



ReflAct: Ein Transformations-Prozess¹ zu (mehr) Nachhaltigkeit und Werteorientierung von Unternehmen

Zusammenfassung

Unternehmen stehen in vielfältigen Beziehungen und Wechselwirkungen mit der Gesellschaft. Strategische Entscheidungen werden jedoch häufig ausschließlich an finanzwirtschaftlichen Faktoren ausgerichtet. Daraus ergibt sich eine verengte Sichtweise in der Unternehmensführung. Eine offene Sichtweise entsteht durch die Einbeziehung der Anliegen aller Berührungsgruppen in der Wertschöpfungskette. Dazu bedarf es einer umsichtig-weitsichtigen Geschäftspolitik, welche alle Berührungsgruppen als Partner versteht und über eine dauerhafte Zusammenarbeit mit ihnen Interessenssynergien oder wenigstens Interessenausgleiche zu realisieren versucht. Diese Vorgehensweise sichert auf der Mikroebene die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und auf der Makroebene die Existenzfähigkeit des gesellschaftlichen und ökologischen Gesamtsystems.

Ein großer Schritt nach vorne besteht darin, den Unternehmenserfolg neu zu denken, d.h. ihn nicht auf die Finanzkennzahlen und die Interessenwahrnehmung der Eigentümer zu beschränken, sondern diese Leitgrößen um die Interessen aller Berührungsgruppen inklusive der Natur zu ergänzen.

Unter diesen Vorzeichen richtet sich ReflAct an Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle mit externer Unterstützung überprüfen wollen. Mithilfe einer reflexiven und strategischen Beratung werden das eigene Handeln und die eigenen Wertvorstellungen systematisch unter ethischen Gesichtspunkten betrachtet. Die Chancen für Unternehmen sind:

1. Verstärkte Wahrnehmung der Interessen aller Berührungsgruppen in der Wertschöpfungskette.
2. Entstehung neuer Entscheidungsmodelle durch Sichtbarmachung von Interessenkonflikten.
3. Entstehung einer neuen Qualität von Strategien und Geschäftsprozessen durch konstruktives Aufnehmen von Interessenkonflikten umzugehen.
4. Entstehung einer neuen Unternehmensidentität, die aus der kreativen Kombination aller mit dem Unternehmen in Verbindung befindlichen Interessen entsteht.

ReflAct basiert auf einem von der Humanistic Management Practices gGmbH entwickelten Prozess, der konventionell organisierte Unternehmen in sechs Entwicklungsphasen zu einem ganzheitlich nachhaltig agierenden Unternehmen transformiert bzw. diese Entwicklungsrichtung aufzeigt. Die sechs Phasen sind *Bewusstwerdung, Tiefgang und Verarbeitung, Neubestimmung und Anpassung, Umsetzung, Feedback und Optimierung sowie Verinnerlichung*.

¹ Die Methode basiert auf den Erfahrungen des Action-Research. Unternehmensinterne Führungs- und Fachkräfte übernehmen die Erhebung von Daten und Kultur-Informationen. Die Berater/Prozessbegleiter bilden mit den Internen ein Subsystem und geben Fragestellungen, Hypothesen und Lösungsvorschläge in das System mit dem Ziel, ausgewählte Funktionen des Systems zu verändern.

Das ganze Bild

Der wirtschaftlich-gesellschaftliche Kontext von ReflAct

Unternehmen stehen in vielfältigen Beziehungen und Wechselwirkungen zu den Gesellschaften in denen sie agieren. Sie nutzen gesellschaftliche Systeme und natürliche Ressourcen im Lebensraum von Gesellschaften; sie stellen Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung; sie beschäftigen Menschen und sie beziehen Produkte und Dienstleistungen von anderen Unternehmen. Die Unternehmen befinden sich also inmitten der Gesellschaften, in denen sie agieren.

Die Wirtschaft als Institution steckt in einer tiefen Glaubwürdigkeitskrise. Eine immer stärkere Einkommensungleichheit in vielen Ländern, der rücksichtslose Umgang mit den endlichen natürlichen Ressourcen und das Gefühl, es geht trotz der größten Weltwirtschaftskrise seit Jahrzehnten einfach so weiter wie bisher, hat zu einem starken Vertrauensverlust geführt. Laut wiederholter Umfragen der Bertelsmann-Stiftung wünschen sich beispielsweise inzwischen 80 bis 90 Prozent der Deutschen eine neue Wirtschaftsordnung, "welche den Schutz der Umwelt, einen sorgsameren Umgang mit Ressourcen sowie einen sozialen Ausgleich in der Gesellschaft fördert".² Viele Unternehmen greifen diese darin zum Ausdruck kommenden gesellschaftlichen Erwartungen bereits in der einen oder anderen Form auf und beschäftigen CSR- oder Nachhaltigkeitsbeauftragte. Darüber hinaus machen Unternehmen in Initiativen wie den Global Compact (United Nations) oder Econsense (eine Auswahl von Mitgliedern im Bund der Deutschen Industrie) mit.³ Wie ernst es die Unternehmen mit diesen Maßnahmen meinen, ist oft nicht ohne weiteres ersichtlich, vor allem Großkonzerne mit bekannten Marken werden des sogenannten *Greenwashing*⁴ verdächtigt. Das ist dann der Fall, wenn es ein offensichtliches Ungleichgewicht zwischen der Bedeutung von einerseits ökonomischen und andererseits sozialen und ökologischen Faktoren gibt, d.h. wenn es vor allem die finanziellen Interessen der Eigentümer sind, die die Nachhaltigkeitsaktivitäten bestimmen. Ähnlich skeptisch ist die Öffentlichkeit Unternehmen gegenüber, die nur unzureichend beziehungsweise intransparent über ihr Engagement im Bereich Nachhaltigkeit berichten.⁵

ReflAct setzt bei der gesellschaftlichen Debatte über soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen an, widmet sich aber zuvorderst der Frage nach der notwendigen geistigen Haltung der Unternehmensführung und den Werten, derer es bedarf, um überhaupt erst nachhaltigere Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen zu können. Diese Voraussetzungen verantwortlichen Handelns, die Bereitschaft und das geistige Rüstzeug, werden in der öffentlichen Debatte nicht angemessen thematisiert.

² Umfrage 2010: Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_102799.htm (zuletzt besucht am 8. August 2013);

Umfrage 2012: Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_113236.htm (zuletzt besucht am 8. August 2013)

³ <http://www.unglobalcompact.org/>, <http://www.econsense.de/>

⁴ „Greenwashing betreibt, wer zu Unrecht nachhaltiges Engagement für sich in Anspruch nimmt. Der international etablierte Begriff bezieht sich vor allem auf Unternehmen, die sich mit ökologischen oder auch sozialen Leistungen brüsten, die entweder nicht vorhanden sind oder die minimal sind im Verhältnis zu negativen öko-sozialen Auswirkungen des Kerngeschäfts.“ Lexikon der Nachhaltigkeit, http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing_1710.htm (zuletzt besucht am 9. Dezember 2013)

⁵ Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG berichten bereits fast drei Viertel aller Unternehmen weltweit über ihr Nachhaltigkeitsengagement. Bei den 250 größten Unternehmen der Welt sind es sogar 93 Prozent. <http://www.kpmg.com/de/de/bibliothek/presse/seiten/nachhaltigkeitsberichterstattung-hat-sich-weltweit-durchgesetzt.aspx> (zuletzt besucht am 10. Dezember 2013)

“The primary threat isn't pollution, climate change, biodiversity loss, or habitat destruction. It's selfishness, greed and apathy. We need a spiritual and cultural transformation to deal with that.”
Gus Speth, Yale School of Forestry and Environmental Studies

Dieses Zitat drückt sehr treffend aus, worüber Unternehmensleitungen reflektieren sollten: die Werte und ethischen Überzeugungen in der Führungs- und Eigentümergruppe; denn Umwelt- und Sozialkrisen sind die Folge eines fragmentierten, einseitigen Denkens.

Die Besonderheit der ReflAct-Methode

Im Zentrum: das Wertegerüst der EntscheiderInnen

In Unternehmen werden täglich Entscheidungen von Menschen getroffen. Je nach Organisationsform und Hierarchiestufe können diese Entscheidungen unterschiedlich große Auswirkungen auf interne und externe Berührungsgruppen des Unternehmens haben. Der Forschungs- und Beratungsschwerpunkt der Humanistic Management Practices gGmbH liegt auf der Ebene der Unternehmensleitung. Dabei werden die mentale Verfassung und das Wertegerüst der Entscheider und Entscheiderinnen in den Fokus genommen. Es wird zunächst auf die Wirkungen, den sogenannten *impact*, und die Glaubwürdigkeit bestimmter Maßnahmen geschaut. Diese werden verstanden als Folge bestimmter Entscheidungsprozesse in Unternehmen. Im Rahmen von ReflAct wird die Entstehung vergangener Entscheidungsprozesse auf Werte, Haltungen und Motive untersucht. Danach werden die aktuellen oder sich in der Entwicklung befindlichen Entscheidungsprozesse durch eine reflexiv-strategische Beratung begleitet. Der zentrale Aspekt dieser Vorgehensweise zielt darauf, das Verantwortungsverständnis aller an den Entscheidungsprozessen beteiligten Personen oder Institutionen zu reflektieren sowie die Werte und Haltungen, die eine Rolle spielen, bewusst zu machen.

Ausloten der Optionen für höherwertige Alternativen

Diese Reflektionen, die stattfinden, während die Entscheidungen entstehen, zielen darauf, Spielräume für ethisch hochwertigere Alternativen auszuloten. Statt in den Routinen der konventionellen professionellen Muster zu bleiben, werden diese auf ihre ethischen Implikationen hinterfragt. Dabei eröffnen sich Alternativen mit unterschiedlicher ethischer Wertigkeit, die graduell verbessert werden können. So kann eine neue Balance gefunden werden zwischen werteorientierten Handlungsalternativen und den konventionellen Entscheidungsmustern.

An dieser Art von Reflexion besteht nachgewiesenermaßen ein großer Bedarf. Eine Studie unter 30 Vorständen von Dax- und MDax-Konzernen kam zu dem Ergebnis, dass die Manager das Thema mit sich selbst ausmachen und sich keine wirklichen Verantwortungsziele setzen. Das sei vor allem der Fall, weil es darüber keine offene Diskussion gibt. CSR-Themen würden sich die deutschen Spitzenmanager in der Regel nur widmen, weil es zum guten Ton gehört. Die persönliche Verantwortungsrolle würden sie aber meist vollständig davon abkoppeln.⁶

Ein Blick in die Unternehmenspraxis

⁶ Vgl. Handelsblatt-Interview „Vorstände sind keine Monster“ mit Nikolas Gebhard, Autor des Buches „Das Verantwortungsverständnis deutscher Spitzenmanager“, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/interview-nikolas-gebhard-vorstaende-sind-keine-monster/8961588.html> (zuletzt besucht 12. Dezember 2013).

Ein Beispiel: Der ökologische Fußabdruck der Otto Group sorgt laut eigenen Angaben in der Liefer- und Warenproduktionskette für externe Kosten von mehr als 10 Prozent des Konzernumsatzes. Letzterer betrug 2012 11,8 Mrd. €. Als nächste Schritte benennt die Otto Group in ihrem CSR-Bericht die „Einbeziehung weiterer Schädwirkungen [in die Berechnung], z. B. Artenvielfalt und Wasserverschmutzung“, die „Verbesserung der Genauigkeit der Ergebnisse“, die „Erhöhung der Transparenz und [den] Einbezug weiterer Analyseaspekte“ sowie die „Nutzung der Ergebnisse zur Weiterentwicklung der CR-Strategie“.⁷ In diesem Fall würden uns zum Einen die Beweggründe der entscheidenden Personen der Otto Group interessieren, diese Informationen zu ermitteln und transparent zu machen; zum Anderen wäre es unser Ansatz den Reflexions- und Entscheidungsprozess der Verantwortlichen nachzuvollziehen und gegebenenfalls zu begleiten. Das Beispiel der Otto Group zeigt auf eindrückliche Weise, wie weit unsere Art zu wirtschaften noch von wirklicher - insbesondere auch ökonomischer - Nachhaltigkeit entfernt ist. Der 2012 erzielte Gewinn von 388 Mio. € entspricht gerade einmal einem Drittel der durch die Geschäftstätigkeit extern verursachten Umweltkosten in Höhe von etwa 1,2 Mrd. €. Die bisher nicht dargestellten externalisierten Sozialkosten sind hier noch gar nicht mit eingerechnet.

Diese Zahlenrelationen verdeutlichen, dass in das Geschäftsmodell und in den Umgang mit allen Berührungsgruppen⁸ eines Unternehmens erweiterte und ethisch hochwertigere Entscheidungs-Optionen eingebaut werden müssen. Nur so können die Wechselwirkungen, in denen Unternehmen mit der Gesellschaft und der Natur stehen, für möglichst viele Beteiligte und Betroffene positiv gestaltet und Schäden, die weit weg von direkten Vertragsbeziehungen und Einwirkungsmöglichkeiten entstehen, angepackt werden.

Entwicklung ethischer Kompetenz auf den Chefetagen

Die Entwicklung oder Umstellung von Geschäftsmodellen in diese Richtung setzt verschiedene Eigenschaften bei den Verantwortungsträgern in Unternehmen voraus: ein hohes Maß an selbstkritischer Reflexionsfähigkeit; ein ausgeprägtes Bewusstsein für die nicht unmittelbar sichtbaren Folgen der Unternehmensaktivitäten; den Willen an der Ethik der Nachhaltigkeit orientierte Entscheidungen zu treffen⁹; und den Mut und die Gestaltungskraft, Unternehmenserfolg neu zu denken.

Aus diesen Eigenschaften ergibt sich eine humanistische, ethische Kompetenz¹⁰, die sich anlehnt an Immanuel Kant und den Kategorischen Imperativ sowie Hans Küng und dessen Überlegungen zu einem Weltethos¹¹. Der Bezug zur Ethik ermöglicht eine Besinnung auf Werte und Einstellungen, die wirtschaftlichen Handlungen zugrunde liegen. Dort wo Wertschöpfungsketten komponiert werden, müssen die Reflexionen über die Auswirkungen von Entscheidungen und Handlungen beginnen. Unternehmen, die eine ethische Fundierung ihres Geschäftsmodells anstreben, überwinden die

⁷ Otto Group, Corporate Social Responsibility Report 2013, <http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/strategie/corporate-responsibility/nachhaltigkeitsbericht.php> (zuletzt besucht am 9. Dezember 2013)

⁸ Mit Berührungsgruppen sind die üblichen Stakeholder wie Geldgeber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gesellschaft, aber auch ähnliche Unternehmen, zukünftige Generationen sowie alle Mitmenschen und die Natur weltweit gemeint.

⁹ Darunter verstehen wir solche Entscheidungen, die dafür sorgen, dass im Rahmen der Handlungsmöglichkeiten Schäden für Mensch und Umwelt vermieden oder zumindest minimiert und kompensiert werden, und dass der größtmögliche Nutzen für alle Beteiligten und Betroffenen gestiftet wird.

¹⁰ „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Der Begriff entstammt Kants Grundlegung zur Metaphysik der Sitten aus dem Jahre 1785. Siehe bspw. http://www.ethik-werkstatt.de/Kategorischer_Imperativ.htm (zuletzt besucht am 8. Januar 2014)

¹¹ Vgl. Hans Küng, Handbuch Weltethos; München 2012

eingeschränkte Sichtweise auf Unternehmenserfolg als bloße Steigerung finanzwirtschaftlicher Erträge. Die Überlegungen über die Ziele der wirtschaftlichen Tätigkeit werden konsequent im Lichte der Interessen aller Berührungsgruppen abgebildet.

Die Perspektiven von außen integrieren

Um die ethische Ausrichtung und die Ziele des Unternehmens in ihrer gesellschaftlichen Gültigkeit zu überprüfen, bedarf es eines Dialogs mit allen Berührungsgruppen. Dieser Dialog sollte idealerweise machtfrei gestaltet werden, so dass sich der in der Regel ungleich vorhandene politische und ökonomische Einfluss nicht auf die Gewichtung der vorgebrachten Argumente auswirkt.¹² Mit einer solchen Herangehensweise wird es möglich, den finanziellen Profit als Mittel zur Erreichung gesetzter Ziele und nicht als Selbstzweck zu verstehen. So entstehen langfristig angelegte Geschäftsmodelle, die das Unternehmen von der Gesellschaft her denken und welche sozial und ökologisch verträglich sind. In Initiativen und Bewegungen wie der Gemeinwohl-Ökonomie oder B Corporation versammeln sich bereits eine Vielzahl von Unternehmen, die genau diese neue Logik von Unternehmenserfolg unterstützen.¹³

Blick-Begrenzungen bewusst werden lassen

Aufgrund unserer Beratungserfahrungen der vergangenen Jahre gehen wir davon aus, dass die aktuelle Situation in vielen Unternehmen in folgender Weise vierfach begrenzt ist:

1. Viele UnternehmerInnen nehmen sich zu wenig Zeit, um über ihre Werte und ihr Verständnis von Verantwortung nachzudenken. Die Wissens- und Kompetenzaaneignung, ethische Herausforderungen der Unternehmenstätigkeit aufzuspüren, bleibt im Alltag auf der Strecke.
2. Viele UnternehmerInnen denken, sie handeln ethisch und sind integer ohne das auch systematisch zu hinterfragen. Sie setzen voraus, dass die strikte Verfolgung des finanzwirtschaftlichen Eigeninteresses des Unternehmens der Gesellschaft am besten zugutekommt. Dies führt zu einer eindimensionalen Steuerung der Geschäftspolitik.
3. Viele UnternehmerInnen sind sich nicht bewusst, dass ihre persönlichen Wertvorstellungen (teilweise) in krassem Widerspruch zu ihren unternehmerischen Handlungen stehen. Sie glauben, sie gehören zu den Guten, weil sie gute Motive haben (Sicherung des Standorts, Schaffung von Arbeitsplätzen, Angebot von nachgefragten Produkten und Dienstleistungen). Sie stellen sich nicht der Ahnung oder Erkenntnis, dass sie mit vielen Entscheidungen anderen Menschen oder Ökosystemen schaden, auch wenn das kurzfristige finanzielle Unternehmensinteresse dadurch bestens verfolgt wird.
4. Viele UnternehmerInnen kapitulieren vor der Komplexität des Themas und fühlen sich überfordert. Anstatt die Herausforderung Nachhaltigkeit ganzheitlich in das Unternehmen zu integrieren und anzugehen, beschränken sie sich auf Einzelaktivitäten zur Beruhigung des Gewissens oder werden zynisch.

Eine neue Qualität des strategischen Denkens und Handelns

¹² Hier orientieren wir uns allgemein an Jürgen Habermas und seinen Ausführungen zum Begriff der Diskursethik. Wir sind uns bewusst, dass Macht nicht einfach weggedacht werden kann. Gleichwohl können die Machtunterschiede im Rahmen des Dialogs offen thematisiert werden und sich auf eine Priorität der Macht von Argumenten anstelle von politischer und ökonomischer Macht verständigt werden.

¹³ <http://www.bcorporation.net/>, <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/>.

Aus diesen Annahmen leitet sich unsere Forschungs- und Beratungsstrategie für ReflAct ab. Sie basiert auf folgenden vier Grundthesen:

1. Wer sich die Zeit zum genauen Hinschauen und Reflektieren nimmt, entwickelt ein Bewusstsein für die umfassenden Folgen unternehmerischer Entscheidungen.
2. Mit diesem Folgenbewusstsein werden Interessenkonflikte in der Unternehmenspraxis sichtbar und bearbeitbar. Zusätzliche Parameter fließen in die unternehmerischen Überlegungen ein und es entstehen neue Entscheidungsmodelle.
3. Die Anwendung der neuen Entscheidungsmodelle verbessert die Kompetenz, Interessenkonflikte konstruktiv und ausgewogen anzugehen. Es entsteht eine neue Qualität von Strategien und Geschäftsprozessen, die dem Unternehmen und der Gesellschaft nutzen.
4. In der Konsequenz verändert sich der Charakter des Unternehmens. Ein neues Selbstverständnis ermöglicht es, die Interessen aller Berührungsgruppen kreativ mit den Eigeninteressen der Eigentümer zu kombinieren und negative Auswirkungen für Mensch und Natur zu verringern, zu kompensieren oder möglichst ganz abzustellen.

Mithilfe dieser vier Grundthesen haben wir ein theoretisches Modell entwickelt, das davon ausgeht, dass in konventionell organisierten Unternehmen insgesamt sechs Entwicklungsphasen hin zu einem ganzheitlich nachhaltig agierenden Unternehmen unterschieden werden können. Die sechs Phasen sind *Bewusstwerdung*, *Tiefgang und Verarbeitung*, *Neubestimmung und Anpassung*, *Umsetzung*, *Feedback und Optimierung* sowie *Verinnerlichung*. Die nachstehende Abbildung sowie die Tabelle am Ende veranschaulichen die wesentlichen Inhalte des Modells.



ReflAct: In sechs Phasen zum nachhaltigen und werteorientierten Unternehmen

Entwicklungsphase	Zentrale Überlegungen (Reflect Part)	Handlungsfokus (Act Part)
Bewusstwerdung	Sichtung von Dokumenten über Entscheidungen in der jüngsten Vergangenheit; Ableitung von Werten; Erfassung des Status Quo in den Beziehungen zu allen relevanten Berührungsgruppen des Unternehmens; Evaluieren der langfristigen Handlungsfolgen	Exemplarischer Praxischeck: „Wie agiert die Firma bisher?“, „Wie ist die Unternehmenskultur bei Entscheidungen und Interessenabwägungen?“, „Welche Welt entsteht, wenn alle Firmen so handeln?“; Suche nach Diskrepanzen zwischen Worten und Taten
	Vergegenwärtigung persönlicher Werte (Eigentümer, Geschäftsleitung) und wie diese Werte im Umgang mit Berührungsgruppen wirken	Exemplarischer Praxischeck: „Wie agiere ich?“, „Was ist, wenn alle so handeln wie ich?“; Suche nach Diskrepanzen zwischen Worten und Taten
Tiefgang & Verarbeitung	Analyse der Erkenntnisse; Beschäftigung mit Differenzen und Übereinstimmungen zwischen Worten und Taten; Welche Werte sind relevant, richtig, erwünscht? Welche Differenzen sind erwünscht, toleriert, schädlich?	Gestaltungsbedarf realistisch formulieren; mehrjährige Transformations-Strategie mit Ressourcen-Allokation entwickeln
Neubestimmung & Anpassung	Begleitung bei Entscheidungen: zunächst in wenig wichtigen Themen, dann immer wichtiger werdend, dabei Neubestimmung oder Anpassung bzw. Bestätigung von Werten, Zielen und Geschäftsprozessen	Erprobung von Entscheidungs-Szenarien mit höherwertigen ethischen Alternativen; Systematisierung des Vorhabens; Recherche geeigneter Instrumente; Ziele und nächste Schritte bestimmen
Umsetzung	Impulsfragen: „Sind wir auf dem richtigen Weg?, „Handeln wir so, wie wir es uns vorgenommen haben?“, „Beziehen wir alle Berührungsgruppen ein?“, „Wo übernehmen wir uns? Wo ist Luft nach oben?“	Realisierung konkreter Maßnahmen; Systematische Sensibilisierung aller an den Entscheidungen und der Umsetzung Mitwirkenden bzw. davon betroffenen Personen oder Institutionen
Feedback & Optimierung	Impulsfragen: „Wie wirken die Maßnahmen bisher?“, „Welche Rückmeldungen aus den Berührungsgruppen gibt es?“, „Müssen wir mehr tun, um Rückmeldungen zu erhalten?“	Weitere Suche nach höherwertigen Alternativen; Etablierung von neuen Entscheidungs-Routinen; Dialog mit allen Berührungsgruppen wird institutionalisiert
Verinnerlichung	Leitfrage im Unternehmensalltag: „Was wäre wenn alle Menschen so handelten wie ich?“	Etablierung des Kulturwandels; Führungskräfte als positive Vorbilder; sich ändernde Erwartungen der Berührungsgruppen führen zur kontinuierlichen Anpassung der Geschäftspolitik und einer innovativen Firmenkultur; Nachhaltigkeit wird als ‚work in progress‘ gelebt

