

Vorwort der Herausgeber

Managementansätze durchlaufen analog zu Produkten oder Technologien Lebenszyklusphasen. Während das Qualitätsmanagement sich schon länger in der Reifephase befindet und Wissens- oder Innovationsmanagement dort eingemündet sind, stehen wir beim Nachhaltigkeitsmanagement durchaus in noch einer frühen Phase der Entwicklung. Wenn man das Hype-Cycle-Konzept von Gartner heranzieht, könnte man auch mutmaßen, dass wir beim Nachhaltigkeitsmanagement – zumindest bei einem großen Teil der Unternehmen – noch ein ganzes Stück vom »Plateau der Produktivität« entfernt sind. Bei vielen Unternehmen befindet man sich bezogen auf Nachhaltigkeitsmanagement in sehr frühen Phasen. Zugegebenermaßen ist der »Hype Cycle« für Technologien konzipiert; während eine Technologie relativ konkret beschreibbar ist, sind Managementkonzepte meist recht unscharf definiert. Es ist – zumindest zu Beginn – nicht immer klar, was genau »Qualitäts-, Wissens-, etc. -management« ist und welche Bedeutung dem Konzept für die Unternehmen zukommt. Entsprechend ist eine zeitliche Streuung der Einführung solcher Konzepte bei Unternehmen zu beobachten. Beim Nachhaltigkeitsmanagement kommt noch ein »Schwierigkeitsgrad« hinzu: Während bei anderen neuen Managementsystemen die zentralen Zielstellungen unverändert bleiben (Rendite oder Wertsteigerung erzielen etc.) setzt Nachhaltigkeitsmanagement neue ökologische und soziale Ziele. Allerdings ist nicht explizit vorgegeben, in welchem genauen Verhältnis diese Ziele stehen sollen. Sind die beiden weiteren Zieldimensionen lediglich »lästige« Nebenbedingungen für Shareholder-Value-Maximierung oder sollen sie tendenziell ähnlich prioritär wie die ökonomischen Ziele verfolgt werden? Diese Problematik – die wir in Kapitel 1 noch ausführlich erläutern – sowie eben die Tatsache, dass wir uns in einer frühen Entwicklungsphase des Nachhaltigkeitsmanagements befinden, schafft eine deutliche Heterogenität der Ausgestaltung des Managementkonzeptes in der Theorie aber vor allem in der Praxis. Das vorliegende Buch spiegelt auch diese Vielfalt wieder.

Bei großen kapitalmarktorientierten Konzernen, ist notwendigerweise auch durch den Druck der Stakeholder ein proaktives umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement ein absolutes Muss. Bei vielen Dienstleistern und/oder mittelständischen Unternehmen findet sich tendenziell weniger Druck von außen. Dennoch gibt es auch hier die Notwendigkeit, »sich um Nachhaltigkeit zu kümmern« und entsprechende – wenn auch teilweise noch rudimentäre – Überlegungen anzustellen. Die Herausforderungen für ein gelebtes Nachhaltigkeitsmanagement sind vielfältig. Das Bestreben der Herausgeber war es, diese Vielfalt an zahlreichen praktischen Beispielen in den Schwerpunkten aufzuzeigen.

Nach einer jeweils kurzen theoretischen Einführung wird in praktischen Beispielen aufgezeigt, wie die Um- und Durchsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements erfolgt. Im Abschnitt Strategische nachhaltige Unternehmensgestaltung (► **Kap. 2**) werden Überlegungen präsentiert, wie Nachhaltigkeit Wettbewerbsvorteile generieren kann und so die Unternehmensentwicklung sichert. Im Abschnitt Steuerung und Reporting (► **Kap. 3**) stehen Gestaltungselemente im Fokus – wie zum Beispiel die Operationalisierung der Performance-Messung und Indikatoren für die ökonomische, ökologische und soziale Dimension, die zur Akzeptanzbildung bei den Stakeholdern beitragen. Im Abschnitt Nachhaltigkeit in den Funktionsbereichen (► **Kap. 4**) wird aufgezeigt, dass Nachhaltigkeit nicht Aufgabe von einzelnen Personen/Unternehmenseinheiten ist, sondern eine Denkhaltung einfordert, in der Nachhaltigkeit für alle Funktionen im Unternehmen hohe Priorität und außergewöhnliche Relevanz besitzt.

Im Abschnitt Organisation, Führung und Kultur (► **Kap. 6**) wird letztlich aufgezeigt, dass über eine entsprechende HR-Policy mit Anreizsystemen und einer konzentrierten Struktur- und Prozessgestaltung der Managerverantwortung für Nachhaltigkeit unter Einbindung der Öffentlichkeit entsprochen wird.

Im Sinne dieser »gelebten Vielfalt« schulden die Herausgeber allen Autoren gleichermaßen Dank für Ihre Beiträge. Bedanken möchten wir uns weiter bei Frau Marina Mertens für die Mitarbeit bei der herausfordernden Koordination und formalen Gestaltung der Beiträge. Ebenso bedanken wir uns herzlich bei Herrn Dr. Fliegau vom Kohlhammer Verlag für seine tatkräftige Unterstützung und die hervorragende Zusammenarbeit.

Wachenheim / Mannheim

Dieter Thomaschewski / Rainer Völker