, Ressourcenknappheit und Welthandel, Baden-Baden.
- Finkelstein, S./Hambrick, D. (1996): Strategic leadership. Top executives and their effects on organizations, Minneapolis/St. Paul u.a.
- Foscht, T./Swoboda, B. (2007): Käuferverhalten: Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen, Wiesbaden.
- Gion-Röcklein, I., et al. (2011): Nachhaltiges und ganzheitliches Kompetenzmanagement bei Merck, in: Stock-Homburg, R./Wolff, B. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden, S. 181–203.
- Göbel, V. (2012): Dafür steht er mit seinem Namen, in: Markenartikel, Nr. 1–2/2012, S. 56–59.
- Grojean, M.W., et al. (2004): Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 55, Nr. 3, S. 223–241.
- Hambrick, D.C./Mason, P.A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, in: *Academy of Management Review*, Jg. 9, Nr. 2, S. 193–206.
- von Hauff, M./Kleine, A. (2009): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung, München.

- Haugh, H.M./Talwar, A.* (2010): How do corporations embed sustainability across the organization?, in: Academy of Management Learning & Education, Jg. 9, Nr. 3, S. 384–396.
- Haws, K.L., et al.* (2011): Seeing the world through green-tinted glasses: How green consumers' use motivated reasoning to prefer environmentally friendly products, Working Paper, Texas A&M University.
- Hemingway, C.A./MacLagan, P. W.* (2004): Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility, in: Journal of Business Ethics, Jg. 50, S. 33–44.
- Hermann, S.* (2005): Corporate Sustainability Branding – Nachhaltigkeitsorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden.
- Hrebiniaik, L.G.* (2005): Making strategy work – Leading effective execution and change, Upper Saddle River, N.J.
- Kaldschmidt, S.* (2011): The values of sustainability: The influence of leaders' personal values on sustainability strategies, St. Gallen.
- Keyton, J.* (2005): Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences, Thousand Oaks.
- Kirchgeorg, M.* (2002): Nachhaltigkeits-Marketing: Integration bestehender Erkenntnisse oder konzeptionelle Erweiterung?, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 10, Nr. 4, S. 4–11.
- Kirchgeorg, M.* (2004): Talents for Sustainability – Analyse der Arbeitgeberanforderungen und Werteprofile von Nachhaltigkeitstalenten auf empirischer Grundlage, in: *Wiedmann, K.-P., et al.* (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung, Festschrift für Hans Raffée zum 75. Geburtstag, Wiesbaden, S. 645–663.
- Kirchgeorg, M., et al.* (1994): Anforderungsprofile von Umweltmanagern und Umweltökonomen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 23, Nr. 1, S. 47–50.
- Kirsch, W.* (2001): Die Führung von Unternehmen, München.
- Kolleck, N.* (2011): Global Governance, Corporate Responsibility und die diskursive Macht multinationaler Unternehmen. Freiwillige Initiativen der Wirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung?, Baden-Baden.
- Kuosmanen, T./Kuosmanen, N.* (2009): How not to measure sustainable value (and how one might), in: Ecological Economics, Jg. 69, Nr. 2, S. 235–243.
- Kuß, A./Tomczak, T.* (2007): Käuferverhalten, Stuttgart.
- Lastovicka, J.L., et al.* (1999): Lifestyle of the tight and frugal: Theory and measurement, in: Journal of Consumer Research, Jg. 26, Nr. 1, S. 85–98.
- Lubin, D.A./Esty, D.C.* (2010): The sustainability imperative – Lessons for leaders from previous game-changing megatrends, in: Harvard Business Review, Jg. 88, S. 42–50.
- Mauritz, C.* (2011): Grenzen unternehmerischer Klimaanpassung – Ergebnisse empirischer Forschung, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 19, Nr. 1–2, S. 109–114.
- Mayer, M.A., et al.* (2009): How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Jg. 108, Nr. 1, S. 1–13.
- Meffert, H., et al.* (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Kirchgeorg, M.* (1993): Das neue Leitbild Sustainable Development – Der Weg ist das Ziel, in: Harvard Business Manager, Jg. 15, Nr. 2, S. 34–45.
- Meffert, H./Kirchgeorg, M.* (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. Aufl., Stuttgart.

- Michel, A., et al. (2010): I scratch your back – You scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change?, in: Journal of Change Management, Jg. 10, Nr. 1, S. 41–59.
- Müller-Christ, G. (2012): Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit: Kompetenzen für Studierende und Führungskräfte, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 19, Nr. 3–4, S. 277–283.
- Nerdinger, F.W. (2008): Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 2. Aufl., Stuttgart.
- Nidumolu, R., et al. (2009): In fünf Schritten zum nachhaltigen Unternehmen, in: Harvard Business Manager, Jg. 31, Nr. 12, S. 50–61.
- Panzer, I.H./Huppertz, I. (2011): Talent Management in a Non-Profit Organization, in: Stock-Homburg, R./Wolff, B. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden, S. 207–219.
- Perrin, I. (2010): Medien als Chance und Risiko: Eine Untersuchung zum Verhältnis von Wirtschaftsunternehmen und Medienorganisationen, Bern.
- Robbins, S.P. (2008): Organisation der Unternehmung, 9. Aufl., München.
- Rushton, J.P., et al. (1981): The altruistic personality and the self-report altruism scale, in: Personality and Individual Differences, Jg. 2, Nr. 4, S. 293–302.
- Schaltegger, S./Synnestvedt, T. (2002): The link between 'green' and economic success: Environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance, in: Journal of Environmental Management, Jg. 65, S. 339–346.
- Schaltegger, S., et al. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, 3. Aufl., Berlin/Lüneburg.
- Schein, E.H. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide, Bergisch Gladbach.
- Senior, B. (2001): Organisational change, Harlow.
- Sponheimer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden.
- The Conference of Non-Governmental Organizations in Consultative Relationships with the United Nations (CoNGO) (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, unter <http://www.un-documents.net/wced-ofc.htm> (abgerufen am 25.6.2012).
- Treviño, L.K., et al. (1999): Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts, in: California Management Review, Jg. 41, Nr. 2, S. 131–151.
- Trommsdorff, V./Teichert, T. (2011): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Stuttgart.
- Weibler, J. (2008): Werthaltungen junger Führungskräfte, Düsseldorf.
- Weinrich, K. (2013): Einfluss der Nachhaltigkeitsorientierung von Talenten auf die Beurteilung von Arbeitgebermarken – Eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für das Employer Branding. Unveröffentlichte Dissertation, HHL Leipzig.
- Winter, G. (2007): Natur ist Fundament, nicht Säule. 20 Jahre nachhaltige Entwicklung als rechts-politisches Konzept, in: GAIA, Jg. 16, Nr. 4, S. 255–260.

Anja Buerke, Dipl.-Psych., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketingmanagement der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Kai Weinrich, M.Sc., war bis Ende 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketingmanagement der HHL Leipzig Graduate School of Management. Seine 2013 erscheinende Dissertation befasst sich mit dem Einfluss der Nachhaltigkeitsorientierung auf die Beurteilung von Arbeitgebermarken.

Manfred Kirchgeorg, Prof. Dr., ist Lehrstuhlinhaber des Lehrstuhls für Marketingmanagement der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Anschrift: HHL Leipzig Graduate School of Management, Jahnallee 59, 04109 Leipzig, Deutschland, Tel.: +49 341/9851-680, E-Mails: anja.buerke@hhl.de, kai.weinrich@hhl.de, manfred.kirchgeorg@hhl.de