

Nachhaltigkeitspotenziale und -barrieren in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Ergebnisse einer SWOT-Analyse

Kristien KLAKA, Laura GEHREKE, Simone KAUFFELD

*Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,
Technische Universität Braunschweig,
Spielmannstraße 19, D-38106 Braunschweig*

Kurzfassung: Das steigende Bewusstsein für Nachhaltigkeit prägt individuelle und organisationale Handlungen. Interviews mit 14 Unternehmensvertretern zeigen in KMUs gute Vernetzung als Stärke, mangelnde Veränderungsbereitschaft als Schwäche für die Umsetzung nachhaltigerer Produktionsabläufe. Chancen liegen in Innovationskraft und Wirtschaftlichkeit, Risiken in der Rückkehr zu alten Denkmustern. Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit. Jedoch besteht ein Mangel an gemeinsamen Übereinkünften zwischen Mitarbeitenden und der Organisation. Zukünftig müssen gemeinsame Werte zwischen Mitarbeitenden und der Organisation identifiziert werden, um daraus abgeleitete Nachhaltigkeitspotenziale zu erschließen.

Schlüsselwörter: Nachhaltigkeit, SWOT-Analyse, KMU

1. Einleitung

Organisationale Nachhaltigkeit hat sich innerhalb der letzten Jahre zu einer der größten Herausforderungen für Unternehmen entwickelt (Pereira et al., 2021). Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene stehen Menschen und Organisationen unter dem Druck, nachhaltige Verhaltensweisen zu etablieren (Matos & Clegg 2013). Die individuelle und organisationale Ebene sind dabei miteinander verknüpft, werden jedoch von unterschiedlichen Motivationen gesteuert (Magill et al. 2020). Basierend auf der Theorie des geplanten Verhaltens wird deutlich, dass individuelles Nachhaltigkeitsverhalten von individuellen Einstellungen, sozialen Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle beeinflusst wird (Oreg & Katz-Gerro 2006). Organisationales Nachhaltigkeitsverhalten wird in erster Linie durch die Unternehmenskultur, Unternehmenswerte sowie Anreize und Belohnungssysteme motiviert. Innerhalb des Rahmens der organisationalen Nachhaltigkeit nimmt die Nachhaltigkeit auf Teamebene eine weitere Rolle ein, insbesondere bei der Implementierung nachhaltiger Praktiken in den operativen Prozessen (Stoughton & Ludema 2012).

2. Relevanz und Herausforderungen der Nachhaltigkeitsförderung

Bisherige Forschung zeigt, dass sowohl individuelles Nachhaltigkeitsverhalten in privaten Haushalten als auch organisationales Nachhaltigkeitsverhalten in Unternehmen existiert (Magill et al. 2020; Matthies et al. 2012). Eine bedeutende Herausforderung besteht jedoch darin, die Mitarbeitenden in Organisationen aktiv in den

Nachhaltigkeitsprozess innerhalb der Organisation einzubeziehen (Kim & Park 2017). Eine weitere Herausforderung besteht in der Entwicklung einer unternehmensübergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie, da der Klimawandel direkte Auswirkungen auf z. B. Transportwege und Lieferketten hat (Fransoo et al. 2014). Nachhaltigkeit ist somit ein zentraler Aspekt für die Etablierung resilienter Wertschöpfungsketten, da Unternehmen durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitspotentialen (z. B. Diversifizierung von Lieferanten) zukünftigen Herausforderungen wie z. B. Ressourcenknappheit besser begegnen können und somit langfristige Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen können hat (Fransoo et al. 2014).

3. SWOT-Analyse zur Nachhaltigkeit im Projekt „ROBUST“

Um den aktuellen Stand hinsichtlich der Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmenspraktiken zu erfassen, wurden insgesamt $N = 14$ Interviews mit Vertretern aus Unternehmen durchgeführt. Die Befragten setzten sich aus $N = 8$ Führungskräften (Durchschnittsalter: $M = 42,25$, Standardabweichung: $SD = 11,29$) und $N = 6$ Mitarbeitenden (Durchschnittsalter: $M = 41,50$, $SD = 12,44$) zusammen. Die Stichprobe umfasste Vertreter von fünf kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Elektronikbranche, die die gesamte Wertschöpfungskette abdecken, sowie einem Konzern aus der Medizintechnikbranche.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Führungskräfte betrug 13 Jahre, während die Mitarbeitenden im Durchschnitt seit 14 Jahren im Unternehmen tätig waren. Die Teilnehmenden waren in verschiedenen Abteilungen, wie z. B. Arbeitswissenschaft, Ideenmanagement und Forschung & Entwicklung, beschäftigt.

Die durchgeführten Interviews erstreckten sich über eine Gesamtdauer von etwa zwei Stunden. Um Einsichten zu den Schwächen und Risiken bei der Einführung nachhaltigerer Produktionsprozesse zu gewinnen, wurden folgende Fragen gestellt: „Welche Schwierigkeiten sehen Sie bei der Implementierung von neuen Methoden, Abläufen und Technologien zur Förderung der Nachhaltigkeit a) an Ihrem Arbeitsplatz b) in Bezug auf Zulieferer und Kunden?“ sowie „Welche Prozesse, Abläufe und Strukturen in Ihrem Arbeitsbereich schätzen Sie als eher hinderlich ein, um die Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden nachhaltiger zu gestalten?“

Die Potenziale und Stärken wurden durch Fragen wie „Welche potenziellen Chancen sehen Sie in Bezug auf eine nachhaltige Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten?“ und „Welche Prozesse, Abläufe und Strukturen schätzen Sie als besonders vorteilhaft ein, um die Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden nachhaltiger zu gestalten?“ eruiert. Dabei wurden die Führungskräfte vorwiegend im Hinblick auf die organisationale Ebene befragt, während bei den Mitarbeitenden der Fokus überwiegend auf der individuellen Ebene und der Teamebene lag. Die durchgeführten Interviews wurden anschließend transkribiert und mithilfe von MAXQDA als SWOT-Analyse ausgewertet.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews veranschaulichen, dass in KMUs insbesondere die vorhandenen Organisationsstrukturen, beispielsweise kurze Entscheidungswege, als eine Stärke im Hinblick auf die Etablierung einer nachhaltigen

Unternehmenskultur betrachtet werden. Im Gegensatz dazu wurde der Widerstand seitens der Kunden, insbesondere deren Zurückhaltung, höhere Preise für nachhaltig produzierte Produkte zu akzeptieren, als eine Schwäche identifiziert. Es wurden zudem Chancen in Bezug auf die Innovationskraft und die Wirtschaftlichkeit erkannt, die sich aus einer nachhaltigen Produktionsweise ergeben. Als zentrale Risikofaktoren wurden die mögliche Rückkehr zu alten Denk- und Verhaltensmustern identifiziert, wodurch das Risiko besteht, dass trotz erheblicher Investitionen nur begrenzte Maßnahmen umgesetzt werden und der Nutzen des Investments geringer ausfällt als erwartet.

5. Diskussion

Die Interviews ergaben, dass Führungskräfte und Mitarbeitende hauptsächlich auf der organisationalen Ebene Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Kontext der Nachhaltigkeit wahrnehmen. Die individuelle Ebene erfährt vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit. Dies weist darauf hin, dass die Betrachtungsebenen der Organisation und der Einzelperson weitgehend getrennt betrachtet werden und das Potenzial eher in der Organisation gesehen wird. Die Herausforderung des Einbezugs der Mitarbeitenden in die organisationale Nachhaltigkeitsentwicklung wird somit unterstrichen.

Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass das Thema Nachhaltigkeit sowohl in den Organisationen als auch bei den Mitarbeitenden eine Rolle spielt. Es besteht jedoch ein Mangel an gemeinsamen Übereinkünften zwischen Mitarbeitenden und der Organisation. Daher ist es essenziell, in Zukunft gemeinsame Werte zwischen Mitarbeitenden und der Organisation zu identifizieren, um daraus abgeleitete Nachhaltigkeitspotenziale zu erschließen. Diese identifizierten Potenziale (z. B. Implementierung nachhaltiger Arbeitsabläufe) können dann in einem geschützten Rahmen (z. B. in Form eines Planspiels oder über eine Lernplattform) erprobt werden.

6. Literatur

- Fransoo JC, Günther HO & Jammerneegg W (2014). Environmental sustainability in supply chains. In *Flexible Services and Manufacturing Journal* (Vol. 26, Issues 1–2, pp. 1–4). <https://doi.org/10.1007/s10696-013-9189-0>
- Kim W & Park J (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Magill MS, Yost PR, Chighizola B & Stark A (2020). Organizational climate for climate sustainability. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 198. <https://doi.org/10.1037/cpb0000163>
- Matos J & Clegg S (2013). Sustainability and organizational change. *Journal of Change Management*, 13, 382 - 386. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.851912>.
- Matthies E, Selge S & Klöckner CA (2012). The role of parental behaviour for the development of behaviour specific environmental norms – The example of recycling and re-use behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 32(3), 277–284. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2012.04.003>
- Oreg S & Katz-Gerro T (2006). Predicting proenvironmental behavior cross-nationally: Values, the theory of planned behavior, and value-belief-norm theory. *Environment and Behavior*, 38(4), 462–483.
- Pereira L, Pinto M, Costa R, Dias Á & Gonçalves R (2021). The New SWOT for a Sustainable World. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/JOITMC7010018>.
- Stoughton AM & Ludema J (2012). The driving forces of sustainability. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 501–517. <https://doi.org/10.1108/09534811211239191>



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de