

## **Organisationsentwicklungsbasiertes Modell für die nachhaltige Transformation im Unternehmen**

Claudia RICCI

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,  
Nobelstr. 12, D-70569 Stuttgart*

**Kurzfassung:** Trotz des Bewusstseins für Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene ist die akademische Debatte über die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfung im Unternehmenskontext noch jung. Während die meisten bestehenden Modelle für das Nachhaltigkeitsmanagement sich entweder auf eine operative oder eine strategische Perspektive stützen, weisen einige Autoren darauf hin, dass die größten Hürden zur unternehmerischen nachhaltigen Entwicklung eher sozialer und psychologischer Art sind. Ziel meiner Dissertation ist es, die organisatorischen und kulturellen Faktoren, die eine nachhaltige Wertschöpfung fördern, empirisch zu untersuchen und darauf aufbauend ein organisationsentwicklungsbasiertes Modell für die nachhaltige Transformation im Unternehmen zu entwickeln.

**Schlüsselwörter:** nachhaltige Transformation, Organisationsentwicklung, nachhaltige Wertschöpfung, organisationale und kulturelle Faktoren

### **1. Ausgangssituation und Motivation**

Der Druck, sich nachhaltig aufzustellen, kommt für Unternehmen von verschiedenen Stakeholdern. Neue regulatorischen Auflagen und Vorschriften auf nationaler und europäischer Ebene erfordern die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Gestaltung von Produkten und Prozessen. ESG-bezogene Kriterien sind mittlerweile für viele Banken und Investoren Bestandteil ihrer Finanzierungs- und Anlagestrategien. Nicht nur Konsumenten und Endkunden, sondern auch Kunden in Business-to-Business Bereich erwarten die Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen als Grundlage für ihre Kaufentscheidungen. Nicht zuletzt haben (potenzielle) Mitarbeitende hohe Erwartungen an das Nachhaltigkeitsmanagement deren (potenziellen) Arbeitgebende (Cillo et al. 2019; Lozano & Garcia 2020; Hofmann et al. 2023).

Dabei werden Unternehmen nicht nur als Teil des Problems im Sinne der negativen Auswirkungen unternehmerischer Aktivitäten auf Umwelt und Menschen wahrgenommen (Hart 2000; Dunphy et al. 2003), sondern auch als wichtige Akteure, die die notwendigen Ressourcen, Technologien, Reichweite und Innovationskraft besitzen, um zusammen mit Politik und Gesamtgesellschaft die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu meistern (DeSimone & Popoff 2000; Hart 2000; Henriques & Richardson 2005; Cillo et al. 2019).

Die veränderten Erwartungen an Unternehmen in Bezug auf eine nachhaltige Wertschöpfung haben zu einer Wiederbelebung des akademischen Diskurses über den Zweck von gewinnorientierten Unternehmen in unserer Gesellschaft geführt. In

den letzten Jahren haben einige Wissenschaftler versucht, die Lücke zwischen der rein wirtschaftlichen Perspektive und dem Konzept der sozialen Verantwortung zu schließen, indem sie argumentierten, dass gewinnorientierte Initiativen, die auf nachhaltigen Geschäftsmodellen und der Abstimmung von Unternehmens- und Stakeholder-Interessen beruhen, gleichzeitig zur Schaffung eines wirtschaftlichen sowie eines sozialen und ökologischen Mehrwerts führen (Schram & Schmidpeter 2016; Chandler 2021).

Diese Argumentation deckt sich mit der Beobachtung, dass Unternehmen zunehmend die Risiken – wie mögliche Folgen akuter Klimaereignisse, unsichere globale Lieferketten, Reputations- und Regulierungsrisiken –, aber auch die Chancen erkennen, die sich aus den oben genannten globalen Herausforderungen ergeben (Langer & Schön 2003; Lozano 2008). Die Förderung von Innovationen, die Erschließung neuer Märkte und die Verbesserung des Wettbewerbsvorteils sind nur einige der wichtigsten Chancen, die sich aus einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ergeben können (Mayer 2020; Porter & Kramer 2007).

## **2. Stand und Defizite in Forschung und Praxis: Der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung**

Trotz des wachsenden Bewusstseins für Nachhaltigkeitsthemen auf Unternehmensebene ist die akademische Debatte über die Umsetzung und Institutionalisierung von Nachhaltigkeit im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfung im Unternehmenskontext im Vergleich zu anderen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre noch jung (Lozano & Garcia 2020; Lüdeke-Freund et al. 2020; Hörisch et al. 2023).

Während die meisten bestehenden Modelle für das Nachhaltigkeitsmanagement sich entweder auf eine operative (z. B. ISO-Normen oder EMAS) oder eine strategische (z. B. Sustainability Balanced Score Card) Perspektive stützen und die Rolle organisatorischer und kultureller Faktoren bisher kaum untersucht wurde, weisen einige Autoren darauf hin, dass die größten Hürden zur unternehmerischen nachhaltigen Entwicklung eher sozialer und psychologischer Art sind (Hoffman & Henn 2008). Andere Autoren sprechen über die Notwendigkeit, beim Einführen und Implementieren von Nachhaltigkeit im Unternehmen eine holistische Perspektive einzunehmen (Linnenluecke et al. 2009; Lozano 2013; Lozano & Garcia 2020). Doppelt (2003) erklärt, dass Nachhaltigkeitsinitiativen nur dann erfolgreich sein können, wenn sie auf eine Veränderung der Unternehmenskultur abzielen.

Bei der Implementierung von Nachhaltigkeit handelt es sich nämlich um eine Veränderung weg vom Status Quo hin zu neuen Prozessen und Strukturen (Lozano 2013). Eine solche Veränderung stößt oft auf Widerstand auf verschiedenen Organisationsebenen, insbesondere dann, wenn die betroffenen Menschen in der Organisation durch die Veränderung den Verlust von Status, Gehalt oder Komfort fürchten (Kotter & Schlesinger 1989; Maurer 1996; Senge 1999; Bovey & Hede 2001; Dent & Goldberg 1999). Walter & von Brook (2023) zeigen, dass Beschäftigte, die negative Erwartungen bzgl. ihrer Beschäftigungsperspektiven haben, deutlich weniger bereit sind, einen Beitrag zur Transformation hin zu einer klimaneutralen Industrie zu leisten. Diese Beobachtungen legen nahe, dass eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit organisatorische Veränderungen erfordert, die über technozentrische Ansätze hinausgehen und „weiche“ Faktoren wie Werte, Kultur, Einstellungen und Verhalten ansprechen (Lozano 2013; Senge 1999). Daraus folgt, dass Maßnahmen der

Organisationsentwicklung eine Rolle bei der Förderung einer nachhaltigen Transformation innerhalb eines Unternehmens spielen können (Lozano et al. 2016; Diaz-Iglesias et al. 2021).

Obwohl es einige Zusammenhänge zwischen der Organisationsentwicklung und der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld zu geben scheint, werden diese beiden Prozesse in der Literatur meistens getrennt behandelt und untersucht.

Einige wenige Autoren befassen sich mit dem Zusammenspiel zwischen Organisationsentwicklungsmaßnahmen und der Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Doppelt (2003) identifiziert ein auf sieben Stellhebel basiertes Modell für die Umsetzung eines Wandels hin zu mehr Nachhaltigkeit in einem sozialen System. Das Multi-dimensional Sustainability Influence Change Modell von Lozano (2008) beinhaltet Treiber, Hürden und Strategien der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen. Hier wird zwischen verschiedenen Ebenen (individuelle Ebene, Gruppenebene, Organisationsebene) und Arten (informationsbezogen, emotionsbezogen, verhaltensbezogen) der Hürden bzw. der Strategien unterscheidet (Lozano 2008). Auf Basis einer Fallstudienanalyse argumentiert Lozano (2013), dass organisatorische Veränderungen unter Einbeziehung sowohl der verschiedenen Ebenen (Individuen, Gruppen und Organisation) als auch der verschiedenen Hürden- und Strategiearten (informationsbezogen, emotionsbezogen, verhaltensbezogen) geplant werden sollen, um Widerstände gegen den nachhaltigen Wandel besser zu überwinden und Nachhaltigkeit ganzheitlich zu gestalten.

Einige weitere Autoren untersuchen den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Change Management/Organisationsentwicklung mit einem besonderen Fokus. Newman (2007) skizziert einen Change Management Prozess zur Realisierung eines nachhaltigen universitären Campus, welches aus drei Phasen besteht (*awakening, pioneering, transformation*). Wiesner et al. (2011) untersuchen das Management des nachhaltigen Wandels aus der Perspektive des organisatorischen Lernens mit Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit in KMUs. Sie zeigen, dass KMUs von der Integration der Merkmale einer lernenden Organisation in der Implementierung ökologischer Nachhaltigkeit profitieren können.

Die Erkenntnisse aus einem ersten Screening der vorhandenen Literatur zeigen einige wiederkehrende Muster und Interdependenzen zwischen verschiedenen Forschungsströmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext. Der Mangel an allgemein akzeptierten Definitionen und die Vielfalt der zugrundeliegenden Theorien und Konzepte deuten jedoch darauf hin, dass sich das Forschungsfeld noch in der Entwicklung befindet. Darüber hinaus besteht zwar ein gewisser akademischer Konsens darüber, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld organisatorische Veränderungen auf verschiedenen Ebenen erfordert, doch sind die theoretischen Grundlagen sowie die praktischen Auswirkungen der Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und organisatorischem Wandel noch sehr uneinheitlich und bedürfen weiterer Untersuchungen.

### 3. Zielsetzung der Dissertation

Ziel meiner Dissertation ist es, die organisatorischen und kulturellen Faktoren, wie z. B. Führungsstil, Befähigung der Mitarbeitenden, Belohnungssysteme, Kommunikation und Fehlerkultur, die eine nachhaltige Wertschöpfung fördern, empirisch zu untersuchen.

Auf der Grundlage von Organisationsentwicklungsprinzipien soll ein konzeptionelles Modell entwickelt und validiert werden, das die empirischen Erkenntnisse ordnet und systematisiert, um Praktiker\*innen ein besseres Verständnis für den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit, verstanden als die Fähigkeit eines Unternehmens zur nachhaltigen Wertschöpfung, und Organisationsentwicklung zu ermöglichen.

Folgende Forschungsfragen sollen untersucht werden:

1. Welche Wechselwirkungen und Synergien bestehen zwischen Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung?
2. Wie wirken sich organisatorische und kulturelle Faktoren auf die Schaffung von nachhaltigem Wert im Unternehmenskontext aus?
3. Wie sollte ein organisationsentwicklungs-basiertes Modell für Nachhaltigkeitsmanagement gestaltet sein und welche Schlüsselkomponenten soll dieses enthalten?

#### **4. Forschungsdesign und Kernergebnisse**

Zur Untersuchung der Forschungsfragen plane ich eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden (Mixed Methods Ansatz).

Der erste Teil der Arbeit besteht aus einer Literaturrecherche mit dem Ziel einer systematischen qualitativen Auswertung der Literatur zum Zusammenhang zwischen organisatorischem Wandel und Nachhaltigkeit, wobei insbesondere die Rolle organisatorischer und kultureller Aspekte als ausschlaggebende Faktoren für die Schaffung nachhaltigen Mehrwerts herausgestellt wird.

Basierend auf die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse soll eine Interviewreihe mit Nachhaltigkeitsexpert\*innen und strategischen Entscheidungsträger\*innen aus der Unternehmenspraxis konzipiert werden. Insbesondere wird die Literaturanalyse Orientierung bei der Auswahl der Unternehmen und bei der Entwicklung des Gesprächsleitfadens geben. Die Interviews sollen wiederum die Erkenntnisse aus der Literaturübersicht durch Einsichten aus der Praxis qualitativ vertiefen und anreichern.

Als Ergebnis der qualitativen Interviews sollen die Schlüsselkomponenten eines Modells identifiziert werden, das die Rolle der Organisationsentwicklung bei der Schaffung nachhaltigen Mehrwerts berücksichtigt. Auf dieser Basis wird das organisationsentwicklungs-basierte Modell zur nachhaltigen Wertschöpfung entwickelt.

Zur Validierung des Modells wird eine quantitative Online-Umfrage unter Mitarbeitenden durchgeführt. Die statistische Analyse soll zusätzliche Einblicke in die Unternehmenspraxis geben, Korrelationen aufzeigen und kausale Zusammenhänge erklären, wobei ein besonderer Fokus auf der Rolle von organisatorischen und kulturellen Aspekten für die nachhaltige Wertschöpfung liegt.

#### **5. Literatur**

Bovey WH, Hede A (2001) Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*, 16(7), S 534–548.

Chandler D (2021). *Sustainable value creation*. Routledge.

Cillo V, Petruzzelli AM, Ardito L, Del Giudice M (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012–1025.

- Dent EB, Goldberg SG (1999) Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), S 25–41.
- DeSimone LD, Popoff F (2000) *Eco-Efficiency. The Business Link to Sustainable Development*. MIT Press: Cambridge, MA, USA.
- Diaz-Iglesias S, Carlos URJ, Blanco-Gonzalez A, Orden-Cruz C (2021) Theoretical framework for sustainability, corporate social responsibility and change management. *J. Sustain. Sci. Manag*, 16, S 315–332.
- Doppelt B (2003) *Leading Change Toward Sustainability. A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Greenleaf Publishing: Sheffield, UK.
- Dunphy D, Griffiths A, Benn S (2003) *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Routledge: London, UK.
- Hart S (2000) Beyond greening. Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review on Business and the Environment*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA, S 105–129.
- Henriques A, Richardson J (2005) *The Triple Bottom Line. Does it All Add Up?* Earthscan: London, UK.
- Hofmann J, Ricci C, Kleinewefers C, Laurenzano A (2023) Doppelte Transformation Metastudie – Synopse des aktuellen Forschungsstandes.
- Hörisch J, Schaltegger S, Weissbrod & Schreck P (2023). If you call for frameworks in sustainability management ... editorial to the special issue. *Journal of Business Economics*, 1–8.
- Kotter JP, Schlesinger LA (1989) Choosing Strategies for Change. In: Asch D, Bowman C (eds) *Readings in Strategic Management*. Palgrave, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_21](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21).
- Langer ME, Schön A (2003) *Enhancing Corporate Sustainability. A framework based evaluation tools for sustainable development*. Vienna: Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement: Wirtschaftsuniversität Wien.
- Linnenluecke MK, Russel SV, Griffiths A (2009) Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 18, S 432–452.
- Lozano R (2008) Developing collaborative and sustainable organisations. *Journal of Cleaner Production* 16(4), S 499–509.
- Lozano, R (2013) Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(5), S 275–295.
- Lozano R, Nummert B & Ceulemans K (2016) Elucidating the relationship between sustainability reporting and organisational change management for sustainability. *Journal of cleaner production*, 125, 168–188.
- Lozano R & Garcia I (2020) Scrutinizing sustainability change and its institutionalization in organizations. *Frontiers in Sustainability*, 1, 1.
- Lüdeke-Freund F, Rauter R, Pedersen ERG & Nielsen C (2020). Sustainable value creation through business models: The what, the who and the how. *Journal of Business Models*, 8(3), 62-90.
- Maurer R (1996) Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), S. 56.
- Mayer K (2020) *Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive. Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten: Wegweiser für die Wirtschaft der Zukunft*, 21-39.
- Newman J (2007) An organisational change management framework for sustainability. *Greener Management International*, (57), S 65–75.
- Porter ME, Kramer MR (2015). Shared Value–Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 145-160.
- Schram B, Schmidpeter R (2016) *CSR und Organisationsentwicklung: die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers*. Springer-Verlag.
- Senge PM (1999) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Random House Business Books: London, UK.
- Walter M, von Brook M (2023) *Klimaneutrale Industrie: Erwartungen, Beiträge und Konflikte aus Beschäftigtenperspektive*. Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hrsg.) [https://wcge.org/images/meldungen/2023/klimaneutrale\\_industrie.pdf](https://wcge.org/images/meldungen/2023/klimaneutrale_industrie.pdf), aufgerufen am 04.01.2024.
- Wiesner R, Chadee D, Best P (2011) Insights into sustainability change management from an organisational learning perspective: Learning from SME sustainability champions. In *Proceedings of the 10th International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management (QIK 2011)*, University of Southern Queensland.



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](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de), [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)