

Julia Hufnagel

**Treiber für nachhaltiges unternehmerisches Handeln:
Bedeutung von Spiritualität für Unternehmensgründer**

Diplomarbeit

vorgelegt im Mai 2015 bei

Prof. Dr. Katharina Spraul

Lehrstuhl für Sustainability Management

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Kaiserslautern

Zur Veröffentlichung angepasste Fassung

Zur Verleihung des akademischen Grades
Diplom-Wirtschaftschemikerin (Dipl.-Wirtschaftschem.)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Inhaltsverzeichnis..... | II |
| Verzeichnisse | IV |
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | IV |
| Abkürzungsverzeichnis | V |
| Anhangsverzeichnis..... | V |
| Abstracts..... | VI |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Problemstellung..... | 1 |
| 1.2 Zielsetzung | 2 |
| 1.3 Vorgehensweise | 4 |
| 2 Theoretische Grundlagen zur Erforschung von Spiritualität und Nachhaltigkeit im Unternehmen | 4 |
| 2.1 Nachhaltigkeit | 4 |
| 2.1.1 Begriff der Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung | 5 |
| 2.1.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit..... | 6 |
| 2.1.3 Treiber für nachhaltiges unternehmerisches Handeln..... | 9 |
| 2.2 Spiritualität..... | 12 |
| 2.2.1 Spiritualität: Versuch einer Begriffsdefinition und Abgrenzung zu Religion..... | 12 |
| 2.2.2 Spiritualität in der Management-Literatur | 15 |
| 2.2.3 Probleme bei der Erforschung von Spiritualität | 17 |
| 2.3 Verbindung der Konzepte Spiritualität und unternehmerische Nachhaltigkeit | 19 |
| 2.4 Entwicklung des Forschungsrahmens | 24 |
| 3 Qualitative Erhebung zur empirischen Analyse des Zusammenhangs zwischen Spiritualität und nachhaltigem unternehmerischem Handeln..... | 25 |
| 3.1 Begründung des qualitativen Forschungsdesign und Darstellung der Erhebungsmethode..... | 26 |
| 3.2 Erstellung des Interviewleitfadens | 27 |
| 3.3 Auswahl der Interviewpartner..... | 29 |
| 3.4 Durchführung der Interviews32 | |

| | |
|--|----|
| 32nd nachhaltigem unternehmerischem Handeln..... | 33 |
| 4.1 Transkription und Kodierung der Interviews..... | 33 |
| 4.2 Identifikation der Werte und Ansichten..... | 33 |
| 4.3 Evaluierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten..... | 38 |
| 4.4 Zusammenhänge zwischen Werten und Ansichten und nachhaltigen Aktivitäten..... | 40 |
| 5 Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse..... | 40 |
| 5.1 Darstellung der Ergebnisse..... | 41 |
| 5.1.1 Spirituelle Werte und Ansichten als Treiber für ökologische Nachhaltigkeitsaktivitäten..... | 41 |
| 5.1.2 Spirituelle Werte und Ansichten als Treiber für soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsaktivität..... | 45 |
| 5.1.3 Einzelne Dimensionen der Spiritualität als Treiber für einzelne Dimensionen der Nachhaltigkeit..... | 47 |
| 5.1.4 Weiterer Einfluss der Spiritualität auf nachhaltiges unternehmerisches Handeln..... | 49 |
| 5.2 Auswertung der Ergebnisse und Erklärungsansätze..... | 52 |
| 5.3 Grenzen der Forschung und Hinweis auf zukünftige Forschungsfragen..... | 55 |
| 6 Zusammenfassung und Ausblick..... | 57 |
| Anhang..... | 59 |
| Literaturverzeichnis..... | 60 |
| Ehrenwörtliche Erklärung..... | 68 |

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Darstellung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen..... | 5 |
| Abbildung 2: Nachhaltigkeitsdreieck nach Dyllik und Hockerts | 7 |
| Abbildung 3: Treiber für unternehmerische Nachhaltigkeit | 11 |
| Abbildung 4: Spirituelle Führung | 22 |
| Abbildung 5: Modell: Vorläufiger Forschungsrahmen..... | 25 |
| Abbildung 6: Kodierstruktur | 34 |
| Abbildung 7: Treiber für ökologische Nachhaltigkeit | 41 |
| Abbildung 8: Treiber für soziale Nachhaltigkeit | 45 |
| Abbildung 9: Einzelne Aspekte der Spiritualität als Treiber für spezielle Dimensionen der Nachhaltigkeit..... | 48 |
| Abbildung 10: Erweiterung des Forschungsmodells durch Studienergebnisse | 54 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Purposive Sampling | 30 |
| Tabelle 2: Überblick der Interviewpartner | 32 |
| Tabelle 3: Zuordnung der Ansichten nach Liu und Robertson | 35 |
| Tabelle 4: Zuordnung der Ansichten nach Elkins..... | 36 |
| Tabelle 5: Verschiedene Ausprägungen von Nachhaltigkeitsaktivitäten..... | 39 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|---------------------------------|
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| SpVN | Spiritual Venture Network |
| GRI | Global Report Initiative |
| KMUs | Kleine und mittlere Unternehmen |
| i. V. m. | in Verbindung mit |

Anhangsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Anhang 1: Interviewleitfaden..... | 59 |
| Anhang 2: Interviewanfrage..... | 59 |
| Anhang 3: Interviewanfrage im Newsletter des SpVN..... | 59 |
| Anhang 4: Rückmeldungen..... | 59 |
| Anhang 5: Auswertung der Nachhaltigkeitsaktivitäten | 59 |
| Anhang 6: Treiber für ökologische Nachhaltigkeit..... | 59 |
| Anhang 7: Treiber für soziale Nachhaltigkeit..... | 59 |

Abstracts

Konzeptionelle Studien der letzten Jahre deuten darauf hin, dass für eine Verwurzelung von Nachhaltigkeit in modernen Unternehmen eine Veränderung der Denkweise der Unternehmensentscheidungsträger notwendig ist. Dabei werden Verantwortung und nachhaltiges Handeln nicht ausschließlich als Instrumente zur Erreichung ökonomischer Ziele eingesetzt, sondern bilden, verankert in der persönlichen Spiritualität, fundamentale Prinzipien und eigenständige Werte. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es deshalb, die Zusammenhänge zwischen Spiritualität und unternehmerischer Nachhaltigkeit zu beleuchten. Mit Hilfe von sechs halbstrukturierten Interviews mit GründerInnen und UnternehmensführerInnen kleiner und mittlerer Unternehmen des Dienstleistungssektors untersuchte die Autorin, inwiefern die Spiritualität der UnternehmerInnen einen Einfluss auf nachhaltige Entscheidungen in ihren Unternehmen hat. Sie konnte herausfinden, dass Werte und Ansichten, die die individuelle Spiritualität der UnternehmerInnen ausdrücken, als Motivation für nachhaltiges unternehmerisches Handeln dienen können. Überdies identifizierte sie einzelne Werte und Ansichten, die als Treiber für einzelne Dimensionen der Nachhaltigkeit fungieren. Weiterhin entwickelte sie ein Modell, das sowohl persönliche Werte und Ansichten als Teil der Spiritualität, als auch die in der Literatur diskutierten Konzepte Spiritualität am Arbeitsplatz und spirituelle Führung integriert. Dieses Modell kann als Grundlage für weitere Forschung im Kontext von Spiritualität und unternehmerische Nachhaltigkeit dienen. Die Ergebnisse implizieren, dass in Bildung und Gesellschaft verankerte Aktivitäten zur Unterstützung von Spiritualität eine nachhaltige Entwicklung innerhalb und außerhalb von Unternehmen vorantreiben können.

Recent conceptual research suggests that in order to embed the concept of sustainability in corporate decision making, a change in the mindset of business leaders is necessary. Instead of exploiting sustainability merely for economic reasons, sustainability should represent fundamental principles and values which are deeply rooted in the manager's personal spirituality. The goal of this study was to investigate the links between spirituality and corporate sustainability. For this purpose the author conducted 6 semi-structured interviews with founders and owner-managers of small and medium-sized service-providers. She examined to what extent business owner's individual spirituality has an impact on their decisions on sustainability in the business context. The author found that spiritual values and attitudes can be a motivation for corporate sustainability. Furthermore, she identified particular values and attitudes that drive particular dimensions of corporate sustainability. Additionally the author developed a model that includes not only personal values as a part of spirituality, but also workplace spirituality and spiritual leadership, which are discussed in the literature. This model is the groundwork for further research on the topic of spirituality and corporate sustainability. The findings imply that education and society can foster sustainable development by ingraining activities to encourage spirituality.

1 Einleitung

Einleitend erläutere ich die Problemstellung und leite Forschungsfragen ab. Im Anschluss beschreibe ich die Vorgehensweise dieser Arbeit.

1.1 Problemstellung

1987 wurde der Begriff der nachhaltigen Entwicklung von Gro Harlem Brundtland, damalige Vorsitzende der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, geprägt. Demnach ist eine Entwicklung nachhaltig, wenn sie sicherstellt, dass gegenwärtige Bedürfnisse befriedigt werden können, ohne dabei die Befriedigung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu gefährden.¹ 1992 haben sich 178 Nationen, darunter auch Deutschland, auf der *United Nations Conference on Environment and Development* in Rio de Janeiro dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet.² Unternehmen, deren Aktivitäten Gegenwart und Zukunft beeinflussen, tragen erheblich zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft bei.³ Der von der Bundesregierung berufene Rat für nachhaltige Entwicklung⁴ gibt Unternehmen mit dem deutschen Nachhaltigkeitskodex die Möglichkeit, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent zu machen. Damit kommt er der Verpflichtung zu nachhaltiger Entwicklung nach und definiert zwanzig Kriterien entlang der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie, die bei der Berichterstattung nachhaltigen Wirtschaftens berücksichtigt werden sollen.⁵ An diesem freiwilligen Kodex⁶ orientieren sich im Moment über 60 deutsche Unternehmen.⁷

Oft sind es wirtschaftliche Gründe, die Unternehmen dazu bewegen, Nachhaltigkeit in ihrem Tagesgeschäft zu berücksichtigen.⁸ Die Suche nach wirtschaftlichen Vorteilen geht teilweise so weit, dass Unternehmen ihre Produkte nur nachhaltig wirken lassen oder sich mit Marketingmaßnahmen und neu definierten Begriffen „grün waschen“ und

¹ Vgl. Brundtland 1987, S. 54.

² Vgl. Von Hauff/Kleine 2014, S. 10.

³ Vgl. Schaltegger/Bennett/Burritt 2006, S. 2.

⁴ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung 2014.

⁵ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung 2014, S.1.

⁶ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung 2014, S.1.

⁷ Vgl. Die Bundesregierung 2014.

⁸ Vgl. Pruzan/Mikkelsen 2007, S.6.

somit die Nachfrage der Verbraucher nach nachhaltig produzierten Produkten ausnutzen.⁹

Doch welche Veränderung muss geschehen, damit Unternehmen sich ihrer Verantwortung stellen? Die Fragestellung ist vor allem relevant für regulierende Institutionen: Kann man nachhaltige Entwicklung durch Regulierung oder über die staatliche Festlegung einer volkswirtschaftlichen Norm erreichen, oder braucht es vielmehr eine Veränderung der Denkweisen und Weltansicht der Unternehmensführer? Verschiedene Autoren postulieren, dass eine gesellschaftliche Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit eine Ausprägungsform der Verlagerung des menschlichen Bewusstseins in Richtung einer spirituelleren Geisteshaltung darstellt.¹⁰ Nötig ist somit eine Veränderung der Denkweise der Unternehmensführer, bei der Verantwortung und nachhaltiges Handeln nicht ausschließlich als Instrumente zur Erreichung ökonomischer Ziele eingesetzt werden, sondern fundamentale Prinzipien und eigenständige Werte bilden. Spirituelle Werte wie Mitgefühl und Einheit gelten als Basis dieser Prinzipien.¹¹

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Zusammenhänge zwischen Spiritualität und unternehmerischer Nachhaltigkeit zu untersuchen. Wie Schaltegger und Buritt zeigen, können persönliche Werte der Entscheidungsträger in Unternehmen ein starker Treiber für nachhaltiges Handeln sein.¹² Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, aus der Spiritualität resultierende Werte und Ansichten, die zu nachhaltigem Handeln führen, zu identifizieren. Außerdem untersuche ich, ob einzelne spirituelle Ansichten mit einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden können. Konkret sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Inwiefern werden Unternehmensgründer bezüglich Entscheidungen zu nachhaltigem Handeln von ihrer Spiritualität beeinflusst?

⁹ Vgl. Matthes/Reuter 2012, S.1 f.

¹⁰ Vgl. Pavlovich/Corner 2014, S. 341; Carrol 2004, S. 4; Laszlo et al. 2012, S.36; Bouckaert 2015, S. 23.

¹¹ Vgl. Pruzan/Mikkelsen 2007, S. 6 f.

¹² Vgl. Schaltegger/Buritt 2005, S. 205.

2. Welche persönlichen Ansichten und Werte der Unternehmensgründer, die als Resultat der Spiritualität gesehen werden können, tragen dazu bei, sich nachhaltiger Entwicklung zu verpflichten?
3. Welche Dimensionen der Spiritualität können als Treiber für welche Dimensionen der Nachhaltigkeit fungieren?

Es ist allgemein anerkannt, dass Spiritualität durch Maßnahmen wie Meditation, Reflexion, Besinnung oder das Lesen spiritueller Texte erlernbar ist.¹³ Vor allem amerikanische Unternehmen bieten bereits heute Yoga- und Meditationskurse für ihre Mitarbeiter an und nutzen deren Vorteile. Die Gründe liegen oft in der wahrnehmbaren Verbesserung der Leistungsfähigkeit.¹⁴ Die Erforschung des Zusammenhangs zwischen Spiritualität und nachhaltigem unternehmerischem Handeln ist also für Unternehmen äußerst relevant, denn sie können Spiritualität nutzen, um nachhaltigeres Handeln ihrer Entscheidungsträger zu stärken. Auch für Regierungen, die an nachhaltigem Wirtschaften Interesse haben, kann die Förderung von spirituellem Denken von Bedeutung sein. In Bildung und Gesellschaft verankerte Aktivitäten zur Unterstützung von Spiritualität können zusätzlich zu Regulierung eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben.

Bisherige Forschung zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Spiritualität im Unternehmen beschränkt sich auf wenige konzeptionelle Arbeiten. Weiterhin hat Mansi in ihrer Dissertation, welche ausschließlich auf die Beschaffung und den Hochschulsektor beschränkt ist, quantitativ den Zusammenhang zwischen Spiritualität und Nachhaltigkeit erforscht.¹⁵ Diese Arbeit gibt jedoch keinerlei Aufschluss über darunter liegende Mechanismen. Zudem gibt es keine mir bekannte empirische Arbeit, die den Fokus auf Unternehmensentscheidungsträger und nachhaltiges unternehmerisches Handeln im Allgemeinen legt.

Weiterhin folge ich mit dem Verfassen dieser Arbeit Anregungen für Forschungsthemen aus der Literatur. So empfehlen Liu und Robertson die Erforschung des Zusammenhangs zwischen Spiritualität und Nachhaltigkeit im Unternehmen.¹⁶ Aguinis und Glavas regen zur Exploration von Treibern für nachhaltiges unternehmerisches Handeln

¹³ Vgl. Dent/Higgins/Wharff 2005, S. 636.

¹⁴ Vgl. Dörner 2014.

¹⁵ Vgl. Mansi 2012, S. 1.

¹⁶ Vgl. Liu/Robertson 2011, S. 44.

auf der Mikroebene der Firmen an.¹⁷ Diese Ebene der Individuen wird in der Literatur bisher vernachlässigt. Demzufolge ist vorliegende Arbeit von theoretischer Relevanz.

1.3 Vorgehensweise

Grundsätzlich ist die vorliegende Arbeit in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil (Kapitel 2) stelle ich zunächst die theoretischen Grundlagen dar, um im zweiten Teil der Arbeit (Kapitel 3 bis 6) auf die empirische Arbeit einzugehen.

Zunächst gebe ich in Kapitel 2 einen Überblick über die Konzepte unternehmerische Nachhaltigkeit und Spiritualität. Weiterhin zeige ich darin auf, welche Verbindungen zwischen den Konzepten in der Literatur hergestellt wurden. In Kapitel 3 beschreibe ich das Vorgehen bei der Datenerhebung für die qualitative Studie. Außerdem erläutere ich in Kapitel 4 den Prozess der Analyse. In Kapitel 5 beschreibe ich die Ergebnisse der Analyse sowie deren Auswertung und Interpretation. Zusätzlich zeige ich dort Implikationen für Theorie und Praxis auf und beschreibe Grenzen der Forschung mit Hinweisen auf zukünftige Forschungsfragen. Mit einer Zusammenfassung (Kapitel 6) schließt die Arbeit.

2 Theoretische Grundlagen zur Erforschung von Spiritualität und Nachhaltigkeit im Unternehmen

Zu Beginn sollen theoretische Grundlagen veranschaulicht werden. Dabei gehe ich dreigeteilt vor. Während sich der erste Teil auf Nachhaltigkeit bezieht, betrifft der zweite Spiritualität. Im dritten Teil soll eine Verbindung zwischen den beiden Konzepten hergestellt werden.

2.1 Nachhaltigkeit

Zunächst führe ich den Begriff der Nachhaltigkeit ein und grenze ihn von dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung ab. Ferner erläutere ich, was Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext bedeutet. Schließlich zeige ich auf, welche Treiber in der Literatur für Nachhaltigkeit im Unternehmen identifiziert wurden.

¹⁷ Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 955.

2.1.1 Begriff der Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung

Die Entstehung des Begriffs „Nachhaltigkeit“ und eine erste Definition lassen sich auf Carl von Carlowitz‘ Abhandlung über die Forstwirtschaft von 1713 zurückführen. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet in diesem Kontext, dass in einem Jahr nicht mehr Holz gefällt werden soll, als nachwachsen kann.¹⁸ Populär wurde der Begriff der nachhaltigen Entwicklung schließlich durch den so genannten Brundtlandbericht, in dem Gro Harlem Brundtland, damalige Vorsitzende der Weltkommision für Umwelt und Entwicklung, gemeinsam mit ihren Kollegen schreibt: „Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“¹⁹ Nachhaltige Entwicklung ist demnach eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne dabei eine Befriedigung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu gefährden. Diese weitläufig akzeptierte Definition und ihre Forderung nach intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit stellen die Bedürfnisse der Menschen in den Mittelpunkt und folgen somit einem anthropozentrischen Ansatz.²⁰

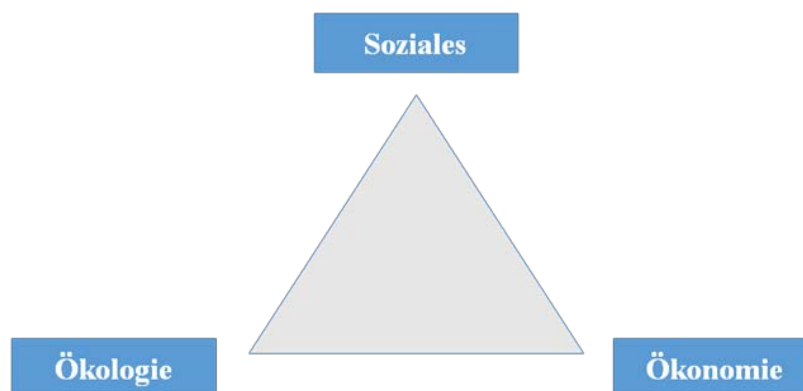


Abb. 1: Darstellung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen
(Quelle: Von Hauff/Kleine 2014, S.165.)

Darüber hinaus wird nachhaltige Entwicklung auch als gleichberechtigte Berücksichtigung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales verstanden.²¹ Von Hauff entscheidet sich dabei für eine Anordnung der drei Dimensionen im Dreieck, wie in Abbildung 1 dargestellt. Diese lässt eine Verknüpfung der einzelnen Dimensionen zu

¹⁸ Vgl. Michelsen/Adomßent 2014, S.4.

¹⁹ Vgl. World Commision on Environment and Development (WCED) 1987, S. 43.

²⁰ Vgl. Von Hauff/Kleine 2014, S.9.

²¹ Vgl. Von Hauff/Kleine 2014, S.12.

und spiegelt die Gleichberechtigung der drei Dimensionen wider.²² Man sollte aber nicht fälschlicherweise davon ausgehen, dass alle drei Dimensionen stets die gleiche Berücksichtigung finden müssen, sondern lediglich das gleiche Recht haben berücksichtigt zu werden.²³

2.1.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit

Unternehmen, deren Aktivitäten Gegenwart und Zukunft beeinträchtigen, tragen erheblich zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft bei.²⁴ Viele große Firmen kontrollieren mehr Ressourcen als einige souveräne Staaten.²⁵ Insbesondere deshalb sollte beachtet werden, dass ökonomische Nachhaltigkeit alleine nicht ausreicht, um als Unternehmen im Gesamten nachhaltig zu sein.²⁶ Elkington brachte mit der *Triple Bottom Line* die weltweiten Bemühungen zur nachhaltigen Entwicklung auf unternehmerische Ebene.²⁷ Ein Unternehmen handelt demnach dann nachhaltig, wenn es ökonomischen Erfolg, Umwelterhaltung und soziale Gerechtigkeit vereint.²⁸ Dyllick und Hockerts erläutern die einzelnen Dimensionen im unternehmerischen Zusammenhang folgendermaßen:

Business Case: Ökonomisch nachhaltige Unternehmen garantieren durch ausreichend Cashflow Liquidität und produzieren fortwährend eine überdurchschnittliche Rendite für ihre Anteilshaber.²⁹

Ecological Case: Ökologisch nachhaltige Unternehmen benutzen nur so viele natürliche Ressourcen, wie entweder in größerer Menge reproduziert, oder in größerer Menge Substitute entwickelt werden. Sie verursachen nicht mehr Emissionen, als das Umwelt-system aufnehmen kann und nehmen nicht an Aktivitäten teil, die Ökosystemdienstleister schwächen.³⁰

Societal Case: Sozial nachhaltige Unternehmen vergrößern das Humankapital einzelner Partner und das gesellschaftliche Kapital der Gemeinschaften, in denen sie handeln. Sie

²² Vgl. Von Hauff/Kleine 2014, S. 165 f.

²³ Vgl. Von Hauff/Kleine 2014, S.164.

²⁴ Vgl. Schaltegger/Bennett/Burritt 2006, S. 2.

²⁵ Vgl. Schaltegger/Burritt 2005, S. 185.

²⁶ Vgl. Gladwin/Kennelly/Krause 1995, S. 874.

²⁷ Vgl. Elkington 1998.

²⁸ Vgl. Jeurissen 2000, S. 229.

²⁹ Vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 132.

³⁰ Vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 133.

handhaben das Sozialkapital so, dass ihre Motivation für Anspruchsgruppen transparent und ihre Aktivitäten mit ihrem Wertesystem kongruent sind.³¹

Vor allem aufgrund der Nicht-Substituierbarkeit und Irreversibilität der Minderung von Sozial- und Naturkapital postulieren Dyllick und Hockerts ein differenziertes Nachhaltigkeitsdreieck, welches in Abbildung 2 dargestellt ist.

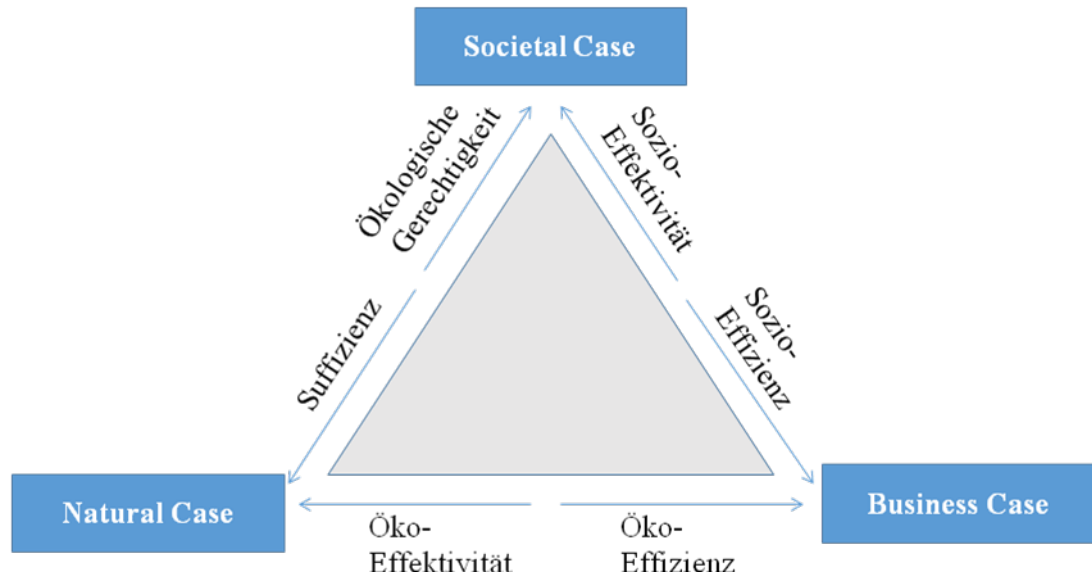


Abb. 2: Nachhaltigkeitsdreieck nach Dyllick und Hockerts
(Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 138.)

Beim „Business Case“, der am ehesten dem herkömmlichen ökonomischen Verständnis entspricht,³² soll das Ziel ökonomische Nachhaltigkeit durch einen möglichst wirtschaftlichen Einsatz von Sozial- und Naturkapital erreicht werden.³³ Das traditionelle Kriterium für Wirtschaftlichkeit ist die relative Messgröße der Effizienz.³⁴ Im Zuge der unternehmerischen Nachhaltigkeit wird somit die ökonomische Effizienz um soziale und ökologische Aspekte ergänzt. Sozioeffizienz beschreibt die ökonomisch-soziale Effizienz, während die Ökoeffizienz die ökonomisch-ökologische Effizienz darstellt.³⁵

Während Sozioeffizienz und Ökoeffizienz wertvolle Werkzeuge sein können, können sie nur zu relativen Verbesserungen führen. Für die Natur müssen jedoch auch absolute Grenzen berücksichtigt werden. Zur Erhaltung der Umwelt werden folglich Unternehmen vor die Herausforderung der Reduktion von negativen Umwelteinflüssen auf einer

³¹ Vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 134.

³² Vgl. Von Hauff/Kleine 2014, S. 166.

³³ Vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 136.

³⁴ Vgl. Schaltegger/Buritt 2005, S.191.

³⁵ Vgl. Schaltegger/Buritt 2005, S.191 f.

absoluten Skala gestellt. Diese Ökoeffektivität bildet zusammen mit der Suffizienz, dem verantwortungsvollen Konsum, die Grundlage für nachhaltiges Wirtschaften in Bezug auf Ökologie.³⁶

Ein Problem der Sozioeffizienz kann sein, dass einzelne Kundengruppen zunehmend besser und zu niedrigeren Preisen versorgt werden, während ein Großteil der Gesellschaft von Produkten und Dienstleistungen zur Befriedigung der Grundbedürfnisse ausgeschlossen wird.³⁷ Sozioeffektivität bedeutet also, ähnlich wie Ökoeffektivität, die Betrachtung der sozialen Auswirkungen auf einer absoluten Skala. Des Weiteren ist zur Erreichung von sozialer Nachhaltigkeit eine ökologische Gerechtigkeit gefordert, bei der eine gerechte Lösung für die intergenerationelle Aufteilung von Naturkapital gefunden werden muss.³⁸

Kiefhaber und Spraul stellen fest, dass in Bezug auf Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext auch Begriffe wie Corporate Citizenship³⁹, Corporate Social Responsibility (CSR)⁴⁰, Corporate Accountability⁴¹, Corporate Social Entrepreneurship⁴² verwendet werden.⁴³ Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability ähneln sich bezüglich ihres Verständnisses, dass für Firmen die Berücksichtigung aller drei Dimensionen notwendig ist, um langfristig Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung zu leben.⁴⁴ In dieser Arbeit soll CSR allerdings nicht als synonyme Begriff zu unternehmerischer Nachhaltigkeit benutzt werden. Hierbei beziehe ich mich auf Wilson, der die vier Konzepte „Nachhaltige Entwicklung“, „CSR“, „Stakeholder-Theorie“ und „Corporate–Accountability-Theorie“ als Beiträge zu unternehmerischer Nachhaltigkeit sieht.⁴⁵ Nachhaltige Entwicklung setzt den Rahmen des nachhaltigen Handelns, CSR zeigt die ethischen Argumente und die Stakeholder-Theorie die betriebswirtschaftlichen Argumente für unternehmerische Nachhaltigkeit auf. Die Corporate-Accountability-Theorie schließlich liefert ethische Argumente für das Nachhaltigkeitsreporting.⁴⁶ CSR betrach-

³⁶ Vgl. Schaltegger/Buritt 2005, S.190; Dyllick/Hockerts 2002, S.136 f.

³⁷ Vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 137.

³⁸ Vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 138.

³⁹ Vgl. Matten/Crane 2005.

⁴⁰ Vgl. Carroll 1999.

⁴¹ Vgl. Wilson 2003, S.4.

⁴² Vgl. Mair/Marti 2006.

⁴³ Vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S. 3 f.

⁴⁴ Vgl. Montiel 2008, S.260.

⁴⁵ Vgl. Wilson 2003, S. 2.

⁴⁶ Vgl. Wilson 2003, S. 2

te ich demnach in der vorliegenden Arbeit als ethisch-moralische Argumentation für unternehmerische Nachhaltigkeit.

2.1.3 Treiber für nachhaltiges unternehmerisches Handeln

Es gibt mehrere Gründe, warum Unternehmen sich dem Thema Nachhaltigkeit verpflichten.⁴⁷ Aguinis identifiziert Treiber für CSR und gliedert die Literatur anhand einer Unterscheidung auf institutioneller, organisationaler und individueller Ebene.⁴⁸ Lozano hingegen unterscheidet in seiner Übersicht zwischen internen und externen Treibern.⁴⁹ Im Folgenden stelle ich Treiber für unternehmerische Nachhaltigkeit im Hinblick auf diese beiden Kategorisierungen dar.

Die institutionelle Ebene umfasst normative, kulturell-kognitive und regulative Elemente,⁵⁰ welche als die drei Pfeiler einer Institution gelten.⁵¹ Als Treiber auf dieser Ebene gilt der Druck von Anspruchsgruppen unterschiedlicher Erwartungen auf die Institution.⁵² Intern sind diese vor allem Anteilseigner⁵³, wohingegen auf externer Ebene Kunden⁵⁴, Nicht-Regierungsorganisationen⁵⁵ und die Lokalbevölkerung⁵⁶ von Bedeutung sind. Laut Aguilera gibt es grundsätzlich instrumentelle (Fokus auf eigenen Interessen), relationale (Fokus auf Beziehungen) und moralische Motive (Fokus auf ethische Prinzipien), warum Stakeholder Druck auf Unternehmen ausüben.⁵⁷ Weiterhin haben auf externer Ebene Regulierungen⁵⁸ sowie Standards und Zertifizierungen⁵⁹ einen Einfluss auf nachhaltiges Handeln. Letztere können allerdings dazu führen, dass Unternehmen nur symbolisch Aktivitäten durchführen, um den auferlegten Anforderungen zu genügen. Der Kern von nachhaltigem unternehmerischem Handeln kann dabei vernachlässigt werden.⁶⁰ Beurteilungen von Dritten, wie beispielsweise Umweltklassifizierungen,⁶¹

⁴⁷ Vgl. Lozano 2013, S. 4.

⁴⁸ Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 932.

⁴⁹ Vgl. Lozano 2013, S. 1.

⁵⁰ Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 936.

⁵¹ Vgl. Scott 1995, S. 34.

⁵² Vgl. Sharma/Henriques 2005, S. 159; Agle/Mitchell/Sonnenfeld 1999, S. 522; Aguinis/Glavas 2012, S. 936.

⁵³ Vgl. David/Bloom/Hillman 2007, S. 91.

⁵⁴ Vgl. Carter/Jennings 2004, S. 169.

⁵⁵ Vgl. Doh/Guay 2006, S. 66.

⁵⁶ Vgl. Marquis/Glynn/Davis 2007, S. 925.

⁵⁷ Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 936; Aguilera et al. 2007, S. 839.

⁵⁸ Vgl. Buehler/Shetty 1974, S. 767.

⁵⁹ Vgl. Christmann/Taylor 2006, S. 863.

⁶⁰ Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 940; Aguinis/Glavas 2012, S. 961; Tenbrunsel et al. 2000, S. 854.

können ebenfalls auf externer institutioneller Ebene als Treiber betrachtet werden. Zusätzlich spielt der Kontext, in dem das Unternehmen agiert, wie etwa der soziokulturelle Rahmen, eine Rolle.⁶²

Auf organisationaler Ebene finden sich eine Reihe von Beweggründen instrumenteller Natur. Intern sind dies potentielle finanzielle Vorteile,⁶³ die durch Profit und Wachstum, Kostenreduktion oder gesteigerter Mitarbeiterproduktivität erreicht werden können.⁶⁴ Mit Bezug nach außen kann die Auffassung, dass unternehmerische Nachhaltigkeit zu gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit und Legitimität führt,⁶⁵ motivierend wirken. Auch normative Gründe wie der Sinn für Verantwortung⁶⁶ und das Verfolgen von moralischen Motiven⁶⁷ im Unternehmen als Ganzes gelten intern als Motivation für unternehmerische Nachhaltigkeit. Dies ist auch der Fall, wenn Unternehmenswerte und Ziele an sich schon mit Nachhaltigkeit einhergehen.⁶⁸ Die Unternehmensstruktur hat beispielsweise durch ihre Offenheit für Beziehungen mit der Gesellschaft einen Einfluss auf Nachhaltigkeit im Unternehmen.⁶⁹

Auf individueller Ebene sind normative Motive von Bedeutung.⁷⁰ Die persönliche, intrinsische Motivation von Unternehmensführern⁷¹ und Mitarbeitern⁷² können starke Treiber für unternehmerische Nachhaltigkeit sein.⁷³ In der Literatur werden persönliche Werte und Ansichten⁷⁴ sowie persönliches Interesse an Nachhaltigkeitsthemen⁷⁵ geschildert. Darüber hinaus haben Werte, Glaubenssätze und die Persönlichkeit vor allem bei Unternehmensgründern einen starken Einfluss auf Strategien und Kultur des Unternehmens,⁷⁶ und sind deshalb auch in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit von besonderer Bedeutung. Das Phänomen wird in der Literatur insbesondere in Bezug auf

⁶¹ Vgl. Chatterji/Toffel 2010, S. 917.

⁶² Vgl. Victor/Cullen 1988, S. 101.

⁶³ Vgl. Buehler/Shetty 1974, S. 767.

⁶⁴ Vgl. Lozano 2013, S. 5.

⁶⁵ Vgl. Bansal/Roth 2000, S. 729.

⁶⁶ Vgl. Bansal/Roth 2000, S. 728.

⁶⁷ Vgl. Aguilera et al. 2007, S. 837.

⁶⁸ Vgl. Bansal 2003, S. 510.

⁶⁹ Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 941.

⁷⁰ Vgl. Mudrack 2007, S. 55; Aguinis/Glavas 2012, S. 948.

⁷¹ Vgl. Schaltegger/Buritt 2005, S. 205 f.; Agle/Mitchell/Sonnenfeld 1999, S. 520.

⁷² Vgl. Bansal 2003, S. 523.

⁷³ Vgl. Schaltegger/Buritt 2005, S. 205; Aguinis/Glavas 2012, S. 948.

⁷⁴ Vgl. Mudrack 2007, S. 33; Bansal/Roth 2000, S. 728; Hemingway/Maclagan 2004, S. 37.

⁷⁵ Vgl. Mudrack 2007, S. 52; Bansal 2003, S. 523; Bansal/Roth 2000, S. 728.

⁷⁶ Vgl. Schein 1983, S. 17.

Sustainable Entrepreneurship diskutiert. Diese Art von Unternehmertum tritt hauptsächlich in Familien-, sowie kleinen und mittleren Unternehmen auf.⁷⁷

Desweiteren hat das Engagement des Vorgesetzten für Nachhaltigkeit eine starke Auswirkung.⁷⁸ Studien zeigen beispielsweise, dass die Wahrscheinlichkeit, Ideen mit positivem Einfluss auf die Umwelt zu entwickeln und umzusetzen, größer ist, wenn Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten und der Organisation dazu ermutigt werden.⁷⁹ Ebenso ist auch die Übereinstimmung von individuellen Werten mit Werten der Organisation relevant.⁸⁰ Im Gegenzug können Nachhaltigkeitsaktivitäten ohne Engagement des Managements zu „entkoppelten Aktivitäten“ werden, getrennt vom Kerngeschäft. Schließlich können auch das Wissen und Kenntnisse im Bereich Nachhaltigkeit ein wichtiger Treiber für die Umsetzung sein.⁸¹

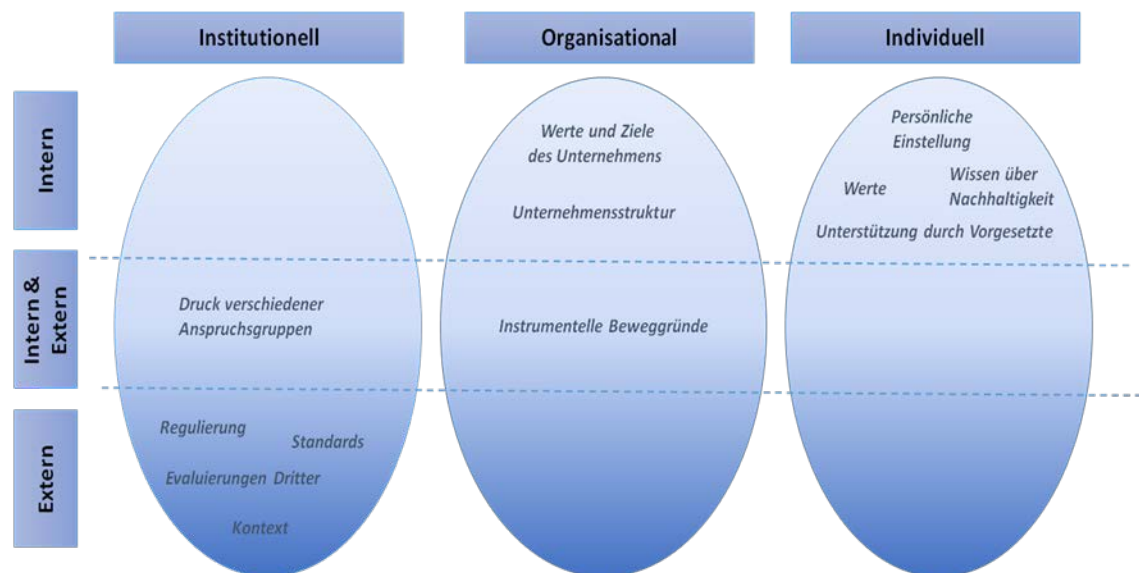


Abb. 3: Treiber für unternehmerische Nachhaltigkeit
(Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Lozano 2013 und Aguinis/Glavas 2012.)

Abbildung 3 zeigt einen Überblick über die dargestellten Treiber. Obwohl bereits wichtige Erkenntnisse über die individuelle Ebene gewonnen wurden, lag der Hauptfokus der Forschung bisher auf institutioneller und organisationaler Ebene. Die Basis von unternehmerischer Nachhaltigkeit auf der Mikroebene, bei der der Fokus auf individuellen

⁷⁷ Vgl. Schaltegger/Buritt 2005, S.206.

⁷⁸ Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 947.

⁷⁹ Vgl. Ramus/Steger 2000, S. 622.

⁸⁰ Vgl. Bansal 2003, S. 523.

⁸¹ Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 947; Weaver/Trevino/Cochran 1999, S. 539.

Faktoren und der menschlichen Interaktion liegt, wurde dabei weitestgehend vernachlässigt.⁸²

2.2 Spiritualität

In diesem Abschnitt folgen nun die theoretischen Grundlagen im Bereich der Spiritualität. Dazu werde ich vorerst den Begriff der Spiritualität definieren und vom Religionsbegriff abgrenzen. Ferner werde ich aufzeigen, mit welchen Konzepten Spiritualität in die Managementliteratur eingebettet werden kann. Abschließend widme ich mich der Problematik der Erforschung von Spiritualität, insbesondere im Managementkontext.

2.2.1 Spiritualität: Versuch einer Begriffsdefinition und Abgrenzung zu Religion

Der Ursprung des Wortes „Spiritualität“ liegt im lateinischen „spiritus“⁸³ und bedeutet Atmen, Leben, Geist und Seele.⁸⁴ Bei der Erforschung von Spiritualität ergibt sich zunächst die Problematik der Definition. Ein eingängiges Studium der Literatur zeigt eine große Bandbreite von verschiedenen Definitionen.⁸⁵ Eine einheitliche Definition hat sich in der Literatur noch nicht herauskristallisiert, obwohl eine Vielzahl an Forschern aus verschiedensten Bereichen in diesem Gebiet Studien veröffentlicht haben.⁸⁶ Im Folgenden sollen beispielhaft mehrere Definitionen vorgestellt werden.

Auf Basis einer Literaturrecherche und der Befragung von spirituellen Menschen definieren Elkins et al. Spiritualität mit Hilfe von neun Komponenten. Diese beinhalten (1) das Bewusstsein einer transzendenten Dimension, (2) die Suche nach Sinn und Bestimmung des Lebens und (3) das Verständnis, dass das eigene Leben eine Bedeutung und einen Zweck hat. Ein spiritueller Mensch empfindet ein Gefühl der Berufung und fühlt sich dem Leben gegenüber verantwortlich, während er (4) das Alltägliche als „heilig“ empfinden kann. Außerdem sucht er (5) Befriedigung nicht im Materiellem, verhält sich (6) altruistisch und (7) idealistisch mit einem Sinn für soziale Gerechtigkeit und einer Vision, die „Welt zur verbessern“. Der spirituelle Mensch ist sich (8) der Tragik des

⁸² Vgl. Aguinis/Glavas 2012, S. 959; Aguinis/Glavas 2012, S. 955.

⁸³ Vgl. Ulluwishewa 2014, S. 15.

⁸⁴ Vgl. PONS 2015.

⁸⁵ Für eine Zusammenstellung verschiedener Definitionen siehe zum Beispiel PONS 2015b, S. 7, Tab. 1.1.

⁸⁶ Vgl. Liu/Robertson 2011, S.35.

menschlichen Seins bewusst und erlangt dadurch Tiefe, wodurch paradoxerweise aber auch eine Wertschätzung des Lebens folgt. Letztlich wirkt sich (9) die Spiritualität auf die Beziehung zum Selbst, zu Anderen und zur Natur, zum Leben und dem, was der Mensch als das Höchste ansieht, aus.⁸⁷

Eine kürzere und wesentlich einfachere Definition stellt Paloutzian bereit. Er definiert Spiritualität als die Neigung, seine Gedanken, Gefühle und sein Verhalten von einem Kerngedanken oder einer Idee von etwas, das tiefer und wesentlicher ist, leiten zu lassen.⁸⁸

In der Managementliteratur haben Mitroff und Denton mit ihrem Buch „A Spiritual Audit of Corporate America“ einen großen Beitrag zur Erforschung von Spiritualität geleistet. Sie identifizieren basierend auf Interviews mit Unternehmern verschiedene Charakteristika von Spiritualität: In ihren Augen schließt Spiritualität alle Menschen ein. Sie ist weder nur für bestimmte Gruppen zugänglich (Geschlecht, Alter, Glauben), noch gibt sie feste Glaubenssätze vor. Das universale und zeitlose Konzept der Spiritualität befriedigt das menschliche Bedürfnis nach Sinn und Bestimmung im Leben, während sie von der Existenz einer vom Menschen nicht vollständig erfassbaren, transzendenten Macht ausgeht, die den zugrundeliegenden Kern allen Lebens konstituiert. Spiritualität begreift nicht nur das Transzendente, sondern auch das Alltägliche als „heilig“ und hat ein tiefes Gefühl der Verbundenheit mit Allem zur Folge. Im Unternehmen führt diese ganzheitliche Weltsicht dazu, sich der Verbindung zwischen den eigenen Produkten und Dienstleistungen und der Auswirkungen auf die Umwelt bewusst zu werden. Als Konsequenz des Gefühls der Verbundenheit zum Universum entsteht innerer Frieden und unerschütterliches Vertrauen. Das gibt Stärke, sich für Rechtschaffenheit einzusetzen. Im Sinne der Spiritualität tut man Gutes aus Selbstzweck und nicht, um das Endresultat zu verbessern bzw. den Profit zu erhöhen.⁸⁹

Als Faktoren, die das Konzept der Spiritualität am besten erfassen, identifizieren Liu und Robertson „Verbundenheit mit einer höheren Macht“, „Verbundenheit mit den Menschen“ und „Verbundenheit mit der Natur und allen Lebewesen“. ⁹⁰ Spiritualität wird als Selbstaussweitung betrachtet, die die Grenzen intrapersonal, interpersonal und

⁸⁷ Vgl. Elkins et al. 1988, S.10 f.

⁸⁸ Vgl. Paloutzian 2010, S.74.

⁸⁹ Vgl. Mitroff/Denton 1999, S.23 ff.

⁹⁰ Vgl. Liu/Robertson 2011, S.35.

transpersonal erweitert. Auf intrapersonaler Ebene entsteht durch Selbstbeobachtung und das Erlangen von Bewusstheit über sich selbst eine Verbundenheit mit sich selbst. Auf interpersonalen Ebene entsteht die Verbundenheit mit Menschen, Natur und allen Lebewesen. Die transpersonale Ausweitung der Grenzen resultiert in einem Gefühl der Verbundenheit mit einer höheren Macht.⁹¹

Die von Liu und Robertson ermittelten Faktoren mit dazugehörigen Elementen des Fragebogens (siehe auch Kapitel 4.2) sollen im weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit als Definitionsgrundlage für Spiritualität dienen. Die Aufteilung in drei Faktoren verringert die Komplexität des Phänomens und lässt gleichzeitig eine umfassende Analyse zu.

Eine Frage, die in der Diskussion um Spiritualität häufig gestellt wird, ist die Verbindung zur Religion. Religion gilt im Allgemeinen als ein exklusives Konzept, bei dem diejenigen, die nicht zu einer Religionsgruppe gehören, von der Möglichkeit der Erlösung ausgeschlossen werden. Die spezifische Religion sieht sich hierbei als einzigen Weg zu Gott und Erlösung.⁹² Im Gegensatz dazu ist Spiritualität ein universales Prinzip, das alle einschließt und nicht vom Befolgen bestimmter Glaubenssätze oder Ritualen organisierter religiöser Traditionen abhängig ist.⁹³ Diese können eine Kluft zwischen Gläubigen und Nicht-Gläubigen entstehen lassen, statt eine Einheit und Verbindung zwischen Ihnen zu schaffen.⁹⁴ Allerdings kann Spiritualität durch religiöse Praktiken realisiert werden,⁹⁵ wobei Spiritualität als ein umfassenderes Konzept angesehen werden kann.⁹⁶ Auch Liu und Robertson sehen Religiosität als Teil ihrer Skala. In ihren Augen ist Spiritualität ein breiteres Konzept, das Religiosität einschließt und durch „Verbundenheit mit einer höheren Macht“⁹⁷ erfasst werden kann.⁹⁸

⁹¹ Vgl. Liu/Robertson 2011, S. 37.

⁹² Vgl. Cavanagh 1999, S.190.

⁹³ Vgl. Karakas 2010, S.91.

⁹⁴ Vgl. Kauanui et al. 2010a, S.53 ; Cavanagh 1999, S.190.

⁹⁵ Vgl. Mitroff/Denton 1999, S.23-25.

⁹⁶ Vgl. Kauanui et al. 2010b, S.623; Elkins et al. 1988, S.8; Liu/Robertson 2011, S.42.

⁹⁷ Vgl. Liu/Robertson 2011, S.38.

⁹⁸ Vgl. Liu/Robertson 2011, S.38; Elkins et al. 1988, S. 10.

2.2.2 Spiritualität in der Management-Literatur

Auch in der Management-Literatur hat das Thema Spiritualität in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen.⁹⁹ Die *Academy of Management* hat eine eigene Interessengruppe – *Management, Spirituality, and Religion* – gegründet.¹⁰⁰ Weitere Journals haben Sonderausgaben herausgegeben, die das Interesse der akademischen Welt belegen.¹⁰¹ Es existieren verschiedene Konzepte in Bezug auf Spiritualität. Spiritualität am Arbeitsplatz und ihre Erweiterung spirituelle Führung sowie spirituelle Intelligenz spielen insbesondere in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit eine Rolle.

Der Grundgedanke hinter Spiritualität am Arbeitsplatz ist, dass Mitarbeiter ähnlich wie physische, mentale und emotionale auch spirituelle Bedürfnisse haben, die sie mit zur Arbeit bringen.¹⁰² In dem Moment, in dem Unternehmen die spirituellen Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht beachten oder sie für unangebracht erklären, werden diese von ihrer Quelle der Kreativität abgeschnitten und erleben eine Spaltung zwischen privatem und organisationalem Leben.¹⁰³ Giacalone und Jurkiewicz definieren Spiritualität am Arbeitsplatz als Rahmen von organisationalen, in der Unternehmenskultur verankerten Werten.¹⁰⁴ Diese unterstützen die Erfahrung von Transzendenz der Mitarbeiter bei der Arbeit. Dadurch wird ihr Gefühl der Verbundenheit mit anderen verstärkt, Freude und das Gefühl der Ganzheit entstehen.¹⁰⁵

Die drei Komponenten Innenleben, sinnvolle Arbeit und Gemeinschaft bilden nach Ashmos und Duchon die Hauptbestandteile von Spiritualität am Arbeitsplatz. Ihren Ausführungen nach haben Mitarbeiter ein Innenleben, das sinnvolle Arbeit nährt und von sinnvoller Arbeit genährt wird, während die Arbeit in einer Gemeinschaft stattfindet.¹⁰⁶ Auf Grundlage dieser Definition bilden sie einen der ersten Fragebögen zu dem Konstrukt *Workplace Spirituality*. Innenleben wird mit Punkten wie „Meine spirituellen Werte haben Einfluss auf die Entscheidungen, die ich treffe“, Gemeinschaft mit Punkten wie „Ich fühle mich Teil der Gemeinschaft an meinem jetzigen Arbeitsplatz“ und

⁹⁹ Vgl. Fornaciari/Dean 2001, S.335; Kauanui et al. 2010a, S. 52.

¹⁰⁰ Vgl. Academy of Management 2015.

¹⁰¹ Vgl. Boal/Hirsch 2000.

¹⁰² Vgl. Duchon/Plowman 2005, S. 811

¹⁰³ Vgl. Ungvri-Zrnyi 2014, S. 11.

¹⁰⁴ Die Werte sind: Gerechtigkeit, Menschlichkeit, Integrität, Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Empfänglichkeit, Respekt, Wohlwollen, Gegenseitigkeit, Generativität; Vgl. Jurkiewicz/Giacalone 2004, S.131.

¹⁰⁵ Vgl. Giacalone/Jurkiewicz 2003, S. 13.

¹⁰⁶ Vgl. Ashmos/Duchon 2000, S. 137.

sinnvolle Arbeit mit Punkten wie „Meistens freue ich mich darauf, zur Arbeit zu gehen“ abgefragt.¹⁰⁷

Milliman et al. unterscheiden bei der Definition von Spiritualität am Arbeitsplatz drei Ebenen. Auf individueller Ebene steht sinnvolle Arbeit. Die Arbeit soll dem Mitarbeiter das Gefühl geben, sinnvoll und bedeutungsvoll zu sein. Es geht darum, die Arbeit zu mögen und von ihr etwas zurückzubekommen. Auf der Gruppenebene steht der Sinn für Gemeinschaft. Mitarbeiter fühlen sich verbunden, unterstützen sich gegenseitig und verfolgen einen gemeinsamen Zweck. Auf organisationaler Ebene bedeutet Spiritualität die Orientierung an Werten der Organisation. Die Mitarbeiter fühlen sich mit den Zielen verbunden, identifizieren sich mit den Werten und die Organisation im Gegenzug sorgt sich um ihre Mitarbeiter.¹⁰⁸

Entsprechend eines Bestandteils der in dieser Arbeit verwendeten Definition von Spiritualität, nämlich der Glaube, dass das Leben einen tieferen Sinn hat (Verbundenheit mit etwas Transzendente) ¹⁰⁹ geht es bei Spiritualität am Arbeitsplatz also um den Wunsch der Mitarbeiter, eine sinnvolle Arbeit auszuführen. Das Gefühl der Verbundenheit mit den Menschen drückt sich am Arbeitsplatz durch das Gefühl aus, Teil einer Gemeinschaft zu sein.¹¹⁰

Mit spiritueller Intelligenz hat der Mensch Zugang zu dem tieferen Sinn des Lebens.¹¹¹ Sie hilft bei der Beantwortung von Fragen wie: „Wer bin ich?“ und „Was ist wirklich wichtig?“. ¹¹² Mit dieser Intelligenz kann menschliches Handeln und das ganze Leben in einen größeren, reicheren, sinnstiftenden Zusammenhang gestellt werden. Menschen können mit dieser Intelligenz herausfinden, ob eine Handlung oder ein Lebensweg, auch im Bezug auf die eigene Arbeit oder ein Unternehmen, sinnvoller als ein anderer ist.¹¹³ Durch spirituelle Intelligenz wird man sich nicht nur seiner Selbst, sondern auch der Verbundenheit zu Transzendente, zu anderen, zu der Erde und zu allem Leben bewusst.¹¹⁴ Mit spiritueller Intelligenz können Menschen mit Grenzen spielen, sie erlaubt, über den Tellerrand zu schauen, Möglichkeiten in Erwägung zu ziehen, die noch nicht

¹⁰⁷ Vgl. Ashmos/Duchon 2000, S.143 f.

¹⁰⁸ Vgl. Milliman/Czaplewski/Ferguson 2003, S.428.

¹⁰⁹ Vgl. Liu/Robertson 2011, S. 41.

¹¹⁰ Vgl. Ashar/Lane-Maher 2004, S.253.

¹¹¹ Vgl. Vaughan 2002, S.20; Zohar/Marshall 2004, S. 63 f.

¹¹² Vgl. Vaughan 2002, S.20; Zohar/Marshall 2004, S. 63-64; Vgl. Zohar/Marshall/Marshall 2000, S.3.

¹¹³ Vgl. Zohar/Marshall/Marshall 2000, S.3.

¹¹⁴ Vgl. Vaughan 2002, S.19.

existieren. Sie ist eine transformative Intelligenz, die einen Paradigmenwechsel zulässt und alte Denkmuster auflösen kann.¹¹⁵

Auch der Begriff spirituelle Führung wird in der Management Literatur verwendet.¹¹⁶ Ausgangspunkt spiritueller Führung ist die Gestaltung einer Vision auf dem Fundament der Befriedigung der Interessen von Stakeholdern. Durch diese Vision fühlen sich Mitglieder einer Organisation berufen und jeder Einzelne bekommt das Gefühl, sein Leben sei von Bedeutung und er könne etwas bewegen. Außerdem bildet diese Vision die Grundlage für eine Organisationskultur, welche auf Werten altruistischer Liebe wie Ehrlichkeit, Mitgefühl und Vertrauen basiert und in der sich Führer und Geführte selbst und gegenseitig wertschätzen. Diese Kultur erzeugt einen Sinn von Gemeinschaft und ein Gefühl, verstanden und unterstützt zu werden. Durch Vision und Wertekultur motiviert und inspiriert¹¹⁷ entstehen Teams, die geprägt von Durchhaltevermögen, Ausdauer und Vertrauen zu Höchstleistungen fähig sind und ihr Bestes geben, um die Vision zu leben.¹¹⁸ Durch die Komponenten „sinnvolle Arbeit“, „Sinn für Gemeinschaft“ und „Wertekultur“ kann Spiritualität am Arbeitsplatz nach Milliman als Bestandteil spiritueller Führung angesehen werden.¹¹⁹

Das Konzept der Arbeit als Berufung – im Gegensatz zu Arbeit als Karriere – bildet ein gutes Beispiel für eine angewandte Charakteristik von Spiritualität. Die Arbeit wird nicht als Mittel zur Befriedigung eigener Bedürfnisse eingesetzt, sondern geht über eigennützige Prinzipien hinaus.¹²⁰ Durch die Arbeit wird ein transzendenter Sinn erfahren,¹²¹ wodurch sie eine neue Signifikanz und Bedeutung erfährt.¹²²

2.2.3 Probleme bei der Erforschung von Spiritualität

Die Problematik der Erforschung ergibt sich einerseits aus der schweren Erfassbarkeit¹²³ der Spiritualität, die durch die Individualität der Erfahrung¹²⁴ verstärkt wird. Da-

¹¹⁵ Vgl. Zohar/Marshall 2004, S.67; Vgl. Vaughan 2002, S.19; Wolman 2001, S.83.

¹¹⁶ Vgl. Fry 2003, S.693.

¹¹⁷ Vgl. Fry/Slocum Jr. 2008, S.90.

¹¹⁸ Vgl. Fry 2003, S.718 f.

¹¹⁹ Vgl. Fry 2003, S. 702.

¹²⁰ Vgl. Ashar/Lane-Maher 2004, S.253; Fry/Slocum Jr. 2008, S.77.

¹²¹ Vgl. Ashar/Lane-Maher 2004, S.253.

¹²² Vgl. Paloutzian 2010, S.77.

¹²³ Vgl. Duchon/Plowman 2005, S. 809.

¹²⁴ Vgl. Nelson 2009, S. 8.

raus folgt, dass es bisher keine einheitliche Definition der Spiritualität gibt.¹²⁵ Demzufolge wurden zahlreiche Skalen entwickelt, die sehr heterogen sind und jeweils als „Arbeitsdefinitionen“ für die Autoren der jeweiligen Studien dienen.¹²⁶

Laut Moberg ist die Verwendung von Sprache ein wichtiges Thema, das bei der Spiritualitätsforschung beachtet werden sollte. Unterschiede in den Spracheigenschaften der Studienteilnehmer können dazu führen, dass Ergebnisse nicht vergleichbar sind. Dabei kann beispielsweise die individuell unterschiedliche Interpretation von Wortbedeutungen, ein unterschiedlicher Vokabelschatz, oder bereits vorhandenes Wissen über Spiritualität von Bedeutung sein. Auch bei der Übersetzung von Skalen sind insbesondere kulturelle Unterschiede verschiedener Länder zu beachten.¹²⁷

Ein weiterer Kritikpunkt an der Spiritualitätsforschung ist die Dominanz der Verwendung von quantitativen Maßstäben.¹²⁸ Durch die Ganzheitlichkeit des Konzeptes¹²⁹ ist eine Erfassung in einem reduktionistischen Modell nicht angebracht, da entscheidende Elemente der Spiritualität, wie das Seelenleben, Geist und Glauben, nicht auf konventionelle Weise erfasst werden können. Diese Komponenten können nur schwer auf kurze Sätze einer Skala eingegrenzt werden.¹³⁰ Kritiker empfehlen deshalb qualitative Methoden, die das Verständnis der Beziehungen zwischen der individuellen Interpretation von Spiritualität und anderen Faktoren erleichtern können.¹³¹

Wie in Kapitel 2.2.2 erwähnt, hat das Thema Spiritualität auch im Managementkontext in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen. Kritiker der Forschung verweisen jedoch auf die moralische und ethische Verantwortung der Wissenschaftler. Die Exploration des Menschen als Ganzes birgt das Potential, dass das spirituelle Leben der Mitarbeiter als Management-Werkzeug benutzt wird, um diese mit dem Ziel der Leistungssteigerung zu manipulieren.¹³² Einige Forschungsarbeiten lassen auf diese „Mittel zum Zweck“-Perspektive schließen.¹³³ So schreibt beispielsweise Fry:

¹²⁵ Vgl. Johnstone et al. 2012, S 1019.

¹²⁶ Vgl. Bucher 2014, S. 28.

¹²⁷ Vgl. Moberg 2010, S. 106 f.

¹²⁸ Vgl. Fornaciari/Dean 2001, S. 5; Moberg 2010, S. 107-108.

¹²⁹ Vgl. Fornaciari/Dean 2001, S. 344.

¹³⁰ Vgl. Fornaciari/Dean 2001, S. 337.

¹³¹ Vgl. Moberg 2010, S. 107; Fornaciari/Dean 2001, S. 347.

¹³² Vgl. Fornaciari/Dean 2001, S. 336.

¹³³ Vgl. Jurkiewicz/Giacalone 2004, S. 129; Fry 2003, 693.

„The purpose of spiritual leadership is to create vision and value congruence across the strategic, empowered team, and individual levels and, ultimately, to foster higher levels of organizational commitment and productivity.“¹³⁴

2.3 Verbindung der Konzepte Spiritualität und unternehmerische Nachhaltigkeit

Wie bereits erläutert, gibt es bereits Forschung zum Zusammenhang von Management und Spiritualität. Ebenso lassen sich Spiritualität und (unternehmerische) Nachhaltigkeit miteinander verknüpfen. Ulluwishewa betrachtet den Zusammenhang von Spiritualität und Nachhaltigkeit auf Ebene der nachhaltigen Entwicklung. Sie sieht einen Unterschied in spirituell-basierter Entwicklung und konventioneller Entwicklung und stellt diese gegenüber. Entwicklung als solches ist demnach eine spirituelle Aktivität, die spirituelles Wachstum fördert. Dieses Wachstum nährt spirituelle Werte wie Liebe, Wahrheit, Frieden, Gewaltlosigkeit und angemessenes Benehmen. Beziehungen wird eine größere Bedeutung gegeben und materieller Reichtum geteilt. Das Leben gestaltet sich zufriedenstellend und erfüllend. Dadurch muss nur konsumiert werden um die grundlegenden Überlebensbedürfnisse zu erfüllen. Die Umwelt leidet nicht so sehr darunter und es wird nachhaltiger gehandelt, als bei einem konventionellen Lebensstil.¹³⁵

Ein weiterer Unterschied zwischen spirituell-basierter und konventioneller Entwicklung ist, dass in der Spiritualität nicht die Qualitäten des Verstandes wertgeschätzt, die zu generellem materiellem Reichtum beitragen, sondern die Qualitäten, die zu spirituellem Wachstum beitragen. Dies können Beziehungen mit anderen und der Umwelt sein, aber auch Selbstlosigkeit, Zusammenhalt, Vergebung, Gewaltlosigkeit, und Aktivitäten, die den Mitmenschen dienen ohne von Ihnen etwas zu erwarten. Eine Entwicklung basierend auf diesen Werten der Spiritualität führt zu liebevollen Beziehungen mit den Menschen und der Umwelt. Diese Entwicklung kann, so die Autorin, Armut und Ungleichheit aufheben und ist sozial und ökologisch nachhaltig.¹³⁶

Doch auch andere Autoren haben sich mit dieser Thematik beschäftigt. Bezug nehmend auf den Philosophen Emmanuel Levinas¹³⁷ vertritt Bouckaert beispielsweise die Meinung, dass aus der Wahrnehmung der Verletzlichkeit der Menschen und des Planeten ein tiefer Sinn für Verantwortung entstehen kann. Für das Erreichen unternehmerischer

¹³⁴ Fry 2003, 693.

¹³⁵ Vgl. Ulluwishewa 2014, S.154.

¹³⁶ Vgl. Ulluwishewa 2014, S. 33.

¹³⁷ Vgl. Levinas 1974.

Nachhaltigkeit ist es deshalb wichtig, sich nicht zu stark auf die rationalen Gründe dafür zu konzentrieren, sondern der Verwundbarkeit von Mensch und Natur mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Aus dieser Sensibilität werde eine Selbstverpflichtung spiritueller Natur erweckt, Dinge zu ändern.¹³⁸ Er nennt diese Selbstverpflichtung spirituell, nicht moralisch, weil sie nicht durch das Verstehen von existierenden Rechten oder generellen Prinzipien entsteht, sondern aus einem inneren Bewusstsein folgt. Dieses Bewusstsein, das das menschliche Innere mit dem Gemeinwohl verknüpft, sei die intrinsischste Motivation, eine Praxis der Nachhaltigkeit in Unternehmen aufzubauen.¹³⁹

Der Idee, Nachhaltigkeit im Unternehmen durch Spiritualität zu verwurzeln, folgt auch Pruzan. Er unterscheidet zwischen vier verschiedenen Perspektiven der Motivation für unternehmerische Nachhaltigkeit. Bei der rationalen Sichtweise sollte ein Unternehmen dann Verantwortung übernehmen, wenn es Vorteile für das Kerngeschäft bringt. Diese instrumentelle Perspektive hat ihre Wurzeln im Taylorismus und wird am deutlichsten durch Friedmans bekanntes Statement ausgedrückt:¹⁴⁰

„There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“¹⁴¹

Die humanistische Sichtweise legt den Fokus auf menschliche Werte, bei der der Grund für verantwortungsvolles Handeln darin liegt, nach den eigenen Werten zu handeln. Bei der ganzheitlichen Sichtweise ist der Grundgedanke, dass alle Menschen voneinander abhängig sind, woraus eine Pflicht entsteht, die Rechte anderer zu respektieren. Eine Ausdrucksform dieses Gedanken ist beispielsweise die Erklärung der Menschenrechte. Im Unternehmen bedeutet diese Sichtweise die Einbeziehung anderer Anspruchsgruppen, nicht nur der Anteilseigner wie bei der instrumentellen Perspektive. Die ganzheitliche Sichtweise ist bereits inklusiver als rationale und humanistische Sichtweisen, missachtet aber immer noch die tieferen, erfüllenderen spirituellen Aspekte des organisationalen Lebens.¹⁴² Als vierte Perspektive nennt Pruzan die spirituelle Perspektive. Dabei ist Verantwortung verankert darin, dass wir Menschen als spirituelle Wesen ein natürliches Verlangen haben herauszufinden wer wir sind, auf individueller und kollektiver

¹³⁸ Vgl. Bouckaert 2015, S. 23.

¹³⁹ Vgl. Bouckaert 2015, S. 24.

¹⁴⁰ Vgl. Pruzan 2008, S. 555.

¹⁴¹ Vgl. Friedman 1970.

¹⁴² Vgl. Pruzan 2008, S. 556.

Ebene. Die größte menschliche intrinsische Motivation ist demnach, uns unserer spirituellen Natur bewusst zu werden, nicht Begierden zu stillen. Aus dem Bewusstsein für diese spirituelle Natur folgt ein tiefes Gefühl der Verbundenheit und die Unterscheidung zwischen der Verantwortung für sich selbst und andere verblasst. Wohlstand zu schaffen bildet nicht mehr den Zweck eines Unternehmens, sondern konstituiert ein Mittel, das spirituelle Erfüllung und den Dienst an der Gesellschaft ermöglicht.¹⁴³

Folglich postuliert Pruzan, dass die Basis für ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln eine spirituelle Perspektive ist. Unternehmen und ihre Führer handeln dabei aus einem tiefen Bewusstsein für ihre spirituelle Natur heraus, jenseits von Eigeninteresse. Die Folge ist ein Unternehmertum, bei dem Menschen respektiert werden und verantwortungsbewusst handeln.¹⁴⁴

Crossman ermittelte auf Basis einer Literaturrecherche die Gemeinsamkeiten der Konzepte „spirituelle Führung“ und „ökologische Führung“. Diese sind „Verwaltung mit Nachhaltigkeit als Fokus“, „Dienen“, „Demut“, „Berufung“, „Mitgefühl“ und „tiefere Bedeutung“. Beide Führungskonzepte zeigen außerdem Gemeinsamkeiten zu transformationaler Führung auf.¹⁴⁵

Fry beschreibt auf Basis des Modells der spirituellen Führung (siehe Kapitel 2.2.2) den Zusammenhang der beiden Konzepte, welchen ich in Abbildung 4 visualisiere. Ausgangspunkt des Modells ist die Vision, deren wesentlicher Bestandteil der Einbezug von Stakeholder-Interessen ist und die das Fundament für CSR-Aktivitäten bildet. Durch das Gefühl der Berufung und Zugehörigkeit verpflichten sich Mitarbeiter dieser Vision und arbeiten mit mehr Durchhaltevermögen auf die dadurch gesteckten Ziele hin.¹⁴⁶

Da Nachhaltigkeit tief verwurzelt ist in dem Glauben, dass Mensch und Natur heilig sind,¹⁴⁷ benötigt es laut Stead und Stead für die Transformation hin zu einem nachhaltigen Unternehmen spirituelle Unternehmensführer, die durch die Entwicklung von Visionen, tief verankerten Werten und spirituellen Ressourcen langfristige Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln.¹⁴⁸ Bei diesen Ressourcen handelt es sich um spirituelle

¹⁴³ Vgl. Pruzan 2008, S. 557.

¹⁴⁴ Vgl. Pruzan 2008, S. 558 f.

¹⁴⁵ Vgl. Crossman 2011, S. 557 ff.

¹⁴⁶ Vgl. Fry 2005, S. 74.

¹⁴⁷ Vgl. Stead/Stead 2014, S. 149.

¹⁴⁸ Vgl. Stead/Stead 2013, S. 280 f.

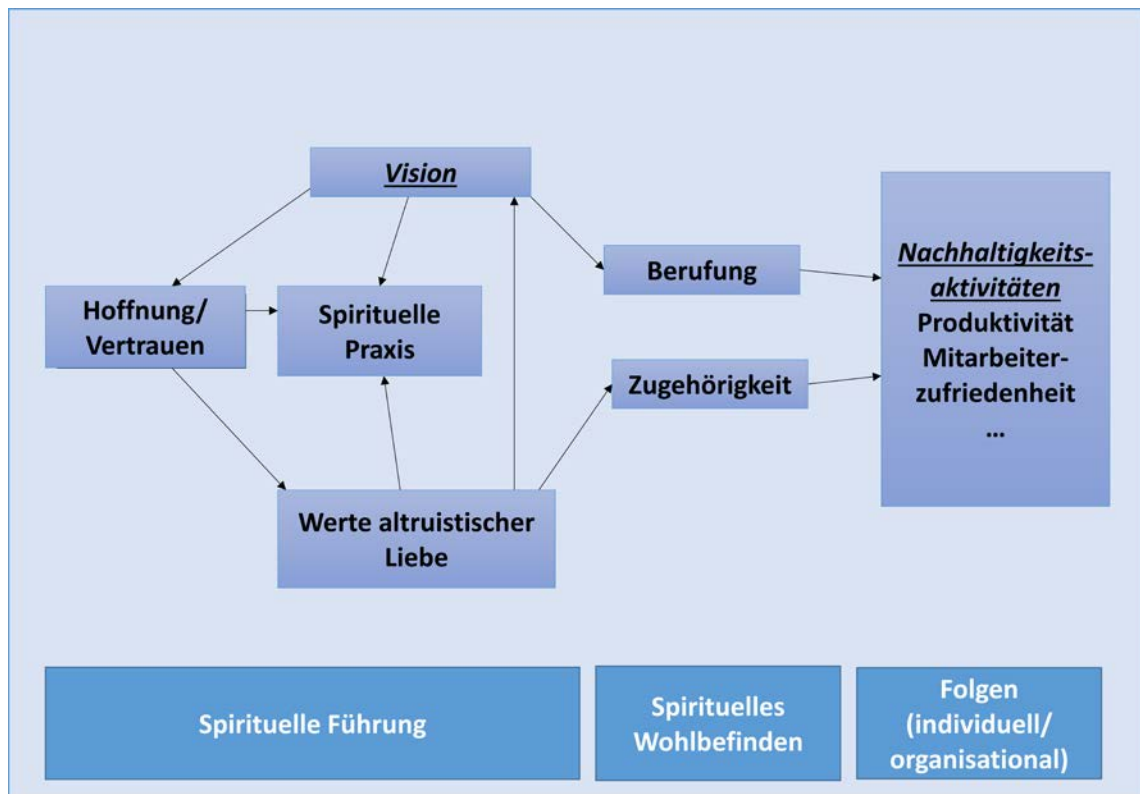


Abb. 4: Spirituelle Führung
(Quelle: Fry/Cohen 2009, S. 270.)

Intelligenz und spirituelles Kapital.¹⁴⁹ Eine gesteigerte spirituelle Intelligenz (siehe Kapitel 2.2.2) von Unternehmensentscheidungsträgern kann auf die Organisation transformierend wirken.¹⁵⁰ Diese Transformation kann zur Bildung von spirituellem Kapital führen, einer Art von Wohlstand, der nicht aus der Erreichung von kurzfristigen Zielen resultiert. Die schwer zu imitierenden nachhaltigkeitsorientierten Kernkompetenzen spirituelle Intelligenz und spirituelles Kapital sind wertvoll, selten, ganzheitlich, sozial komplex und kausal mehrdeutig¹⁵¹ – die Kriterien von Ressourcen nach der *Resource Based View*, die die Grundlage für Unternehmenserfolg bilden.¹⁵²

Mit Hilfe eines qualitativen Forschungsdesigns von Interviews mit 13 Unternehmensgründern verschiedener Glaubensrichtungen aus Sri Lanka erforschten auch Fernando und Jackson das Konzept der spirituellen Führung. Die Verbindung mit einer transzendenten Realität kann eine Quelle der Inspiration und Führung sein und hat einen großen

¹⁴⁹ Vgl. Stead/Stead 2014, S. 150.

¹⁵⁰ Vgl. Stead/Stead 2014, S. 150.

¹⁵¹ Vgl. Stead/Stead 2014, S. 151.

¹⁵² Vgl. Barney 1991.

Einfluss auf das Treffen von Entscheidungen.¹⁵³ Außerdem fühlen sich Unternehmensgründer, die nach spirituellen Prinzipien handeln, ihren Angestellten und anderen Stakeholdern gegenüber stark verpflichtet.¹⁵⁴

Auch auf der Ebene des individuellen spirituellen Bewusstseins gibt es Forschung zum Zusammenhang zwischen Spiritualität und unternehmerischer Nachhaltigkeit. Pavlovich und Corner konnten auf Basis einer Fallstudie einen Zusammenhang zwischen einem erweiterten Bewusstsein in Folge von spiritueller Praxis aus der Yogatradition und dem Konzept des Shared Value herausstellen.¹⁵⁵ Das Bewusstsein, bei dem sich die Gründerin der Verbindung aller Lebewesen bewusst ist und Denk- und Handlungsmuster reflektiert werden, führt dazu, ein Unternehmen zu gestalten, in dem soziale Werte wichtiger als ökonomische Ziele sind.¹⁵⁶

Laut Laszlo et al. ist für eine gedeihende unternehmerische Nachhaltigkeit eine erweiterte Wahrnehmung notwendig, ein Sinn für die Verbindung zu der Gemeinschaft und zur ganzen Welt. In Interviews mit 37 Experten und Vorstandsvorsitzenden über Nachhaltigkeit bestätigten 14, dass Spiritualität Nachhaltigkeit in Unternehmen vertiefen kann, indem sie den Sinn für die Verbundenheit vertieft und Mitarbeitern hilft ihr „ganzes Selbst“ zur Arbeit zu bringen.¹⁵⁷ Durch reflektierende Praktiken kann Spiritualität in Firmen gebracht werden,¹⁵⁸ durch welche die Verbundenheit zu Anderen und zur natürlichen Umwelt bewusst wird.¹⁵⁹

In einem quantitativen Design identifizierte Mansi eine Korrelation zwischen den Konzepten Spiritualität und nachhaltiger Beschaffung im australischen Hochschulsektor. Es besteht beispielsweise ein positiver Zusammenhang zwischen der Spiritualitätsdimension „größerer Zusammenhang“ und Dimensionen der nachhaltigen Beschaffung (Umwelt, Menschenrechte und Philantropie).¹⁶⁰

Es wurde bereits erforscht, dass die Spiritualität der Unternehmensentscheidungsträger einen Einfluss auf nachhaltiges und verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln hat. In Kapitel 2.1.3 habe ich die Bedeutung von persönlichen Werte und Ansich-

¹⁵³ Vgl. Fernando/Jackson 2006, S. 23.

¹⁵⁴ Vgl. Fernando/Jackson 2006, S. 36.

¹⁵⁵ Vgl. Pavlovich/Corner 2014, S. 341.

¹⁵⁶ Vgl. Pavlovich/Corner 2014, S. 341 f.

¹⁵⁷ Vgl. Laszlo et al. 2012, S. 39 f.

¹⁵⁸ Vgl. Laszlo et al. 2012, S. 41.

¹⁵⁹ Vgl. Laszlo et al. 2012, S. 49.

¹⁶⁰ Vgl. Mansi 2012, S. 1 f.

ten der Entscheidungsträger als Treiber für nachhaltiges Handeln herausgestellt. Hemingway und McLagnan betonen, dass alle Kategorien von Werten – soziale, politische, subjektive und religiöse oder spirituelle Werte – als Treiber für nachhaltiges Handeln betrachtet werden können.¹⁶¹ Im Kontext der Spiritualität werden in der Literatur schwerpunktmäßig Werte wie Mitgefühl,¹⁶² Vertrauen,¹⁶³ Ehrlichkeit,¹⁶⁴ Integrität,¹⁶⁵ Verantwortungsbewusstsein,¹⁶⁶ Dankbarkeit¹⁶⁷ und Respekt¹⁶⁸ dargestellt.

2.4 Entwicklung des Forschungsrahmens

Die in diesem Kapitel vorgestellten Definitionen der Spiritualität und die bestehende Forschung zu Spiritualität in Unternehmen zeigen, dass die individuelle Spiritualität, einhergehend mit bestimmten Werten und Ansichten, eng mit unternehmerischen Entscheidungen zusammen hängt. Da es jedoch verschiedene Ansätze gibt, unternehmerische Nachhaltigkeit als Resultat spiritueller Führung, spirituellen Kapitals oder reflektierender Praktiken darzustellen, stelle ich nun ein vorläufiges Forschungsmodell vor, das den Rahmen für meine spätere empirische Analyse bilden soll.

Das Modell (Abbildung 5) stellt den Einfluss spiritueller persönlicher Werte und Ansichten auf unternehmerische Nachhaltigkeit dar. Es besteht aus zwei Ebenen: einer individuellen und einer Unternehmensebene. Die individuelle Ebene basiert dabei auf der für diese Arbeit gewählten Definition für Spiritualität nach Liu und Robertson.¹⁶⁹ Die dort beschriebenen drei Dimensionen der Spiritualität (Verbundenheit mit den Menschen, Verbundenheit mit der Natur und Verbundenheit mit einer höheren Macht) wirken auf die persönlichen Werte der Entscheidungsträger in einem Unternehmen.¹⁷⁰ Durch diese Werte und andere, nicht-spirituelle Einflussfaktoren, werden dann auf der Unternehmensebene Entscheidungen so beeinflusst, dass diese zu mehr Nachhaltigkeit führen.¹⁷¹

¹⁶¹ Vgl. Hemingway/Maclagan 2004, S. 37.

¹⁶² Vgl. Reave 2005, S.680; Brophy 2014, S.8; Chu 2007, S.73, Elkins et al. 1988, S.11, Fry 2003, S.719.

¹⁶³ Vgl. Jurkiewicz/Giacalone 2004, S.131; Ulluwishewa 2014, S.34.

¹⁶⁴ Vgl. Reave 2005, S.678; Ulluwishewa 2014, S. 34; Fry 2003, S.719.

¹⁶⁵ Vgl. Jurkiewicz/Giacalone 2004, S.131; Fry 2003, S.719.

¹⁶⁶ Vgl. Jurkiewicz/Giacalone 2004, S.131; Vgl. Dalai Lama 1999, S.22.

¹⁶⁷ Vgl. Reave 2005, S.680; Fry 2003, S.719.

¹⁶⁸ Vgl. Jurkiewicz/Giacalone 2004, S. 131.

¹⁶⁹ Vgl. Liu/Robertson 2011, S. 35.

¹⁷⁰ Vgl. Jurkiewicz/Giacalone 2004, S. 130.

¹⁷¹ Vgl. Schaltegger/Buritt 2005, S. 201 ff.; Hemingway/Maclagan 2004, S. 37.

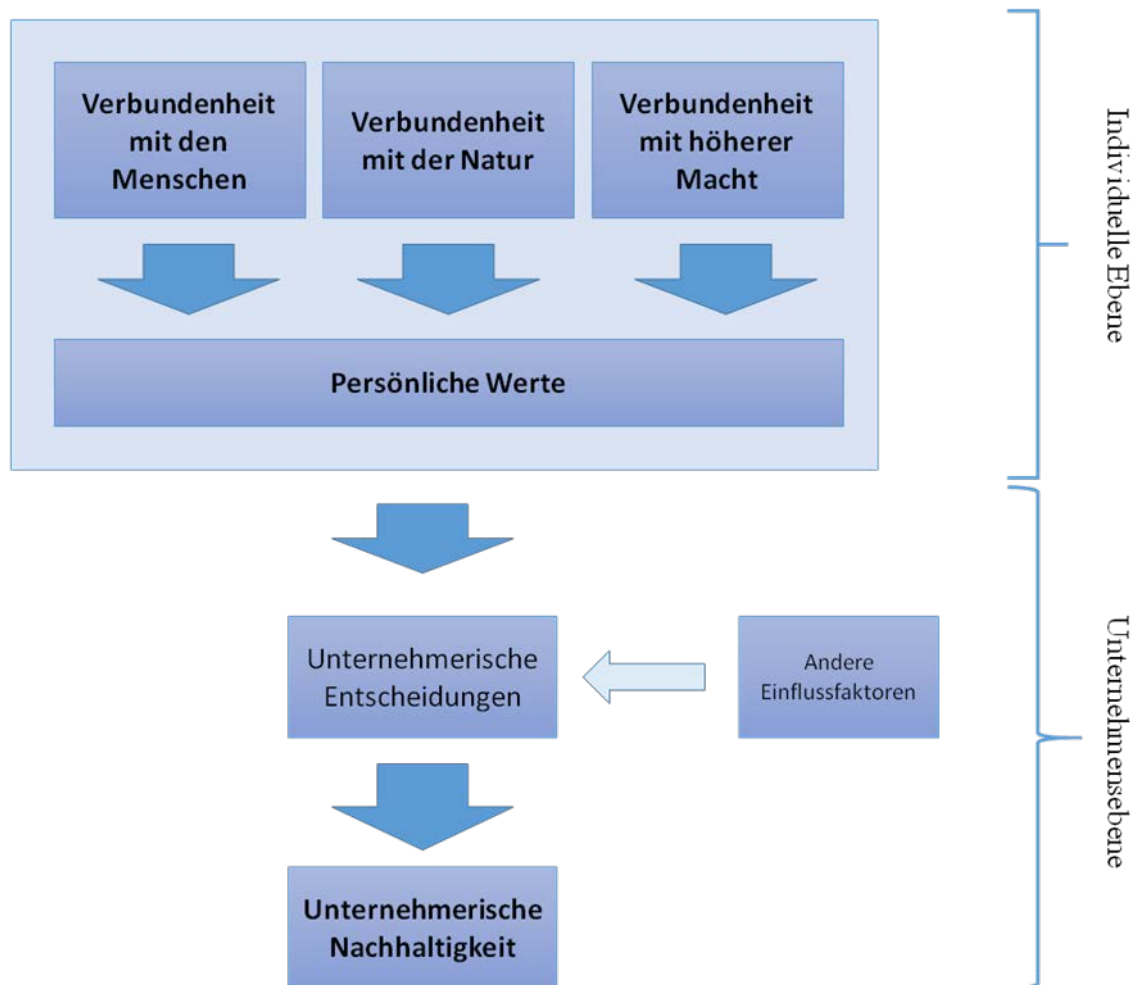


Abb. 5: Modell: Vorläufiger Forschungsrahmen
 (Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Liu/Robertson 2011, S. 35; Jurkiewicz/Giacalone 2004, S. 130; Schaltegger/Buritt 2005, S. 201 ff.)

3 Qualitative Erhebung zur empirischen Analyse des Zusammenhangs zwischen Spiritualität und nachhaltigem unternehmerischem Handeln

Die Beschreibung der qualitativen Erhebung beginne ich mit der Begründung des qualitativen Forschungsdesigns. Darauf folgt die Beschreibung der Erhebungsmethode und der Erstellung des Interviewleitfadens. Des Weiteren schildere ich die Selektion der Interviewpartner und die Durchführung der Interviews.

3.1 Begründung des qualitativen Forschungsdesigns und Darstellung der Erhebungsmethode

In der Literatur wird auf deskriptiv-konzeptionelle Weise mehrmals beschrieben, wie Spiritualität über verschiedene Wege (Reflexion, spirituelle Führung, spirituelle Ressourcen) zu nachhaltigem Handeln führen kann.¹⁷² Fernando, Pruzan und Mikkelsen sowie Pavlovich und Corner haben spirituelle Unternehmensgründer und Unternehmensführer interviewt und Hinweise darauf gegeben, dass die Spiritualität der Unternehmer zu verantwortungsvollerem, nachhaltigerem Handeln führen kann.¹⁷³ Explizit wurde der Zusammenhang der beiden Konzepte empirisch jedoch noch nicht erforscht. Ziel dieser Arbeit ist ein Verständnis für die Werte, Ansichten und anderen Einflussfaktoren der Spiritualität auf nachhaltiges unternehmerisches Handeln zu erarbeiten. Bryman sieht solch ein kontextabhängiges Forschungsziel – im Gegensatz zum Ziel der Generalisierbarkeit in quantitativer Forschung – als typisches Merkmal qualitativer Forschung.¹⁷⁴ Deshalb wählte ich ein qualitatives Design, bei dem explizit ein Fokus auf die Hintergründe und Zusammenhänge gelegt werden sollte. Wie eingangs gezeigt, herrscht in der Literatur eine erhebliche Unklarheit über die Definition von Spiritualität. Eine Quantifizierung der individuellen Erfahrung¹⁷⁵ von Spiritualität kann somit leicht zu Fehlinterpretationen führen. Das qualitative Forschungsdesign lässt Raum für individuelle Beschreibungen der Spiritualität und gibt nur bedingt ein festgelegtes Konzept vor. Damit folge ich auch der Anregung von Fornaciari und Dean, die für die Erforschung von Spiritualität vor der Nutzung quantitativer Methoden warnen und qualitative Methoden vorziehen.¹⁷⁶

Die Erhebung der Daten erfolgte mit Hilfe von halbstrukturierten Interviews mit Geschäftsführern und Entscheidungsträgern von kleinen und mittleren Unternehmen. Diese Art der Datenerhebung ermöglichte es mir, die Reihenfolge der Fragen bei Bedarf zu ändern und Fragen zu Anmerkungen der Interviewten zu stellen, die nicht im Interviewleitfaden enthalten sind. Dies ist aufgrund der bereits erwähnten Komplexität der The-

¹⁷² Vgl. Fernando/Jackson 2006; Fry/Slocum Jr. 2008; Stead/Stead 2014; Laszlo et al. 2012.

¹⁷³ Vgl. Fernando 2007, S. 131 f.; Pruzan/Mikkelsen 2007, S.145; Pavlovich/Corner 2014, S. 341 f.

¹⁷⁴ Vgl. Bryman 2012, S.408.

¹⁷⁵ Vgl. Nelson 2009, S. 8.

¹⁷⁶ Vgl. Fornaciari/Dean 2001, S.347; Fornaciari/Dean 2001, S.338.

matik nötig, um ein möglichst umfassendes Bild des Unternehmers und seiner Verhaltensweisen und Beweggründe bezüglich Nachhaltigkeit und Spiritualität zu erhalten.¹⁷⁷

Ein unstrukturiertes Interview wurde jedoch ausgeschlossen, da spezifische Forschungsfragen behandelt wurden und eine Vergleichbarkeit der Interviews gewährleistet sein sollte.¹⁷⁸

3.2 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden enthält Fragen zum Unternehmen im Allgemeinen, zu unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten und zu Spiritualität. Vor den Frageblöcken nannte ich Informationen zu meiner Person und den Zweck der Studie.

Um die Beantwortung der Forschungsfragen zu ermöglichen wählte ich folgende Struktur:

- 1) Fragen zum Unternehmen im Allgemeinen;
- 2) Abwechselnd Fragen zu Nachhaltigkeitsaktivitäten und deren Beweggründe. Dabei wurde explizit nachgefragt, ob diese aus persönlichen Werten und Ansichten resultieren;
- 3) Abwechselnd Fragen zu einer einzelnen Dimension von Spiritualität, deren Auswirkungen auf unternehmerisches Handeln und der Verbindung zu in Fragenblock 2) genannten Werten und Ansichten;
- 4) Fragen zu Spiritualität im Allgemeinen.

Um Fragenblock 1) nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen zu lassen, recherchierte ich vor den Interviews jeweils Informationen über das Unternehmen, sodass die Befragten mit kurzer Zustimmung oder Ablehnung antworten konnten.

Die Fragen zur Nachhaltigkeit lehnte ich an diejenigen aus Kiefhaber und Spraul zu Sozialkapital und Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) an, da diese sich im Kontext der Befragung von Entscheidungsträgern bewährt haben.¹⁷⁹ Die Fragen orientieren sich zudem an den Richtlinien und Kennzahlen der *Global Report Initiative* (GRI), einem etablierten Standard der Nachhaltigkeitsmessung auf Unterneh-

¹⁷⁷ Vgl. Bryman 2012, S. 471.

¹⁷⁸ Vgl. Bryman 2012, S. 472.

¹⁷⁹ Vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S. 12 f.

mensebene.¹⁸⁰ Kiefhaber und Spraul fassen die Elemente der GRI Richtlinien zu einer handhabbaren Menge an Fragen zusammen, indem sie ähnliche Themen verknüpfen. Ferner verzichten sie auf die Abfrage kurzfristiger und rein finanzieller Kennzahlen und konzentrieren sich damit auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten, die für das langfristige Überleben des Unternehmens notwendig sein können.¹⁸¹ Weiterhin brechen sie die dreigeteilte Struktur der Nachhaltigkeitsdimensionen auf, da kleine und mittlere Unternehmer oft Probleme mit den Konzepten Nachhaltigkeit und CSR haben.¹⁸² Diese Struktur behielt ich bei, da auch meine Interviewpartner Entscheidungsträger kleiner und mittlerer Unternehmen sind (siehe Kapitel 3.3 und 3.4).

Meine Fragen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten der befragten Unternehmen gliedern sich demnach in a) Mitarbeiter und soziales Engagement, b) Umweltschutz, c) Lieferanten, d) Kunden. Der Interviewleitfaden von Kiefhaber und Spraul enthält weiterhin noch Fragen zu e) Managementsystemen und Gesetzgebung.¹⁸³ Diesen Block nahm ich nicht in meinen Interviewleitfaden auf, da einerseits die darauffolgende Frage nach Beweggründen im Falle der Gesetze nicht relevant ist und andererseits die Befragten Entscheidungsträger relativ kleiner Unternehmen (siehe Kapitel 3.4) sind. Damit ist die Frage nach Managementsystemen kaum von Bedeutung. Einzelne Fragen zur Nachhaltigkeit und dem Unternehmen im Allgemeinen passte ich vor den Interviews an. Dies bezog sich einerseits auf Informationen zu Standort, Mitarbeiteranzahl et cetera, andererseits wurden Fragen, die für ein bestimmtes Unternehmen irrelevant waren, herausgelassen. Da die Stichprobe ausschließlich Dienstleister umfasste, waren „Umweltauswirkungen bei der Produktnutzung“ beispielsweise für alle Unternehmer unpassend. Auch die Frage nach „Gesundheit und Sicherheit der Kunden“ ist für Dienstleister nicht von Relevanz, da ihr Unternehmenszweck ist, genau dies zu gewährleisten.

Die Fragen zur Spiritualität basieren auf einer Skala von Liu und Robertson.¹⁸⁴ Diese Skala ist in Folge einer Zusammenfassung und Weiterführung von 65 Skalen zur Spiritualitätsmessung entstanden. Als Faktoren, die das Konzept am besten erfassen, identifizieren die Autoren „Verbundenheit mit einer höheren Macht“, „Verbundenheit mit den

¹⁸⁰ Vgl. Von Hauff/Kleine 2014, S.203.

¹⁸¹ Vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S.12 f.

¹⁸² Vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S.12 f.

¹⁸³ Vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S.12 f.

¹⁸⁴ Vgl. Liu/Robertson 2011, S. 44.

Menschen“ und „Verbundenheit mit der Natur und allen Lebewesen“. ¹⁸⁵ Diese drei Faktoren dienen als Grundlage für den Spiritualitätsteil des Fragebogens. Die Interviewfragen legten zwar durch die Orientierung an dem quantitativen Instrument ein bestimmtes Konzept von Spiritualität fest. ¹⁸⁶ Da jedoch Fragen wie: „Wie würden Sie Spiritualität definieren?“ viele Interviewpartner als abstrakt empfinden können, ¹⁸⁷ sah ich es als angemessen, die Faktoren als Grundlage für die Interviewfragen zu nutzen und so einen greifbaren Rahmen für das Konzept der Spiritualität zu geben. Um eventuelle Abweichungen des individuellen Verständnisses von Spiritualität von den vorgegebenen Fragen dennoch zu erfassen, enthält Fragenblock 4) explizite Fragen, ob diese drei Dimensionen Spiritualität im Sinne der befragten Person beschreiben und alternative Interpretationen abzufragen.

Der detaillierte Interviewleitfaden ist in Anhang 1 zu finden.

3.3 Auswahl der Interviewpartner

Zur Stichprobenwahl folgte ich dem Ansatz des *purposive Sampling*. Dabei wird die Stichprobe in Bezug auf die Forschungsziele gewählt, das heißt sie erfüllt Kriterien, die es ermöglichen die Forschungsfragen zu beantworten. ¹⁸⁸ Bryman hebt (basierend auf Hood) zwei Möglichkeiten der Unterscheidung in Bezug auf *purposive Sampling* hervor: *Contingent* ist ein *purposive-Sampling*-Ansatz, wenn die Kriterien sich im Laufe der Forschungsarbeit entwickeln. ¹⁸⁹ Im Gegensatz dazu werden die Kriterien bei *a priori* zu Beginn festgelegt. Betreffend des Zeitpunkts der Stichprobenwahl bezieht sich Bryman auf Teddlie und Yu ¹⁹⁰, die zwischen *sequential* und *non-sequential* unterscheiden. *Sequential* bedeutet in Bezug auf *purposive Sampling*, dass der Forscher mit einer festgelegten Stichprobe beginnt und nach und nach Teilnehmer hinzufügt, die der Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Beim *non-sequential*- oder *fixed*-Ansatz hingegen wird mit einer festen, vorher definierten Stichprobe gearbeitet. Die Ansätze sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

¹⁸⁵ Vgl. Liu/Robertson 2011, S. 35.

¹⁸⁶ Vgl. Bucher 2014, S.31.

¹⁸⁷ Vgl. Stephenson/Draucker/Martsof 2003, S.51.

¹⁸⁸ Vgl. Bryman 2012, S. 418.

¹⁸⁹ Vgl. Bryman 2012, S. 418, Hood 2007, S. 157.

¹⁹⁰ Vgl. Teddlie/Yu 2007, S.80.

| Purposive Sampling = Kriterienfestlegung mit dem Ziel die Forschungsfragen zu beantworten | | | |
|---|-------------------------------|---|--|
| <i>Sequential</i> | <i>Non- Sequential/ fixed</i> | <i>Contingent</i> | <i>A priori</i> |
| Start mit festgelegter Stichprobe; später Stichprobenerweiterung in Abhängigkeit von Relevanz für Forschungsfrage | Stichprobe vorher festgelegt | Kriterien entwickeln sich im Laufe der Forschungsarbeit | Kriterien zur Stichprobenauswahl werden zu Beginn festgelegt |

Tab. 1: Purposive Sampling

(Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Bryman 2012, S. 418; Hood 2007, S. 157; Teddlie/Yu 2007, S.80.)

Bezüglich der Kriterienfestlegung folgte ich zunächst dem „contingent“ Ansatz und legte „Spiritualität“ und „Unternehmensentscheidungsträger“ als Kriterien für die Stichprobenwahl fest. Über eine Internetrecherche gelangte ich zum „Spiritual Venture Network“ (SpVN), welches sich zur Aufgabe macht „[...]Menschen mit spirituellem Anliegen, die in wirtschaftlicher Verantwortung stehen, zusammenzubringen.“¹⁹¹ Das Netzwerk gewährleistet die Erfüllung der beiden Kriterien „Spiritualität“ und „Unternehmensentscheidungsträger“, weshalb es als Stichprobe gewählt wurde. Eine erste Kontaktaufnahme mit dem Netzwerk geschah per Email am 13.02.2015 an die Leitung der Geschäftsstelle (siehe Anhang 2). Nach 14 Tagen Wartezeit versuchte ich, telefonisch Kontakt aufzunehmen. Wiederum vier Tage später konnte ich mit der Leitung der Geschäftsstelle sprechen. Adressdaten der Unternehmen konnte mir die Kontaktperson nicht geben. Nach Nachfragen bei der Vorstandschaft nahm die Leiterin der Geschäftsstelle jedoch meine Interviewanfrage in den monatlichen Newsletter des Netzwerks auf (siehe Anhang 3). Per Email oder telefonisch meldeten sich in den nächsten Wochen insgesamt 16 UnternehmerInnen. Unter ihnen befanden sich sowohl eine Vielzahl von AlleinunternehmerInnen, als auch eine deutliche Mehrzahl von Dienstleistern. Eine detaillierte Übersicht der Rückmeldungen ist in Anhang 4 zu finden. Als weiteres Kriterium wählte ich demnach „Dienstleistungsbetrieb“, was eine gewisse Vergleichbarkeit der verschiedenen Studienteilnehmer ermöglicht. Da der Interviewleitfaden eine Vielzahl von Fragen über Mitarbeiter enthält, sollte auch das Kriterium „mindestens 5 Mitarbeiter“ erfüllt sein. Letztendlich wurden 2 UnternehmerInnen interviewt, die dieses Kriterium nicht erfüllten. In einem Fall gab es keine Informationen im Internet über die Mitarbeiteranzahl, im anderen waren mehr als fünf Mitarbeiter auf der Internetseite abgebildet. Folglich wurde erst während der Interviews ersichtlich, dass dieses Kriterium

¹⁹¹ Vgl. Spiritual Venture Network 2015.

nicht erfüllt werden kann. Beide konnten jedoch relevante Aussagen über Mitarbeiter treffen, aus welchem Grund sie Teil der Stichprobe bleiben konnten.

Darüber hinaus wählte ich das Kriterium „UnternehmensgründerIn“. Wie in Kapitel 2.1.3 gezeigt, haben deren Werte, Glaubenssätze und die Persönlichkeit einen erheblichen Einfluss auf Strategien und die Kultur des Unternehmens.¹⁹² Deshalb kommt Ihnen eine hohe Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfrage zu.¹⁹³ Schließlich wurde ein Unternehmen mit in die Stichprobe aufgenommen, das dieses Kriterium nicht erfüllen konnte. Dabei handelte es sich jedoch um ein Familienunternehmen, bei dem der Befragte als Erbe eine tragende Rolle in der Geschäftsgestaltung inne hat.

Auch der Veranstalter der Ausbildung „X“, ebenfalls Mitglied des Netzwerkes, nahm mit mir Kontakt auf. Er bot an, mich mit einem Unternehmen in der Nähe von Kaiserslautern in Verbindung zu setzen. Die Aufnahme des Unternehmens in die letztendliche Stichprobe kann als *Snowball Sampling* bezeichnet werden. Oft geht der Schneeball-Stichprobenbildung eine andere Form des *Purposive Sampling* voran. Erste Teilnehmer werden zweckbestimmt, ohne Schneeballmethode, ausgewählt, hier Mitglieder des Spiritual Venture Networks. Diese Kontakte werden dann zur Erweiterung nach dem Schneeballprinzip genutzt.¹⁹⁴

Diese Methode wird verwendet, wenn eine Wahrscheinlichkeitsauswahl mehr oder weniger unmöglich ist, was aufgrund der Forschungsfrage und des daraus gebildeten Kriteriums „Spiritualität“ der Fall war.¹⁹⁵ Anhang 4 zeigt auch, dass viele UnternehmerInnen, die für Interviews zur Verfügung standen, aufgrund des Kriteriums „mehr als fünf Mitarbeiter“ ausschieden. Auch deshalb bildete die Schneeball-Stichprobenbildung eine Alternative.

3.4 Durchführung der Interviews

Die Interviews fanden im März und April 2015 statt. Drei der Interviews führte ich aufgrund der großen geographischen Entfernung telefonisch durch, zwei vor Ort im Unternehmen und eines am Lehrstuhl für Sustainability Management der TU Kaiserslautern.

¹⁹² Vgl. Schein 1983, S. 17; Schaltegger/Buritt 2005, S.206.

¹⁹³ Vgl. Bryman 2012, S.418.

¹⁹⁴ Vgl. Bryman 2012, S.427.

¹⁹⁵ Vgl. Bryman 2012, S.424.

Vorteile von Telefoninterviews sind die Kosten- und Zeitersparnis.¹⁹⁶ Vor allem aufgrund der unterschiedlichen geographischen Lagen der Unternehmen und dem Zeitrahmen der Diplomarbeit, waren diese Vorteile von Bedeutung. Nachteile von Telefoninterviews können jedoch sein, dass Antworten kürzer gehalten werden und die Wahrscheinlichkeit, dass ein langes Interview abgebrochen wird, größer wird.¹⁹⁷ Bei dieser Studie konnte allerdings kein erkennbarer Unterschied festgestellt werden. Dies bestätigen auch Sturges und Hanrahan¹⁹⁸, die bei einem Vergleich von Telefon- und persönlicher Befragung unter anderem Gemeinsamkeiten in der Art und Tiefe der Antworten erkannten und deshalb Telefoninterviews in qualitativer Forschung empfehlen.¹⁹⁹

Ein weiterer Nachteil von Telefoninterviews kann in der Unterbrechung der Verbindung oder Aufnahmeschwierigkeiten liegen. Auch dies konnte bei dieser Studie nicht beobachtet werden. Die Interviews, die auf eine Stunde angesetzt waren, dauerten zwischen 69 und 125 Minuten.

Tabelle 2 zeigt einen Überblick über die durchgeführten Interviews.

| Industrie | Anzahl Mitarbeiter | Position des/ der Befragten | Geographische Lage des Unternehmens (Bundesland) | Datum | Nummer des Transkripts/ des Interviewpartners |
|---|--------------------|---|--|------------|---|
| Dienstleister (Personal) | 2 | VorstandsvorsitzendeR, GründerIn, 1 von 2 | Bayern und Berlin | 11.04.2015 | T1/ B01 |
| Dienstleister (Personal) | 4 | GeschäftsführerIn, GründerIn, 1 von 3 | Hessen | 13.03.2015 | T2/ B02 |
| Dienstleister (Gesundheit) | 9 | GeschäftsführerIn, GründerIn | Bayern | 23.03.2015 | T3/ B03 |
| Dienstleister (Gesundheit) | 30-40 | GeschäftsführerIn, GründerIn, 1 von 2 | Hessen | 24.03.2015 | T4/ B04 |
| Dienstleister (Gastronomie); landwirtschaftlicher Betrieb | 20 | Gemeinsame Geschäftsführung ab Januar 2016, Familienunternehmen | Rheinland-Pfalz | 30.03.2015 | T5/ B05a und B05b |
| Dienstleister (Finanz- und Versicherungswesen) | 45 | VorstandsvorsitzendeR, GründerIn | Nordrhein-Westfalen | 1.04.2015 | T6/ B06 |

Tab. 2: Überblick der Interviewpartner
(Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁹⁶ Vgl. Bryman 2012, S.488.

¹⁹⁷ Vgl. Bryman 2012, S.488.

¹⁹⁸ Vgl. Sturges/Hanrahan 2004, S.113.

¹⁹⁹ Vgl. Sturges/Hanrahan 2004, S.107.

4 Vorgehensweise zur empirischen Analyse des Zusammenhangs zwischen Spiritualität und nachhaltigem unternehmerischem Handeln

Anschließend an die Erläuterung der Datenerhebung werde ich nun das Vorgehen bei der Analyse darlegen. Zunächst erläutere ich dabei die Transkription und Kodierung der Interviews. Folgend beschreibe ich, wie ich bei der Identifikation der Werte und Ansichten und der Evaluierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten vorgegangen bin. Schließlich erkläre ich die Ermittlung der Zusammenhänge zwischen Werten, Ansichten und nachhaltigen Aktivitäten.

4.1 Transkription und Kodierung der Interviews

Um die Analyse zu erleichtern, nahm ich die Interviews auf und transkribierte sie mit Hilfe des Audiotranskriptionsprogramms f4 Wort für Wort. Anschließend kodierte und analysierte ich die Transkripte mit Hilfe der Software MaxQDA. Zur Identifikation der Werte, Ansichten und dem weiteren Einfluss der Spiritualität führte ich eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse durch.²⁰⁰ Dabei können Kategorien sowohl induktiv (anhand des Materials), als auch deduktiv (auf Basis der Forschungsfragen) gebildet werden.²⁰¹ Ich ging nach dem Ablaufschema von Kuckartz vor und entwickelte nach erster Textarbeit und dem Schreiben von Fallzusammenfassungen eine Kodierstruktur. Hierbei bildete ich die Themen und Kategorien sowie die Unterkategorien zu den Themenfeldern Nachhaltigkeit und Spiritualität deduktiv anhand der Forschungsfragen.²⁰² Abbildung 6 zeigt einen Überblick über die Kodierstruktur.

4.2 Identifikation der Werte und Ansichten

Zur Beantwortung der Forschungsfragen identifizierte ich zunächst die Werte und Ansichten, die als Resultat der Spiritualität angesehen werden können. Hierfür orientierte ich mich an der Spiritualitätsskala von Liu und Robertson und ordnete sie den Unterkategorien „Verbundenheit mit den Menschen“ (U3.1.1), „Verbundenheit mit der Natur und allen Lebewesen“ (U3.1.2) und „Verbundenheit mit etwas Transzendente“

²⁰⁰ Vgl. Kuckartz 2014a, S.77.

²⁰¹ Vgl. Kuckartz 2014a, S.77.

²⁰² Vgl. Kuckartz 2014a, S.79-80.

Kodierstruktur

Thema (T); Kategorie (K); Unterkategorie (U)

T1) Allgemeines zum Unternehmen

- U1.1) Alter des Unternehmens
- U1.2) Jahresumsatz
- U1.3) Anzahl Mitarbeiter
- U1.4) geographische Tätigkeit
- U1.5)...

T2) Unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten

- K2.1) Soziale Nachhaltigkeit
 - U2.1.1) Flexibilität in den Arbeitszeiten
 - U2.1.2) Verträge und Einstellung
 - U2.1.3) Ausbildung & Praktikanten
 - U2.1.4) Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
 - U2.1.5) Gesundheit und Sicherheit
 - U2.1.6) Diversität
 - U2.1.7) Soziale Kriterien (Arbeitsstandards und Menschenrechte) in der Beschaffung
 - U2.1.8) Soziales Engagement
- K2.2) Ökologische Nachhaltigkeit
 - U2.2.1) Umweltkriterien in der Beschaffung
 - U2.2.2) Verringerung negativer Umweltauswirkungen
 - U2.2.3) Umweltauswirkung durch Erbringung von Dienstleistungen
- K2.3) Ökonomische Nachhaltigkeit
 - U2.3.1) Kundenzufriedenheit
 - U2.3.2) Kritische Kunden oder Produkte im Portfolio
 - U2.3.3) Langfristige Partnerschaften mit Lieferanten
 - U2.3.4) Lokale Beschaffung

T3) Spiritualität

- K3.1) Nach Liu und Robertson
 - U3.1.1) Verbundenheit mit den Menschen
 - U3.1.2) Verbundenheit mit der Natur und allen Lebewesen
 - U3.1.3) Verbundenheit mit etwas Transzendente
- K3.2) Andere spirituelle Werte
- K3.3) Allgemeines

T4) Treiber

- K4.1) Treiber für soziale Nachhaltigkeit
- K4.2) Treiber für ökologische Nachhaltigkeit
- K4.3) Treiber für ökonomische Nachhaltigkeit

Abb. 6: Kodierstruktur
(Quelle: Eigene Darstellung)

(U3.1.3) zu. Tabelle 3 zeigt die Definitionen der drei Unterkategorien nach Lui und Robertson und beispielhafte Interviewtexte, die diesen Unterkategorien zugeordnet werden können.

| Unterkategorie der Kategorie „Nach Liu und Robertson“ (K3.1) | Definition: Orientierung an Items von Liu und Robertson | Beispiel |
|--|--|--|
| „Verbundenheit mit den Menschen“ (U3.1.1) | Sorge um nachfolgende Generationen; Wunsch etwas an die Gemeinschaft zurückzugeben; Mitgefühl; Verantwortung der Menschen füreinander; Leben dann wertvoll, wenn es im Dienst einer wichtigen Sache steht | „Zu sehen, dass ich da irgendeinen Beitrag leisten kann. Und, aber auch dieses in der Gemeinschaft sozusagen mit anderen Menschen zu arbeiten, also vor allen Dingen jetzt, die eben dieselben Ziele verfolgen, die der Gesellschaft etwas zurück geben wollen und nicht nur für sich selber wirtschaften wollen. Und die eben das größere, große Ganze im Blick haben in dem was sie tun.“ (Transkript 2, Z. 121) |
| „Verbundenheit mit der Natur und allen Lebewesen“ (U3.1.2) | Gefühl des Eins-Seins mit Allemwas-ist; eigenes Leben auf bestimmter Ebene mit der ganzen Menschheit verbunden; alles Leben ist verbunden; Genuss der Natur genauso wie Freude an menschlichem Kontakt; Verbundenheit mit Natur, sodass das Gefühl entsteht alles sei Teil eines lebendigen Organismus | „Ja, also insofern ist der Gedanke der Verbundenheit für mich ein zentraler. Also ich habe es einmal so formuliert: Getrennte Wesen sind eine Illusion. Das ist, wir sind jetzt möglicherweise durch diesen Tisch hier getrennt. Auf einer anderen Ebene sind wir eben doch wieder dann letztendlich in einer besonderen Weise verbunden.“ (Transkript 6, Z. 116) |
| „Verbundenheit mit einer höheren Macht“ (U3.1.3) | Tieferer Sinn des Lebens, Gefühl, eine Berufung erfüllen zu müssen; Tod als Tür zu einer anderen Ebene der Existenz; Universum folgt einer Ordnung, die menschliches Denken übersteigt; höhere Ebene des Bewusstseins verbindet alle Menschen | „[...] die geistige Welt ist die Quelle, die uns die Kraft gibt, oder im Grunde die Urquelle ist, die das Leben schafft.“ (Transkript 5, Z. 237) |

Tab. 3: Zuordnung der Ansichten nach Liu und Robertson
(Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Liu/Robertson 2011, S. 41.)

Zur Identifikation weiterer spiritueller Werte und Ansichten (Kategorie: K3.2), die nicht den Dimensionen von Liu und Robertson zugeordnet werden konnten, verwendete ich die Definition von Spiritualität nach Elkins. Darüber hinaus zog ich spirituelle Werte, die ich in Kapitel 2.3 auf Basis einer Literaturrecherche dargestellt habe, heran und eruierte Werte und Ansichten, die sich im Laufe der Analyse induktiv ergaben. Tabelle 4 zeigt einen Überblick über die Zuordnung nach Elkins. Die Komponenten Transzendente Dimension, Sinn, Bestimmung und Mission im Leben lassen sich der Verbundenheit mit einer höheren Macht (U3.1.3) zuordnen. Altruismus und Idealismus lassen sich der Verbundenheit mit den Menschen (U3.1.1) zuweisen. Die übrigen Komponenten ordnete ich der Kategorie Andere spirituelle Werte (K3.2) zu und vermerkte mit Hilfe der Kommentarfunktion, um welche Komponente es sich handelt.

| Kategorie/ Unter- Kategorie | Komponente der Spiri- tualität | Definition: Der spirituelle Mensch... ²⁰³ | Beispiel |
|---|--------------------------------------|---|---|
| „Verbundenheit mit einer höhe- ren Macht“ (U3.1.3) | Transzendente Dimension | ...glaubt an eine transzen- dente Dimension, das „Sichtbare“ ist für ihn nicht alles, was es gibt. Der Glau- be kann von einem persona- lisierten Gott bis zu einer psychologischen Sichtweise, bei der das Transzendente eine Ausweitung vom Be- wussten in das Unbewusste darstellt, reichen. | „Und von daher ist einmal diese Dominanz der geistigen Ebene für mich immer, immer selbst- verständlich gewesen. Und die Verbundenheit mit einer höheren Intelligenz, die für mich den Rahmen setzt, den Entwicklungsrahmen setzt, die diesen hochkomplexen, für mich auch nur ansatzweise begreifbaren Kosmos mit ihrer liebvollen Intelligenz steuert. Und das war für mich auch immer naheliegend, ja.“ (Transkript 6, Absatz 156) |
| „Verbundenheit mit einer höhe- ren Macht“ (U3.1.3) | Sinn und Bestimmung im Leben | ...ist davon überzeugt, dass das Leben sinnvoll ist und dass die eigene Existenz eine Bestimmung hat. | „Ich finde, es beschäftigt mich, welchen Sinn es hat, dass ich hier bin (lacht) Und was das bedeu- ten kann in meinem täglichen Tun. Nicht nur als Unternehmerin, sondern einfach als Mensch, hier im Miteinander.“ (Transkript 1, Z. 85) |
| „Verbundenheit mit einer höhe- ren Macht“ (U3.1.3) | Mission im Leben | ...hat einen Sinn der „Beru- fung“, fühlt eine Verantwor- tung dem Leben gegenüber | „So etwas wie, was man beruflich macht, was man vielleicht auch irgendwann einmal als seine Berufung hoffentlich findet ist ja sehr, hat ja sehr viel einfach zu tun, wie Menschen sich entwickeln und das ist sicherlich das, was mich antreibt. Zu sehen, dass ich da irgendeinen Beitrag leisten kann.“ (Transkript 2, Z. 121) |
| „Andere spiri- tuelle Werte“ (K3.2) | Heiligkeit des Lebens | ...glaubt, dass das Leben heilig ist und findet das Heilige in alltäglichen Din- gen. Empfindet Ehrfurcht und Erstaunen | „Weil ich habe oft das Problem, dass ich das verbal gar nicht so äußern kann. Das ist ja, sind ja oft Gefühlssachen. [...] Das ist ein Geschenk. Und dass ich hier leben darf ist ein Geschenk. [...] Und all das, was ich ja hier bekomme, das, da habe ich eigentlich ja erst einmal nichts zu getan. Dass ich Wasser in ausreichenden Men- gen zur Verfügung habe, da habe ich nichts zu getan. Dass ich in so einer gemäßigten Klimazo- ne lebe, da habe ich nichts zu getan. Und all das, was mir hier Positives begegnet, da habe ich einfach Dankbarkeit für.“ (Transkript 4, Z. 171) |
| „Andere spiri- tuelle Werte“ (K3.2) | Materielle Werte | ...sucht keine vollständige Befriedigung durch materiel- le Werte | „Das heißt ich werde im Zeitpunkt meines Ablebens sicherlich nicht darüber nachdenken wieviel Dividende habe ich stolzerweise an wen in den letzten dreißig Jahren gezahlt. [...] Also von daher verschwenden wir doch achtzig Pro- zent der wachen Zeit, gerade Führungskräfte, darauf, Dinge zu produzieren, die im Hinblick auf ihr persönliches Entwicklungsziel völlig irrelevant sind. Das kann natürlich schon unter Umständen Panik auslösen. Wenn Sie auf den |

²⁰³ Vgl. Elkins et al. 1988, S. 10 ff.

| Kategorie/ Unter- Kategorie | Komponente der Spiri- tualität | Definition: Der spirituelle Mensch... ²⁰³ | Beispiel |
|---|--------------------------------------|---|---|
| | | | Gedanken kommen, ich mache achtzig Prozent meiner wachen Zeit nur Bullshit! Und von daher ist ja schon die Frage, wie wickle ich das dann noch sinnvoll um, damit ich heil über den Tag komme. Und dabei kann das eben helfen zu sagen: Letztendlich, ich betrachte unternehmerisches Handeln nicht alleine dazu, den Gelderwerb für meine Familie sicherzustellen, sondern eben auch zu sagen: Ich nehme es als persönlichen Entwicklungs- und Erfahrungsraum.“ (Transkript 6, Absatz 139) |
| „Verbundenheit mit den Menschen“ (U3.1.1) | Altruismus | ...hat Mitgefühl und einen starken Sinn für soziale Gerechtigkeit | „Und entstanden ist das im Grunde genommen ja, durch eine private Situation. Mein Neffe war in der Schule komplett abgekackt und er ist dann auf ein Internat gegangen. Das konnte er sich aber nur erlauben, weil ein Bruder von mir und wir es finanziert und mit unterstützt haben. Und er hat dann einen mittleren Bildungsabschluss mit 1,8 gemacht. Wo mittlerweile in seiner Schule der Hauptschulabschluss schon nicht mehr gewährleistet war. Aber es kann doch nicht sein, nur weil man Geld hat, dann kann man etwas daraus machen, wenn man das nicht hat, dann kackt man ab. Und daraus entstand die Idee: Wir bilden all die aus, die keiner haben will.“ (Transkript 4, Absatz 79) |
| „Verbundenheit mit den Menschen“ (U3.1.1) | Idealismus | ...hat hohe Ideale und ist ein Visionär, der sich für eine bessere Welt engagiert | „[...] Also ich glaube das ist schon, also das, dadurch dass wir eben, wir haben diese Personaldienstleistung ja nicht gegründet weil wir denken, dass es besonders lukrativ ist. Sondern, nein, sondern weil wir ja natürlich wollen, dass diese Pioniere in den verschiedensten Bereichen, nicht nur Umweltschutz, sondern auch in den ganzen anderen Bereichen, wo eben viel zu tun ist, dass wir die unterstützen können. [...] Aber deswegen sind natürlich die Leute, die für uns arbeiten auch, mit einer hohen einfach Motivation dabei einfach die Welt zu verbessern und da gehören und da gehören natürlich ökologische Themen immer mit dazu. Deswegen ist das glaube ich in unser aller Wertesystem mit enthalten, dass wir versuchen die Umwelt nicht zu verschmutzen und den Klimawandel sozusagen aufzuhalten und zu kucken, was wir da halt auch tun können.“ (Transkript 2, Absatz 107) |
| „Andere spirituelle Werte“ (K3.2) | Bewusstsein für Tragik | ...ist sich der Tragik des menschlichen Lebens bewusst. Er kennt menschlichen Schmerz, Leiden und den Tod. Daraus erwächst jedoch Wertschätzung des | „Und dass ich zu der ersten Generation gehöre, die keinen Krieg erlebt. Das ist das absolute Geschenk. Oder bis jetzt erlebt hat, das ist, das kann ich gar nicht beschreiben. Das ist, berührt. Und all das, was ich ja hier bekomme, das, da habe ich eigentlich ja erst einmal nichts zu |

| Kategorie/ Unter- Kategorie | Komponente der Spiri- tualität | Definition: Der spirituelle Mensch... ²⁰³ | Beispiel |
|---|--------------------------------------|--|--|
| | | Lebens. | getan. (Transkript 4, Absatz 171) |
| „Andere spiri- tuelle Werte“ (K3.2) | Früchte der Spiritualität | ...bemerkt Auswirkungen der Spiritualität auf Bezie- hung zu sich selbst, den anderen, der Natur, dem Leben und dem Transzen- dentem. | „Also ich würde eigentlich eher sagen, dass für mich Spiritualität bedeutet, dass ich dadurch verstanden habe, dass es eine weitere Dimension [...], dass es eine weitere Ebene gibt, die vorher nicht bekannt war und die sozusagen das kom- plette Weltbild verändern und auch die kom- plette Art und Weise wie man eben agiert.“ (Transkript 2, Z. 137) |

Tab. 4: Zuordnung der Ansichten nach Elkins
(Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Elkins et al. 1988, S. 10 ff.)

Die Kategorie K3.3 entwickelte ich für weitere Konzepte der Spiritualität, die nicht in K3.1 und K3.2 zuzuordnen waren. Darunter fasste ich die Spiritualität am Arbeitsplatz nach Milliman und die spirituelle Führung nach Fry (siehe Kapitel 2.2.2) sowie Reflexion.

4.3 Evaluierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, war es weiterhin nötig, den Grad der Nachhaltigkeitsaktivitäten der einzelnen Unternehmen zu bestimmen. Dazu nutzte ich, in Anlehnung an Kiefhaber und Spraul,²⁰⁴ die evaluative qualitative Textanalyse nach Kuckartz.²⁰⁵ Diese Art der Analyse dient der „Einschätzung, Klassifizierung und Bewertung von Inhalten durch die Forschenden“²⁰⁶. Dabei ging ich, wie von Kuckartz empfohlen, folgendermaßen vor: In Phase 1 definierte ich die evaluativen Kategorien, beispielsweise Ökologische Nachhaltigkeit. In Phase 2 identifizierte und kodierte ich die Textpassagen, relevant für die Themen ökologischer Nachhaltigkeit. Phase 3 diente der Übertragung aller kodierten Textpassagen einzelner Interviews in eine Tabelle. Grundsätzlich bildete ich in Phase 4 Ausprägungen für die Bewertungskategorie (ökologische Nachhaltigkeit).²⁰⁷ Kuckartz empfiehlt eine Unterscheidung von mindestens drei Charakteristika, nämlich „stark charakteristisch für die Kategorie“ (hohes Level), „relativ uncharakteristisch für die Kategorie“ (niedriges Level) und schließlich „nicht

²⁰⁴ Vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S.16.

²⁰⁵ Vgl. Kuckartz 2014a, S. 98.

²⁰⁶ Kuckartz 2014a, S.98.

²⁰⁷ Vgl. Kuckartz 2014b, S. 90 f.

klassifizierbar“.²⁰⁸ Um eine differenziertere Erfassung zu ermöglichen, übernahm ich die Ausprägungen der Nachhaltigkeitsaktivitäten von Kiefhaber und Spraul, die zwischen „niedriger“, „mittlerer“ und „hoher“ Ausprägung sowie der Kategorie „unklar“ für nicht eindeutig zuzuordnende Aussagen unterscheiden.²⁰⁹ Tabelle 5 zeigt einen Überblick über die Ausprägungsformen.

| Ausprägung | Beschreibung |
|------------|---|
| Niedrig | Aktivitäten, die nicht über das Befolgen von Gesetzen und die Befriedigung von Kundenbedürfnissen hinausgehen |
| Mittel | Nachhaltigkeitsaktivitäten mit einem direkten Bezug/Vorteil für das Kerngeschäft, besonders kurz- und mittelfristig |
| Hoch | Kurz-, mittel- und langfristige Nachhaltigkeitsaktivitäten, die voll in das Geschäft integriert sind |
| Unklar | Zu wenige oder widersprüchliche Informationen zu dieser Kategorie |

Tab. 5: Verschiedene Ausprägungen von Nachhaltigkeitsaktivitäten
(Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S.20.)

In Phase 5 bewertete ich die einzelnen Textpassagen nach den Ausprägungen.²¹⁰ Auch für die Einschätzung der Relevanz der einzelnen Themen der Kategorien zog ich Kiefhaber und Sprauls Analysekriterien heran. Sie bewerten die einzelnen Unterkategorien, wie beispielsweise „Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter“, nach drei Gesichtspunkten: 1) Kann das Unternehmen Einfluss nehmen? 2) Ist die Messgröße relevant für Stakeholder oder die betreffende Industrie? 3) Ist die Messgröße entscheidend für das Unternehmen, weil sie Risiken und Chancen birgt?²¹¹ Kiefhaber und Spraul wählten drei Ausprägungen der Relevanz: hoch, mittel und niedrig. Fällt die Antwort auf alle drei Fragen positiv aus, erfolgt die Zuordnung zu hoher Relevanz, sind zwei Fragen positiv beantwortet, stufen sie die Relevanz als mittel ein. Trifft ein Aspekt zu, hat die Messgröße eine niedrige Relevanz. Da in der vorliegenden Studie alle interviewten Unternehmen Dienstleister sind, können sie beispielsweise auf die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter 1) einen Einfluss nehmen, 2) ist die Messgröße für Anspruchsgruppen, in dem Fall Mitarbeiter, relevant und birgt 3) Risiken und Chancen für das Unternehmen. Die Messgröße hat also eine hohe Relevanz. Anders gestaltet sich die Relevanz der Messgröße „Umweltkriterien bei der Beschaffung“. Einen Personaldienstleister, der

²⁰⁸ Vgl. Kuckartz 2014b, S. 91.

²⁰⁹ Vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S. 17.

²¹⁰ Vgl. Kuckartz 2014a, S. 108.

²¹¹ Vgl. Kiefhaber/Spraul 2015, S. 17.

ausschließlich Büromaterial beschafft, kann zwar 1) Einfluss auf die Messgröße nehmen, jedoch sind 2) und 3) nicht zutreffend.

Die Relevanz der Messgrößen wurde für die Gesamtbewertung der Ausprägung der Nachhaltigkeitsaktivitäten berücksichtigt. Die finale Bewertung ist in Anhang 5 zu finden.

4.4 Zusammenhänge zwischen Werten und Ansichten und nachhaltigen Aktivitäten

Nicht alle identifizierten Werte und Ansichten haben eine Auswirkung auf die Entscheidungen der Unternehmer bezüglich Nachhaltigkeit. Um den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen den Themen Spiritualität und unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten darzustellen, ordnete ich die identifizierten Werte und Ansichten den Kategorien „Treiber für soziale Nachhaltigkeit“ (K4.1), „Treiber für ökologische Nachhaltigkeit“ (K4.2) und „Treiber für ökonomische Nachhaltigkeit“ (K4.3) zu. Um die Zuordnung zu diesen Kategorien zu erleichtern, analysierte ich jedes Interview im Hinblick auf die Forschungsfragen und erstellte Fallübersichten. Dies war nötig, da das Interviewmaterial teilweise sehr umfangreich war und die Textstellen zu den Ursache-Wirkungszusammenhängen im Transkript oft an mehreren, weit auseinander liegenden Stellen zu finden waren. Danach stellte ich alle mit der gleichen Kategorie kodierten Textstellen zusammen.²¹² Mit Hilfe der vorherigen Zuordnung der Werte und Ansichten zu Spiritualität vermerkte ich als Kommentar in der Zusammenstellung, zu welcher Unterkategorie der Spiritualität nach Liu und Robertson (U3.1.1, U3.1.2, U3.1.3) der Treiber zugeordnet werden kann. Des Weiteren vermerkte ich für Werte und Ansichten und andere Einflussfaktoren aus Kategorie K3.2 und K3.3 die konkrete Zuordnung zu einzelnen Aspekten der Spiritualität (siehe Anhang 6 und 7). Diese Tabelle diente als Grundlage für die Ermittlung der Ergebnisse, die im folgenden Kapitel aufgezeigt werden.

5 Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analyse

Nach der Darstellung der Ergebnisse werte ich sie aus und zeige Erklärungsansätze auf. Implikationen für Theorie und Praxis leite ich folgend ab. Mit Grenzen der vorliegenden

²¹² Vgl. Kuckartz 2014a, S.83.

Forschungsarbeit und Hinweisen auf zukünftige Forschungsfragen schließt das Kapitel ab.

5.1 Darstellung der Ergebnisse

Bei der Darstellung der Ergebnisse gehe ich folgendermaßen vor: Zunächst stelle ich Werte und Ansichten, die als Treiber für ökologische (Kapitel 5.1.1), soziale und ökonomische (Kapitel 5.1.2) Nachhaltigkeit dienen, dar. Daraufhin zeige ich auf, welche einzelnen Dimensionen der Spiritualität als Treiber für die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit fungieren. Abschließend stelle ich weitere Einflüsse der Spiritualität auf nachhaltiges Handeln dar.

5.1.1 Werte und Ansichten als Treiber für ökologische Nachhaltigkeitsaktivitäten

Zur Darstellung der Werte und Ansichten der Unternehmensentscheidungsträger, die als Resultat der Spiritualität gesehen werden können (Forschungsfrage 2), behalte ich die Dreiteilung der Nachhaltigkeit bei. Einerseits konnten unterschiedliche Werte und Ansichten als Treiber für die einzelnen Dimensionen identifiziert werden und andererseits weicht die Stärke der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen zwischen den einzelnen Dimensionen voneinander ab. Außerdem ordne ich in Hinblick auf Forschungsfrage 3 die Ansichten den Aspekten der Spiritualität zu.

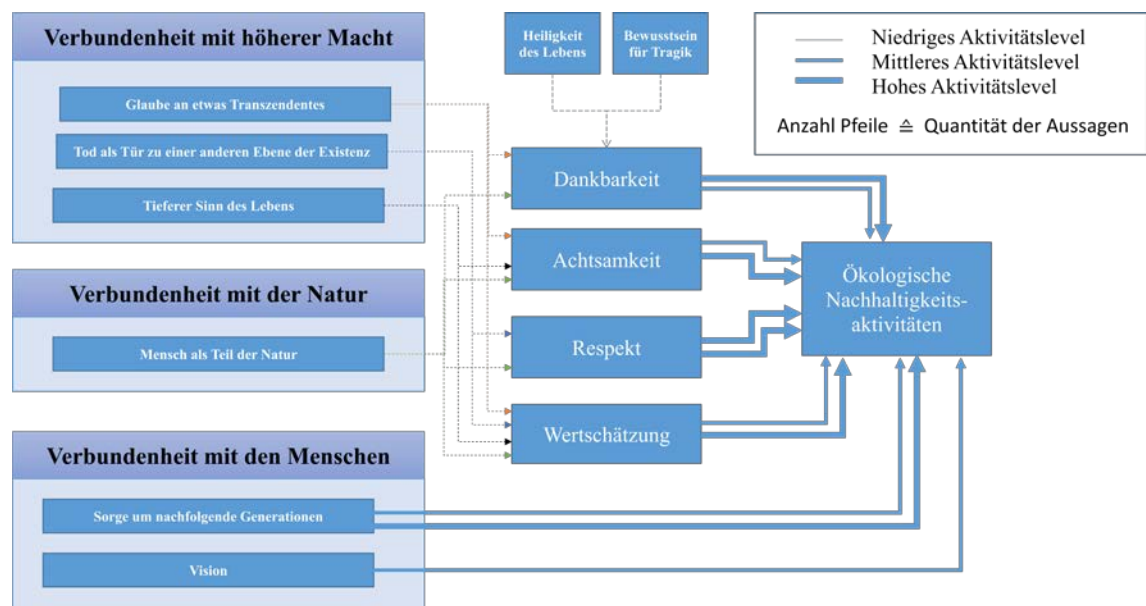


Abb. 7: Treiber für ökologische Nachhaltigkeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 7 zeigt einen Überblick über die Werte und Ansichten, die – basierend auf den Ergebnissen meiner Auswertung – zu *ökologischen Nachhaltigkeitsaktivitäten* führen. Die Quantität der Aussagen ist über die Anzahl der Pfeile dargestellt. Die Intensität der Auswirkung auf die Dimension der Nachhaltigkeit (niedrig, mittel, hoch) ist über die Dicke des Pfeils dargestellt.

Drei²¹³ der Interviewpartner erwähnen explizit, dass die Verbundenheit zur Natur für Sie eine untergeordnete Rolle spielt, was jedoch nicht bedeutet, dass deshalb die ökologische Nachhaltigkeit vernachlässigt wird. Die Verantwortung für die Menschen und nachfolgende Generationen (U3.1.1), wird in zwei Interviews²¹⁴ als Grund genannt, sich für ökologische Nachhaltigkeit einzusetzen.

„I: [...] Welche Rolle spielt für Sie das Gefühl, also wieder auf persönlicher Ebene, das Gefühl der Verbundenheit mit der Natur?

B06: [...] Insofern gehöre ich persönlich nicht zu dieser, ja, zu dieser Fraktion, die, die unsicher wird, wenn sie sich außerhalb der Natur bewegt. Das, diese gerade bei Deutschen ja weitverbreitete mystische Überhöhung der Natur, die ist für mich ein Stück weit fremd. [...] Aber da muss ich sagen, da habe ich keinen Zugang zu. Und letztendlich, wir sind auf einer sehr energetisch emotionalen Ebene sind wir. In besonderer Weise tragen wir Verantwortung für den Naturraum, der uns umgibt. Es ist eine Binsenweisheit, das unser Überleben am Überleben der Natur hängt. Das ist praktisch selbstverständlich: indem wir unsere natürliche Ressourcen vernichten, vernichten wir die Lebensperspektive der nachfolgenden Generationen. Das ist selbstverständlich. [...]“²¹⁵

Ein weiterer Treiber für ökologische Nachhaltigkeit kann eine Vision sein, die Welt zu verbessern (U3.1.1), wie einer der Interviewpartner verdeutlicht.

„I: [...] Und was sind so die Beweggründe dafür? Also würden Sie auch sagen, dass das aus persönlichen Werten und Ansichten resultiert, sich für diese Themen [einzusetzen]?

B02: [Ja klar. Ja klar, natürlich. Also ich glaube das ist schon, also das, dadurch dass wir eben, wir haben diese Personaldienstleistung ja nicht gegründet weil wir denken, dass es besonders lukrativ ist. Sondern, nein, sondern weil wir ja natürlich wollen, dass diese Pioniere in den verschiedensten Bereichen, nicht nur Umweltschutz, sondern auch in den ganzen anderen Bereichen, wo eben viel zu tun ist, dass wir die unterstützen können. [...] Aber deswegen sind natürlich die Leute, die für uns arbeiten, auch mit einer hohen Motivation dabei, einfach die Welt zu verbessern und da gehören natürlich ökologische Themen immer mit dazu. Deswegen ist das glaube ich in unser aller Wertesystem mit enthalten, dass wir versuchen, die Umwelt nicht zu verschmutzen und den Klimawandel sozusagen aufzuhalten und zu gucken, was wir da halt auch tun können.“²¹⁶

²¹³ Transkript 6, Absatz 150 ff.; Transkript 2, Absatz 124 ff.; Transkript 4, Absatz 172 ff.

²¹⁴ Transkript 6, Absatz 150 ff.; Transkript 2, Absatz 124 ff.

²¹⁵ Transkript 6, Absatz 150 ff.

²¹⁶ Transkript 2, Absatz 107.

In zwei der Interviews wurde Dankbarkeit als ein Grund dafür genannt, sich für die Umwelt einzusetzen.²¹⁷ Diese Dankbarkeit kann aus verschiedenen Gedankengängen resultieren. Für zwei Befragte eines Interviews ist sie ein Resultat davon, dass die Menschen von der Natur kommen und wieder dorthin zurückgehen,²¹⁸ sowie dass jedes Lebewesen, auch Pflanzen, eine Seele haben und man keiner Seele schaden möchte²¹⁹ (U3.1.2). Diese Ansicht ist auch der Grund für den Respekt, den sie der Natur gegenüberbringen möchten.²²⁰

„B05a: [...] Jedes Lebewesen, auch diese Blume hat eine Seele. Und ob ich jetzt einen Menschen schlecht behandle oder eine Pflanze schlecht behandle, das geht immer gegen irgendein, gegen irgendjemanden. Und das ist ja nicht da Ziel. Sondern letztendlich, auch wenn diese Blume irgendwann geschnitten wird, dann dürfen wir uns auch bei ihr bedanken, dass sie schön gewachsen ist und uns jetzt Freude spenden kann hier.

B05b: Immer mit Respekt.

B05a: Es geht immer mit Respekt auch der Natur gegenüber. [...] Dann, weil die Natur, wir dürfen nicht vergessen, wo wir herkommen. Und wie sich unsere.

B05b: Und wo wir auch wieder hingehen.

B05a: Wenn, wer unsere Menschheit eigentlich aufgebaut hat. [...]“²²¹

Für einen weiteren Interviewpartner ist Dankbarkeit dem Leben gegenüber im Allgemeinen von großer Bedeutung.

„B04: Für mich ist es ja immer, ich muss es in das Leben integrieren. Was kann ich leben, wie kann ich wertschätzend mit dem Leben mit der Erde umgehen? Und das ist ja wieder aus dem spirituellen Gedanken. Wobei ich finde das Wort Spiritualität ist sehr abgenutzt. Also für mich stimmt Wertschätzung und so oft mehr. Ich weiß aber auch nicht, wie ich es nennen soll, wenn es eigentlich um eine andere Bewusstseinssebene geht. Da kommt dann schon die Spiritualität. Aber ich meine nicht die Wellnessspiritualität, das meine ich nicht.

I: Ja, ja. Also das ist dann auch der Beweggrund das zu machen, eben aus so einer...

B04: Inneren Dankbarkeit heraus. Und das auch nahe zu bringen, dass Wasser Wert hat. Oder dass solche Räume einen Wert haben. Dass ich achtsam mit solchen Räumen auch umgehe.“²²²

Dankbarkeit²²³, Achtsamkeit²²⁴ und Wertschätzung²²⁵ sind Teil der inneren Haltung, die von der Verbindung zu und Sehnsucht nach einer höheren Macht beeinflusst wird. Diese betrachtet die interviewte Person als das Wichtigste in ihrem Leben.²²⁶

²¹⁷ Vgl. Transkript 5, Absatz 177; Transkript 4, Absatz 139 und 171.

²¹⁸ Vgl. Transkript 5, Absatz 179 ff.

²¹⁹ Vgl. Transkript 5, Absatz 177 ff.

²²⁰ Vgl. Transkript 5, Absatz 178 ff.

²²¹ Transkript 5, Absatz 174 ff.

²²² Vgl. Transkript 4, Absatz 137 ff.

²²³ Vgl. Transkript 4, Absatz 139 und 171.

²²⁴ Vgl. Transkript 4, Absatz 138 ff.

²²⁵ Vgl. Transkript 4, Absatz 137.

²²⁶ Vgl. Transkript 4, 137 und 178 ff.

Auch das Bewusstsein für Tragik und die Heiligkeit des Lebens (Zuordnung nach Elkins; K3.2) kann zu ökologisch nachhaltigen Aktivitäten führen, wie die befragte Person verdeutlicht.

„B04: Weil ich habe oft das Problem, dass ich das verbal gar nicht so äußern kann. Das ist ja, sind ja oft Gefühlssachen. [...] Das ist ein Geschenk. Und dass ich hier leben darf ist ein Geschenk. Und dass ich zu der ersten Generation gehöre, die keinen Krieg erlebt. Das ist das absolute Geschenk. Oder bis jetzt erlebt hat, das ist, das kann ich gar nicht beschreiben. Das ist, berührt. Und all das, was ich ja hier bekomme, das, da habe ich eigentlich ja erst einmal nichts zu getan. Dass ich Wasser in ausreichenden Mengen zur Verfügung habe, da habe ich nichts zu getan. Dass ich in so einer gemäßigten Klimazone lebe, da habe ich nichts zu getan. Und all das, was mir hier positives begegnet, da habe ich einfach Dankbarkeit für.“²²⁷

Die Frage nach dem Sinn im Leben (U3.1.3) kann ebenfalls als Ursache für ein Bewusstsein der Achtsamkeit und Wertschätzung gesehen werden.

"I: [...] dieser Umweltschutz, den sie ja dann betreiben, resultiert auch aus persönlichen Werten und Ansichten? B01: Ja, das denke ich wohl. Ja, das ist einfach, ich bin jemand der viel über Nachhaltigkeit nachdenkt. Ich finde, es beschäftigt mich, welchen Sinn es hat, dass ich hier bin (lacht) Und was das bedeuten kann in meinem täglichen Tun. Nicht nur als Unternehmerin, sondern einfach als Mensch, hier im Miteinander. Und ich denke mal, vieles ist unachtsam. Also das hat auch etwas mit Achtsamkeit zu tun. Mit Wertschätzung für meine Umgebung.“²²⁸

Auch die Ansicht, dass der Mensch nach dem Tod wieder in die Natur zurückgeht, ist für diese befragte Person von zentraler Bedeutung. Sie bezeichnet es als ein „Eingehen in ein übergeordnetes System“²²⁹, ein „Einklinken in das große Ganze“²³⁰ (U3.1.3). Daraus entsteht der Wunsch, keinen Schaden zu hinterlassen (Wertschätzung, Respekt), was auch von einem weiteren Unternehmer als Beweggrund genannt wird.²³¹

„I: Und was sie im unternehmerischen Zusammenhang genannt haben, ist das auch eine Folge von dieser Verbundenheit mit der Natur?“

B01: Ganz bestimmt! Also, ich denke einfach das hat auch so etwas mit Anstand zu tun. Nicht hier herumzulaufen und riesige Fußabdrücke zu hinterlassen. [...] Also ich würde es gut finden, ich würde gehen und ich hätte nicht so viel Schaden verursacht. Sondern ich würde dann gehen und dann würde man sagen, dann, ich finde das, dieses dann auch wieder gehen und verschwinden und sich wieder ins Große einklinken, das ist auch etwas für mich Tröstliches. Also das ist vielleicht irgendwie, kommt Ihnen jetzt komisch vor, aber ich finde es sehr tröstlich auch wieder zu verschwinden. [...] Ohne viel Müll veranstaltet zu haben. Weder in den Seelen der anderen, noch tatsächlich draußen.“²³²

²²⁷ Transkript 4, Absatz 171.

²²⁸ Vgl. Transkript 1, Absatz 84.

²²⁹ Transkript 1, Absatz 84.

²³⁰ Transkript 1, Absatz 116 ff.

²³¹ Vgl. Transkript 3, Absatz 100 ff.

²³² Vgl. Transkript 1, Absatz 116 ff.

5.1.2 Werte und Ansichten als Treiber für soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsaktivitäten

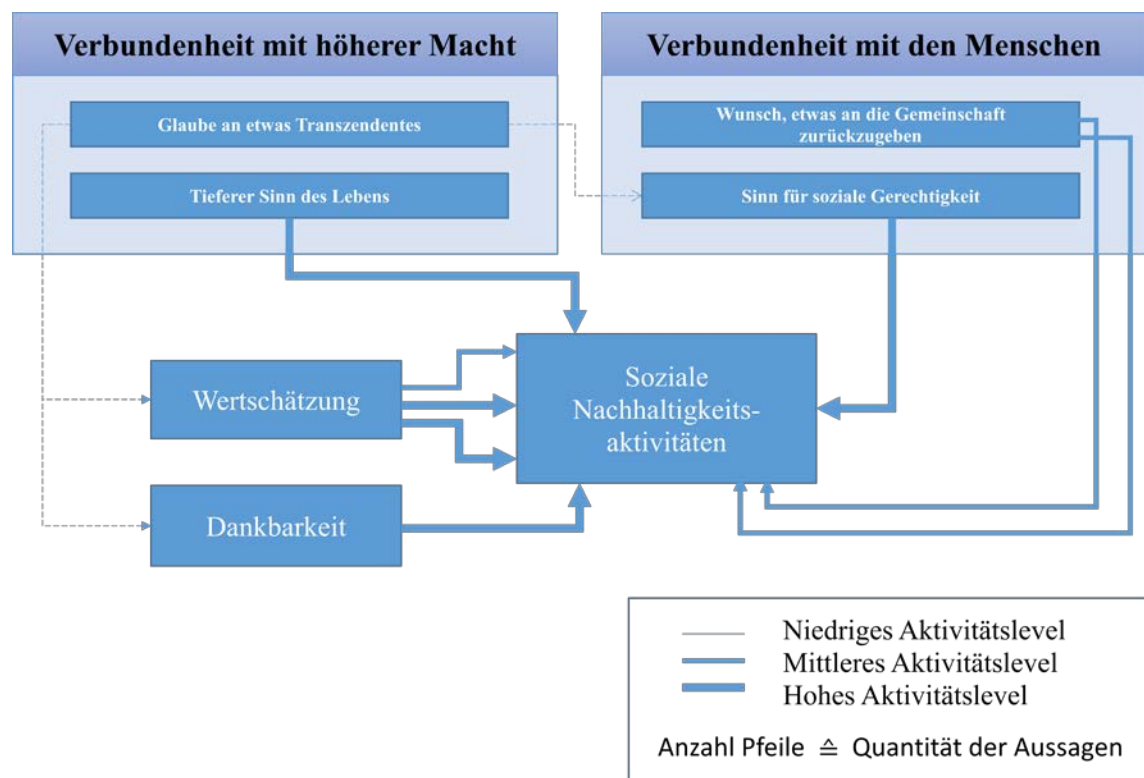


Abb. 8: Treiber für soziale Nachhaltigkeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 8 zeigt einen Überblick über die Werte und Ansichten, die zu *sozialen Nachhaltigkeitsaktivitäten* führen. Quantität der Aussagen und Intensität der Auswirkung ist wie in Abbildung 7 visualisiert.

Als Treiber für soziale Nachhaltigkeit konnte bei 2 Interviewpartnern das Bedürfnis, etwas an die Gemeinschaft zurückzugeben, identifiziert werden (U3.1.1).²³³

„B03: Also ich denke, dass halt einfach auch die Lebenserfahrung einen immer wieder dahin bringt zu sagen: Ich bin so, vom Leben so verwöhnt quasi, dass ich eigentlich so das Gefühl habe, ich kann auch eine ganze Menge zurückgeben und weitergeben.“²³⁴

Auch der Sinn für soziale Gerechtigkeit (U3.1.1) kann als Ursache für sozial nachhaltiges Handeln gesehen werden.

„B04: Und entstanden ist das im Grunde genommen ja, durch eine private Situation. Mein Neffe war in der Schule komplett abgekackt und er ist dann auf ein Internat gegangen. Das konnte er sich aber nur erlauben, weil ein Bruder von mir und wir es finanziert und mit unterstützt haben.“

²³³ Vgl. Transkript 3, Absatz 90 f.; Transkript 3, Absatz 146 f.; Transkript 2, Absatz 120 f.

²³⁴ Vgl. Transkript 3, Absatz 147.

Und er hat dann einen mittleren Bildungsabschluss mit 1,8 gemacht. Wo mittlerweile in seiner Schule der Hauptschulabschluss schon nicht mehr gewährleistet war. Aber es kann doch nicht sein, nur weil man Geld hat, dann kann man etwas daraus machen, wenn man das nicht hat, dann kackt man ab. Und daraus entstand die Idee: Wir bilden all die aus, die keiner haben will.“²³⁵

Die Verbindung zu einer höheren Macht (U3.1.3) kann ebenfalls dazu führen, sich christlichen beziehungsweise humanistischen Werten zu verpflichten, welche wiederum einen Einfluss auf die soziale Nachhaltigkeit haben.

„B04: Und Vertrauen, Ehrlichkeit, das sind für mich ganz hohe Werte. Oder ich selber bin ja eher so im christlichen Glauben aufgewachsen, ja so schon dieser Glaube an eine höhere Macht.

I: Also das spielt dann auch für das Engagement schon so mit rein?

B04: Denke ich schon ja. Wobei ich das nicht am Christentum festmache. Ich könnte das auch alles mit ganz humanistischen Werten gleichsetzen.“²³⁶

Weiterhin kann eine innere Haltung der Dankbarkeit, die als Resultat der Verbindung zu einer höheren Macht (U3.1.3) betrachtet werden kann,²³⁷ dazu führen, sozial nachhaltig zu handeln.

„I: Und was sind so die Beweggründe dafür, sich halt eben für die Mitarbeiter, was sie schon gesagt haben, dass das so eine Herzenssache ist, einzusetzen? Oder auch dieses soziale Engagement, was sie durch die Ausbildung machen, was würden Sie sagen sind so die Beweggründe dafür?

B04: Das ist ein innerer Antrieb. Also das ist ein innerer Antrieb einfach von mir. Das ist eine absolute Dankbarkeit von mir den Mitarbeitern gegenüber, dem Pflegedienst gegenüber, wie ich mich mit Ihnen entwickeln durfte.“²³⁸

Von zentraler Bedeutung ist auch Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber, die drei Befragte verdeutlichen. Diese kann die Folge einer allgemeinen inneren Haltung der Wertschätzung sein,²³⁹ oder der Haltung der Akzeptanz, dass jeder Mensch richtig ist, so wie er ist.²⁴⁰

„B02: Und ich glaube so vom Menschenbild steht einfach dahinter, dass jeder Mensch wertvoll ist und irgendwie seine Talente einbringen kann. Dass man einfach nur einen Rahmen schaffen muss, dass das auch möglich ist.“²⁴¹

²³⁵ Transkript 4, Absatz 79.

²³⁶ Transkript 4, Absatz 128 f.

²³⁷ Vgl. Transkript 4, Absatz 178 ff.; Transkript 4, Absatz 137.

²³⁸ Transkript 4, Absatz 125.

²³⁹ Vgl. Transkript 4, Absatz 178 ff.; Transkript 4, Absatz 137.

²⁴⁰ Vgl. Transkript 2, Absatz 100 f.; Transkript 4, Absatz 129; Transkript 5, Absatz 96.

²⁴¹ Vgl. Transkript 2, Absatz 100 f.

Der Wunsch, die Arbeit für die Mitarbeiter sinnvoll zu gestalten, kann das Resultat der Ansicht sein, dass das Leben einen tieferen Sinn hat (U3.1.3). Dies kann dazu führen, sich als Unternehmen sozial zu engagieren, weil daraus ein Gefühl der Sinnhaftigkeit für die Mitarbeiter entstehen soll.

„B06: Und wir streben natürlich nach Gewinn, ja. Unternehmen brauchen Gewinne wie Luft zum Atmen. Aber keiner arbeitet nur um zu atmen. Insofern ist das eine notwendige Bedingung, die gegeben sein muss, aber eine hinreichende muss eben dazu treten. Und die ist eben, aus unserer Sicht, ist letztendlich soziales Engagement. Ein Aspekt von Sinnhaftigkeit. Letztendlich die Menschen, die bei uns arbeiten sollten idealerweise ihr Arbeiten insgesamt als sinnhaft empfinden.“²⁴²

Als Treiber für ökonomische Nachhaltigkeit konnte ich keine expliziten Werte oder Ansichten, die aus der Spiritualität folgen, eruieren. In vier Interviews²⁴³ wird jedoch die lokale Beschaffung im Zusammenhang mit ökologischen Aspekten genannt. Somit können die Treiber für die ökologische auch als Treiber für die ökonomische Nachhaltigkeit betrachtet werden.

„I: Und welche Rolle spielen Umweltaspekte bei der Beschaffung von Gütern?
B01: Wir versuchen alles hier um den Kirchturm herum einzukaufen, zu beschaffen, dass dann zu bekommen, wenn wir da sowieso unterwegs sind. [...] Um diesen Weg nicht zu haben und diese, ja diese, auch diese Belastung, obwohl das nicht billiger ist, im Grunde ist das für uns mehr Aufwand, aber ich bin das, ich bin da so, ich bin das so leid, diese riesen, diese tausend Kartonagen und diese Paketdienste, die dann da herum rasen und das.“²⁴⁴

5.1.3 Einzelne Dimensionen der Spiritualität als Treiber für einzelne Dimensionen der Nachhaltigkeit

Zur Beantwortung von Forschungsfrage 3) zeigt Abbildung 9 zusammenfassend, welche Aspekte der Spiritualität nach Liu und Robertson als Treiber für welche Dimensionen der Nachhaltigkeit fungieren können.

Der Sinn für soziale Gerechtigkeit, der von dem Glauben an eine höhere Macht beeinflusst wird, und der Wunsch, etwas an die Gemeinschaft zurückzugeben, können als Treiber für soziale Nachhaltigkeit betrachtet werden. Eine Vision die Welt zu verbessern und die Sorge um nachfolgende Generationen kann zu ökologisch nachhaltigen

²⁴² Transkript 6, Absatz 76.

²⁴³ Transkript 1, Absatz 101; Transkript 3, Absatz 133; Transkript 4, Absatz 147 in Verbindung mit (i. V. m.) Absatz 169; Transkript 5, Absatz 131 i. V. m. Absatz 135 ff.

²⁴⁴ Transkript 1, Absatz 100 f.

Aktivitäten führen. Diese Ansichten zur Verbundenheit mit den Menschen wirken direkt auf nachhaltiges Handeln.

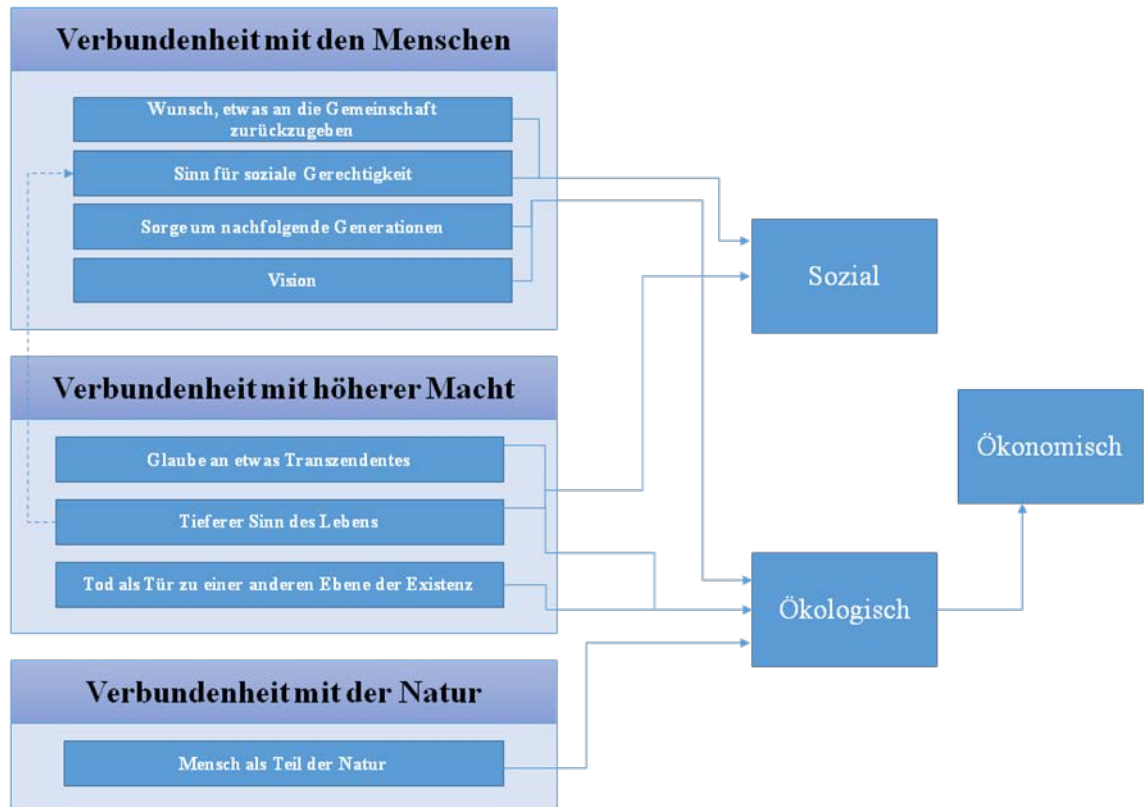


Abb. 9: Einzelne Aspekte der Spiritualität als Treiber für spezielle Dimensionen der Nachhaltigkeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Glaube an etwas Transzendentes und einen tieferen Sinn im Leben kann zu sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsaktivitäten führen. Der Gedanke, dass der Tod eine Tür zu einer anderen Ebene von Existenz führt, kann zu ökologischer Nachhaltigkeit führen. Diese Ansichten der Dimension Verbundenheit mit einer höheren Macht manifestieren sich hauptsächlich als Wertvorstellungen und wirken auch durch diese.

Die Ansicht, dass der Mensch Teil der Natur ist, aus ihr kommt und wieder in sie zurückkehrt (U3.1.2), kann über Respekt und Wertschätzung zu ökologischer Nachhaltigkeit führen. Wie bereits erläutert, können diese Treiber auch als Treiber für ökologische Nachhaltigkeit dienen.

5.1.4 Weiterer Einfluss der Spiritualität auf nachhaltiges unternehmerisches Handeln

Es zeigt sich bereits deutlich, dass spirituelle Werte und Ansichten einen Einfluss auf Nachhaltigkeitsaktivitäten haben können. Zur Beantwortung von Forschungsfrage 1) identifizierte ich weitere Einflussfaktoren der Spiritualität.

Das Bewusstsein der Entscheidungsträger hat indirekt einen Einfluss auf soziale²⁴⁵ und ökologische²⁴⁶ Nachhaltigkeit. Als Grundlage der spirituellen Ansichten und Werte der Befragten kann die Bewusstheit gesehen werden. Dies konnte ich aus dem Kontext der Interviews erkennen und wird auch explizit genannt.

„B04: Und dieses Bewusstsein, das geht ja nicht nur darum, dass ich ein Bewusstsein für unsere Umwelt habe, sondern es ist ja auch der, ich schule ja mein Inneres darauf, auch miteinander bewusster umzugehen. Das ist doch ein großes Ganzes.“²⁴⁷

Auch das Reflektieren über das eigene Handeln (K3.3), das zu Bewusstsein über eigene Emotionen und Verhalten führt,²⁴⁸ zeigt sich als zentraler Bestandteil der Spiritualität der befragten UnternehmerInnen und hat indirekt einen Einfluss auf ihr Handeln bezüglich Nachhaltigkeit.²⁴⁹ Beispielsweise wird in zwei Interviews²⁵⁰ mehrmals genannt, dass es für die UnternehmerInnen sehr wichtig ist, Emotionen zu hinterfragen. Das beinhaltet beispielsweise, keine Schuldzuweisungen zu machen, wenn die befragte Person etwas stört, sondern sich zunächst zu fragen, warum sie das stört. Dies kann wiederum einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter haben.

Die Bedeutsamkeit des Umgangs mit Emotionen wird auch von einem anderen Interviewpartner verdeutlicht. Dieser begründet die Wichtigkeit dadurch, dass wir alle Teil eines lebendigen Ganzen sind²⁵¹ (U3.1.2). Wir Menschen, selbst Energiefelder, haben dadurch einen Einfluss auf jedes Energiefeld, in dem wir uns bewegen, auch das Unternehmen. Als GeschäftsführerIn fühlt die befragte Person sich verantwortlich das Energiefeld Unternehmen zu gestalten.

²⁴⁵ Vgl. Transkript 2, Absatz 96; Transkript 4, Absatz 171.

²⁴⁶ Vgl. Transkript 5, Absatz 133; Transkript 2, Absatz 107; Transkript 4, Absatz 170 f.

²⁴⁷ Transkript 4, Absatz 171

²⁴⁸ Vgl. Brown/Ryan 2003, S. 823.

²⁴⁹ Vgl. Transkript 3, Absatz 176 f.; Transkript 1, Absatz 85, Transkript 1, Absatz 117; Transkript 5, Absatz 122; Transkript 4, Absatz 81; Transkript 4, Absatz 109; Transkript 4, Absatz 115; Transkript 5 Absatz 108.

²⁵⁰ Vgl. Transkript 4, Absatz 109; Transkript 6, Absatz 122 ff.

²⁵¹ Vgl. Transkript 6, Absatz 114 ff.

„B06: [...] Also erst mal letztendlich ich fühle mich verantwortlich für die Gestaltung dieses Energiekörpers. Das heißt wie gehe ich mit Krankheit, Tod, Leid, und Freude um. Und wie begreife ich die dann, diese Elemente dann auch als Impulsgeber für die Energiefrequenz, die in diesem Unternehmen herrscht. Und von daher, das sind letztendlich der Umgang mit Emotionen von besonderer Bedeutung. Und auch von Kommunikation. [...] Wenn ich in einen Raum reinkomme, dann möchten, habe ich den Anspruch die müssen nachher immer so etwas energetisch reicher sein, als wenn ich den Raum wieder verlassen habe. Und ich, letztendlich geht es nicht darum, dass wir uns gegenseitig Energie rauben, sondern es soll am Ende des Tages wechselseitig eher etwas mehr werden.“²⁵²

Die Ansicht, dass der Mensch eine Berufung im Leben zu erfüllen hat (U3.1.3), kann dazu führen, dass die Aufgaben im Unternehmen so verteilt werden, dass die Angestellten einen Sinn in ihrer Arbeit sehen und Freude daran empfinden (individuelle Ebene nach Milliman, Berufung nach Fry; K3.3)²⁵³, was wiederum zur Gesundheit der Mitarbeiter beiträgt²⁵⁴ und die soziale Nachhaltigkeit stärkt.

„B05a: Und die Seele ist ja auf der Erde um eine Aufgabe zu erfüllen, die wir oft nie kennenlernen. Aber die Seele ist da, um sich zu entwickeln, damit sie wenn sie zurück geht, mit einer neuen Aufgabe zurück kommen kann.[...] Und deswegen ist das eigentlich Spiritualität der Weg zu mir selbst. Und der Weg, ja die Aufgabe der Seele eigentlich zu erfüllen. Was dann ganz identisch ist auch mit einem erfüllten und begeisterten Leben für einen selber in der Zeit wo wir auf der Erde sind.“²⁵⁵

„B05a: Das eine ist die Entfaltung der Menschen. Dass die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten die Chance und die Möglichkeit haben, sich persönlich zu entfalten. Also Dinge zu tun, die Ihnen Spaß machen. Sich mit Dingen zu beschäftigen, die Ihnen Freude und Begeisterung ergeben.“²⁵⁶

Des Weiteren zeigt sich, dass die Konzepte der Spiritualität, die in der Managementliteratur dargestellt werden, einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der befragten Unternehmen haben. Spiritualität am Arbeitsplatz nach Milliman (K3.3; siehe auch Kapitel 2.2.2) bestehend aus den drei Komponenten sinnvolle Arbeit (individuelle Ebene),²⁵⁷ Sinn für Gemeinschaft (Gruppenebene)²⁵⁸ und Orientierung an den Werten der Organisation (organisationale Ebene)²⁵⁹, kann für sich bereits der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit zugeordnet werden, da sie das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördert.²⁶⁰

²⁵² Transkript 6, Absatz 119.

²⁵³ Siehe Kapitel 2.2.3

²⁵⁴ Vgl. Ryff/Keyes 1995, S. 719.

²⁵⁵ Transkript 5, Absatz 288.

²⁵⁶ Transkript 5, Absatz 129.

²⁵⁷ Vgl. Transkript 6, Absatz 76; Transkript 5, Absatz 129 i.V.m. 288; Transkript 2, Absatz 101 i.V.m. 133.

²⁵⁸ Vgl. Transkript 4, Absatz 129; Transkript 6, Absatz 72.

²⁵⁹ Vgl. Transkript 5, Absatz 212-230; Transkript 6, Absatz 139-149.

²⁶⁰ Vgl. McKee et al. 2011, S. 233.

Der Wunsch, Mitarbeitern eine Arbeit zu bieten, die sie als sinnvoll empfinden (individuelle Ebene), kann als Resultat der Überzeugung gesehen werden, dass das Leben einen tieferen Sinn hat (U3.1.3). Ferner kann, wie in Bezug auf Forschungsfrage 2 genannt, die Bemühung eine sinnvolle Arbeit zu bieten auch zu sozialem Engagement führen.²⁶¹ Auch der Gedanke des Bedürfnisses der Mitarbeiter nach Zugehörigkeit (Gruppenebene) kann zusätzlich zu Nachhaltigkeitsaktivitäten im Bereich der Mitarbeiter führen.

„B06: Mitarbeiter ziehen ja aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe auch einen sehr hohen persönlichen Nutzen. Wir haben dieses natürliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit, sei es nun zu einer Familie oder zu einem Freundeskreis oder eben auch zu einer Arbeitsgemeinschaft. Und diese Arbeitsgemeinschaft wird eben in dem Maße als wertig und als kraftvoll begriffen, als sie in der Lage ist, über das Mindestmaß an Hygiene, regelmäßige Gehaltszahlungen und so weiter und so weiter, einen besonderen Benefit für die Mitglieder zu leisten. Dass man das Gefühl hat: Ok, selbst wenn es mir dann eben in Phasen körperlicher oder mentaler Schwäche kann ich mich darauf verlassen, dass die Gemeinschaft mich stützt.“²⁶²

Der Aufbau einer Organisationskultur, die wertebasiert ist (organisationale Ebene), wird von drei Interviewpartnern beschrieben.²⁶³

„B06: Und ergänzend daneben tritt eben unser Wertekodex, den wir uns neben unserem Leitbild gegeben haben.[...] Das sind insgesamt zweiundzwanzig Werte. Und die haben wir auch in ein eigenes Format gebracht. Westentaschenformat, so kleine Karten, aus so einen silbernen Nadel gezogen. Und dass die jeder am Körper tragen kann. Und da haben wir den Wert formuliert und die Wertepaare teilweise. Und gleichzeitig dann eben auf der Rückseite die Übersetzungshilfe dazu. Wie wir das dann letztendlich im betrieblichen Alltag verstehen und leben möchten. Und das sind Werte [...], die schulen wir ganz konkret.“²⁶⁴

Weiterhin zeigen die Interviews, dass einzelne Komponenten des Konzeptes der spirituellen Führung (K3.3), wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit haben. Berufung und das Gefühl der Zugehörigkeit, sowie die wertorientierte Organisationskultur habe ich bereits im Kontext von Spiritualität am Arbeitsplatz als Treiber für nachhaltiges Handeln genannt.

Außerdem ist ein bedeutender Bestandteil der spirituellen Führung die Vision, deren wesentlicher Bestandteil die Einbeziehung von Stakeholder-Interessen ist. Diese nennt ein Interviewpartner explizit:

„B05a: [...] Es gibt drei Aufgaben von einem Unternehmen, mehr gibt es nicht. Das eine ist die Entfaltung der Menschen. [...] Der zweite Punkt ist, dass alle Dinge, die wir tun, zum Nutzen

²⁶¹ Vgl. Transkript 6, Absatz 76.

²⁶² Transkript 6, Absatz 72.

²⁶³ Vgl. Transkript 5, Absatz 212 ff.; Transkript 4, Absatz 129; Transkript 6, Absatz 139 ff.

²⁶⁴ Transkript 6, Absatz 139 ff.

Dritter ist. [...] Und das andere sind, dass all das, was wir tun, im Einklang mit der Natur passiert und zum Wohle der Menschen. Es soll also den Menschen damit besser gehen wie vorher. Und das sind die drei Aufgaben.“²⁶⁵

Überdies schildert diese befragte Person auch Vertrauen als Bestandteil ihrer Führung.

„B05a: Und das ist ein bisschen anders, wenn man Unternehmen so führt wie wir das tun, versuchen zu tun, dass man Geduld braucht. Geduld und Vertrauen.“²⁶⁶

Zusammenfassend konnte ich in einem Interview²⁶⁷ alle Komponenten der spirituellen Führung identifizieren. In den anderen Interviews wurden einzelne oder mehrere Elemente genannt.

In einem Interview konnte ich einen Hinweis darauf finden, dass die Spiritualität kurzfristig auch einen negativen Einfluss auf nachhaltige Aktivitäten haben kann. Es wird dabei genannt, dass sich Personen im Unternehmen oder das Unternehmen als Ganzes nicht sozial engagieren, weil persönliche Heilung Priorität hat. Erst wenn die einzelnen Personen gefestigt sind, kann sich ihr Engagement auf einen größeren Zusammenhang ausweiten.

„B05b: Aus dem einfachen Grund, also ich kann auch nur von mir ausgehen. Dass ich noch nicht so weit bin. Also das heißt, als wir den Weg angefangen haben zu gehen und da geht es in erster Linie darum erst einmal „sich selbst heile zu machen“, mit allen Problemen oder was auch immer, was man mit sich bringt. Dass man einfach selbst heil wird. Und wenn man selbst heil ist, dann überträgt sich das sofort auf die Katze, auf die Kinder, auf Familie, auf Partnerschaft. Und von der Familie im Grunde auf das Unternehmen, auf die Gäste und dann eben auf die Region. [...] Aber langfristig sehe ich das schon. Weil das ist im Grunde unsere Motivation, oder unser dass wir eigentlich Frieden wollen, für alle. [...] Und deswegen sehe ich das langfristig schon, dass wir uns in der Region engagieren, aber im Moment tu ich es persönlich nicht.“

5.2 Auswertung der Ergebnisse und Erklärungsansätze

Basierend auf den hier dargestellten Ergebnissen werde ich nun das in Kapitel 2.4 postulierte Forschungsmodell erweitern (Abbildung 10). Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Bewusstsein und Reflexion für die befragten Personen zentrale Bestandteile ihrer Spiritualität sind. Da sich diese Bestandteile in keine der Dimensionen von Liu und Robertson einsortieren lassen, nehme ich sie hier als eigenen Punkt unter dem Oberbegriff „Verbundenheit mit sich selbst“ in das Modell auf. Damit folge ich Bucher, der auf

²⁶⁵ Transkript 5, Absatz 129.

²⁶⁶ Transkript 5, Absatz 114.

²⁶⁷ Transkript 5

Basis einer Literaturrecherche qualitativer Studien über Spiritualität neben der Verbundenheit mit Mensch, Natur und etwas Transzendente die Verbundenheit mit sich selbst ermittelte.²⁶⁸ Für Liu und Robertson wird bei der Verbundenheit mit sich selbst tiefe Bewusstheit über das innere Selbst durch Selbstbeobachtung erlangt. Diese wird auf horizontaler Ebene ausgeweitet auf andere Menschen, die Natur und alle Lebewesen. Auf vertikaler Ebene entsteht die Verbundenheit mit einer höheren Macht.²⁶⁹ In ihrer Messung sehen die Autoren diese Verbundenheit zu sich selbst als Teil der Verbundenheit mit den Menschen und erfassen sie in ihrem Fragebogen mit keinem spezifischen Element. Da sie diese aber als Ausgangspunkt der anderen Formen der Verbundenheit sehen und die Bedeutung auch in den von mir geführten Interviews deutlich wurde, stelle ich sie in oben gezeigten Modell auf eine vorgelagerte Ebene. Diesem Blick folgen auch Laszlo et al., die reflektierende Praktiken als Ursache für ein Bewusstsein der Verbundenheit zwischen Menschen und allen Arten von Lebewesen sehen,²⁷⁰ die letzten Endes zu nachhaltigerem Wirtschaften führen.²⁷¹

Weiterhin konnte ich einzelne spirituelle Ansichten identifizieren, die Ausdruck der Verbundenheit sind, die jedoch unterschiedlich auf unternehmerische Entscheidungen wirken. Ansichten, die die Verbundenheit mit den Menschen bekunden, können basierend auf meinen Ergebnissen eine direkte Wirkung auf nachhaltiges Handeln haben. Ansichten, die auf die Verbundenheit mit der Natur und einer höheren Macht hinweisen, wirken hauptsächlich – wie schon im ursprünglichen Modell dargestellt – indirekt über Werte wie Dankbarkeit und Respekt. Da all diese Werte Teil der spirituellen Haltung sind, beschreiben sie in meinem Modell zusammen mit der Verbundenheit mit sich selbst, den Menschen, der Natur, allen Lebewesen und etwas Transzendente die individuelle Spiritualität der UnternehmerInnen.

Ferner konnte ich aufdecken, dass die Spiritualität der UnternehmerInnen einen Einfluss darauf haben kann, welches Bild sie von Arbeit haben und wie sie diese für ihre Mitarbeiter gestalten wollen (Spiritualität am Arbeitsplatz). Dieses Bild kann sowohl einen Einfluss auf die Entscheidungen bezüglich Nachhaltigkeitsaktivitäten haben, als auch indirekt über die Wirkung auf die Gesundheit zu sozialer Nachhaltigkeit beitragen. In der Literatur gibt es bisher keine Verbindung der Konzepte Spiritualität am Arbeitsplatz

²⁶⁸ Vgl. Bucher 2014, S. 36-37.

²⁶⁹ Vgl. Liu/Robertson 2011, S. 37.

²⁷⁰ Vgl. Laszlo et al. 2012, S. 31

²⁷¹ Vgl. Laszlo et al. 2012, S. 37

und Nachhaltigkeit. Allerdings kann, wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, Spiritualität am Arbeitsplatz als Teil der spirituellen Führung betrachtet werden. Fry beschreibt, dass spirituelle Führung unternehmerische Nachhaltigkeit zur Folge haben kann. Ausgangspunkt ist dabei jedoch eine Vision mit starkem Stakeholder-Fokus (siehe Kapitel 2.2.3). Im Rahmen dieser Arbeit konnte die Vision und alle anderen Komponenten der spirituellen Führung in nur einem Interview identifiziert werden.²⁷² Einzelne Bestandteile der spirituellen Führung wurden jedoch in mehreren Interviews genannt (siehe Kapitel 5.1.4), weshalb ich spirituelle Führung – deren Bestandteil Spiritualität am Arbeitsplatz ist – als Treiber für unternehmerische Nachhaltigkeit in das Modell aufnehme. Für genauere Aussagen über den Zusammenhang mit unternehmerischer Nachhaltigkeit ist jedoch weitere Forschungsarbeit nötig.

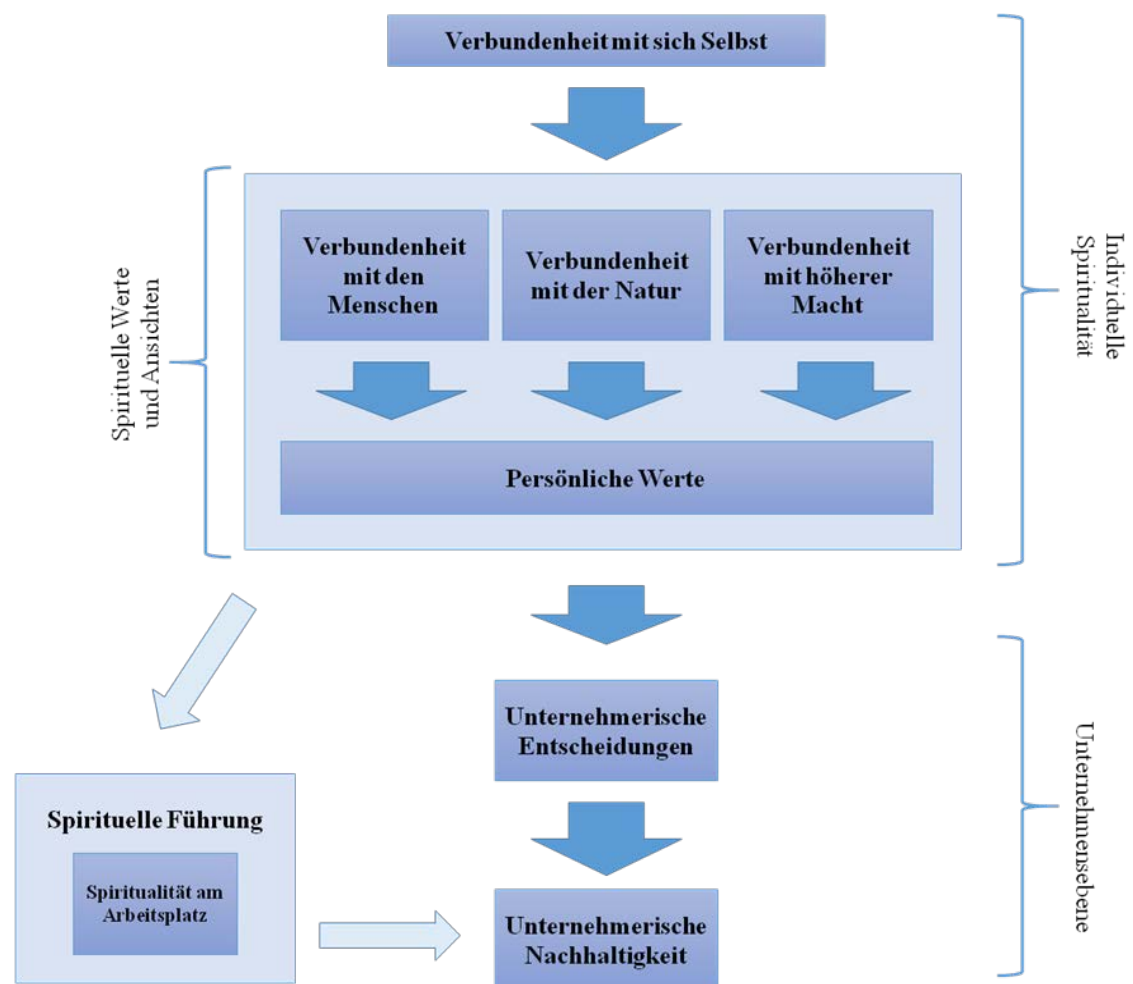


Abb. 10: Erweiterung des Forschungsmodells durch Studienergebnisse (Quelle: Eigene Darstellung)

²⁷² Vgl. Transkript 5.

5.3 Grenzen der Forschung und Hinweis auf zukünftige Forschungsfragen

In Kapitel 3.3.1 habe ich beschrieben, warum für diese Studie ein qualitatives Forschungsdesign angemessen ist. Dies ergibt sich insbesondere aus der Ganzheitlichkeit und Individualität des Konzeptes Spiritualität, wie auch in Kapitel 2.2.3 erläutert. Nichtsdestotrotz ergaben sich aus dem qualitativen Ansatz einige Grenzen. Diese gehen zunächst aus der Stichprobe hervor, die sich auf wenige Dienstleister und KMUs beschränkt. Weiterhin waren alle Studienteilnehmer Teil eines Netzwerks und kamen aus dem deutschen Kulturkreis. Zukünftige Forschung könnte folglich produzierende Unternehmen untersuchen, für die die Fragen nach nachhaltigen Beschaffungsmöglichkeiten deutlich wichtiger sind, da sie Teil der globalen Wertschöpfungskette sind. Auch die Exploration des Einflusses individueller spiritueller Werte und Ansichten in Großunternehmen könnte künftig von Interesse sein. Dabei könnte der Fokus explizit auf Nachhaltigkeitsmanager oder auf die Führungsebene, die Unternehmensstrategien festlegt, gesetzt werden. Zukünftige Forschung könnte außerdem einen Vergleich zwischen UnternehmerInnen verschiedener Netzwerke, die einen spirituellen oder religiösen Hintergrund haben, vornehmen. Obgleich das Spiritual Venture Network regional nicht beschränkt ist und auch die Interviewpartner aus verschiedenen Bundesländern Deutschlands kamen, war die resultierende Stichprobe auf die deutsche Kultur limitiert. Insofern ist zukünftige Forschung bezüglich Spiritualität und Nachhaltigkeit insbesondere auf andere Länder zu übertragen, die sowohl andere Gesetzgebungen und Standards bezüglich Nachhaltigkeit, als auch, bedingt durch religiöse Traditionen, eine andere Verwurzelung der Spiritualität in ihrer Kultur haben. Interessant wäre dabei zum Beispiel Indien, das weniger strenge Gesetze und Standards verfolgt, jedoch Spiritualität tief in der Kultur verwurzelt hat.²⁷³ Allerdings ist dafür eine weitaus ganzheitlichere Betrachtung der Thematik nötig, die ebenfalls von großer Bedeutung für spätere Forschung ist. Gerade die relative Betrachtung des Einflusses der Spiritualität ist hierbei von Interesse, beispielsweise wie groß dieser im Gegensatz zu Regulierung, Druck von Anspruchsgruppen oder anderen Treibern für nachhaltiges Handeln ist.

²⁷³ Vgl. Bhawuk 2003, S. 5.

Ferner ist als Grenze des Forschungsdesigns zu beachten, dass eine Verzerrung der Ergebnisse durch mich als Forscherin möglich ist.²⁷⁴ Dadurch, dass es für Spiritualität keine einheitliche Definition gibt, musste ich mich auf wenige konzentrieren und habe insofern eine Auswahl getroffen. Moberg macht darauf aufmerksam, dass Forscher unbewusst die Beschreibung von Spiritualität so wählen, dass Voraussetzungen und Annahmen für das jeweilige Forschungsgebiet geeignet sind.²⁷⁵ Dies kann auch im Fall meiner Forschung nicht ausgeschlossen werden.

Bei der Auswertung ergab sich außerdem aus einem Interview, dass spirituelle Führung nach Fry einen Einfluss auf Nachhaltigkeitsentscheidungen haben kann. Fry betont in seinem Modell, dass der Bezug zu nachhaltigem unternehmerischem Handeln in der Vision mit einem klaren Fokus auf Anspruchsgruppen liegt (siehe Kapitel 2.3). Von Interesse könnte zukünftig sein, ob eine solche Vision nachhaltiges Handeln im Unternehmen verstärkt und wie genau sich der Zusammenhang zwischen der eigenen Spiritualität, dem Formulieren einer Vision und der Behandlung der Mitarbeiter (Spiritualität am Arbeitsplatz) darstellt.

Des Weiteren könnten anschließende Studien sich damit auseinandersetzen, welche Elemente in dem von mir aufgestellten Modell als Moderatoren wirken. Wird der Einfluss spiritueller Werte und Ansichten beispielsweise durch die Unternehmensgröße verringert oder wird er dadurch vergrößert, dass auch Mitarbeiter im Unternehmen dieselben Ansichten vertreten? Weitere Forschung zur Verfeinerung des Modells ist somit nötig.

Auch dem negativen Einfluss der Spiritualität auf Nachhaltigkeitsaktivitäten könnte zukünftig Beachtung geschenkt werden. Beim Studium der Literatur über zeitgenössische Spiritualität entdeckte beispielsweise Hedlund-de Witt verschiedene Potentiale, aber auch Fallstricke dieser Kultur und Weltsicht für nachhaltige Entwicklung.²⁷⁶ Negative Auswirkungen kann etwa der Fokus auf die eigene innere Arbeit haben, bei der der äußeren Welt und deren Problemen keine Beachtung geschenkt wird.²⁷⁷

²⁷⁴ Vgl. Bryman 2012, S. 39.

²⁷⁵ Vgl. Moberg 2010, S. 108.

²⁷⁶ Vgl. De Witt 2011, S. 1057.

²⁷⁷ Vgl. De Witt 2011, S. 1059.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Zusammenhänge zwischen Spiritualität und unternehmerischer Nachhaltigkeit zu beleuchten. In der Literatur wurden bereits persönliche Werte und Ansichten als Treiber für unternehmerische Nachhaltigkeit identifiziert (siehe Kapitel 2.1.3). Diesen Zusammenhang konnte ich durch die vorliegende Arbeit genauer herausarbeiten und zeigen, welche spezifischen Werte und Ansichten, die aus der Spiritualität der Entscheidungsträger folgen, auf welche Dimensionen der Nachhaltigkeit einen Einfluss haben.

Weiterhin entwickelte ich ein Modell, das sowohl persönliche Werte und Ansichten als Teil der Spiritualität, als auch die Konzepte Spiritualität am Arbeitsplatz und spirituelle Führung integriert. Ich konnte zeigen, dass die identifizierten Werte und Ansichten einen Einfluss darauf haben, diese Konzepte ins Unternehmen zu integrieren. Weiterhin konnte ich herausfinden, dass das Konzept Spiritualität am Arbeitsplatz auch einen Einfluss auf die Entscheidungen bezüglich Nachhaltigkeit haben kann, was in der Literatur bisher noch nicht diskutiert wurde. In einem Unternehmen konnte ich alle Komponenten der spirituellen Führung herausarbeiten. Der Fokus dieser Arbeit lag jedoch nicht auf der Erforschung dieses Konzeptes. Somit habe ich in den Interviews auch nicht explizit danach gefragt. Weitere Forschung ist nötig, um zu beurteilen, welcher Zusammenhang genau zwischen spirituellen Werten und Ansichten, spiritueller Führung und unternehmerischer Nachhaltigkeit besteht. Das von mir vorgeschlagene Modell kann hier als Ausgangspunkt dienen.

Die vorliegende Arbeit hat jedoch nicht nur theoretische, sondern auch praktische Implikationen. Da ich in dieser Arbeit einen Einfluss von spirituellen Werten und Ansichten auf nachhaltiges unternehmerisches Handeln zeigen konnte, kann es für Unternehmen von besonderer Bedeutung sein, Spiritualität in ihrer Unternehmenskultur zu fördern, sofern sie Nachhaltigkeit als Ziel haben. Dent et al. schlagen hierfür reflektierende Praktiken, Meditation oder das Lesen spiritueller Texte vor.²⁷⁸ Die Wahl geeigneter Instrumente hängt hierbei sowohl von den Führungspersonen, als auch von den Mitarbeitern und der Unternehmenskultur im Allgemeinen ab.

²⁷⁸ Vgl. Dent/Higgins/Wharff 2005, S. 636.

Die Wirkung von Spiritualität auf Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext kann auch für politische Entscheidungsträger von Bedeutung sein, die an nachhaltigem Wirtschaften Interesse haben. Durch den Einfluss, den auch einzelne Personen (insbesondere Führungskräfte) auf Spiritualität und infolgedessen Nachhaltigkeit in Unternehmen haben, können in Bildung und Gesellschaft verankerte Aktivitäten zur Unterstützung von Spiritualität eine nachhaltige Entwicklung innerhalb und außerhalb von Unternehmen vorantreiben.

Anhang

Der Anhang kann aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht angezeigt werden.

Literaturverzeichnis

- Academy of Management (2015): Management Spirituality and Religion, <http://aom.org/Divisions-and-Interest-Groups/Management-Spirituality-and-Religion/Management-Spirituality-and-Religion.aspx?terms=spirituality>, (01.05.2015).
- Agle, B. R./Mitchell, R. K./Sonnenfeld, J. A. (1999): Who Matters to Ceos? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and Ceo Values, in: Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, pp. 507-525.
- Aguilera, R. V./Rupp, D. E./Williams, C. A./Ganapathi, J. (2007): Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations, in: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 3, pp. 836-863.
- Aguinis, H./Glavas, A. (2012): What We Know And Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review And Research Agenda, in: Journal of Management, Vol. 38, No. 4, pp. 932-968.
- Ashar, H./Lane-Maher, M. (2004): Success and Spirituality in the New Business Paradigm, in: Journal of Management Inquiry, 13. Jg., Nr. 3, S. 249-260.
- Ashmos, D./Duchon, D. (2000): Spirituality at Work, in: Journal of Management Inquiry, Vol. 9, No. 2, pp. 134-145.
- Bansal, P. (2003): From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues, in: Organization Science, Vol. 14, No. 5, pp. 510-527.
- Bansal, P./Roth, K. (2000): Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, in: Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 4, pp. 717-736.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bhawuk, D. P. S. (2003): Culture's Influence on Creativity: The Case of Indian Spirituality, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 27, No. 1, pp. 1-22.
- Boal, K./Hirsch, P. (2000): Editors' Choice: Spirituality, in: Journal of Management Inquiry, Vol. 9, No. 2, pp. 114.
- Bouckaert, L. (2015): Spirituality: The Missing Link in Business Ethics., in: Zsolnai, L. (Hrsg.): The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management, Cham, S. 15-26.
- Brophy, M. (2014): Spirituality Incorporated: Including Convergent Spiritual Values in Business, in: Journal of Business Ethics, Vol. tba, No. tba, pp. 1-16.
- Brown, K. W./Ryan, R. M. (2003): The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 84, No. 4, pp. 822.
- Brundtland, G. H. (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: 'Our Common Future.', Oxford.

- Bryman, A. (2012): *Social Research Methods*, Oxford.
- Bucher, A. A. (2014): *Psychologie der Spiritualität*, Weinheim, Basel.
- Buehler, V. M./Shetty, Y. K. (1974): Motivations for Corporate Social Action, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 767-771.
- Carrol, J. E. (2004): *Sustainability and Spirituality*, New York.
- Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, in: *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.
- Carter, C. R./Jennings, M. M. (2004): The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No. 1, pp. 145-186.
- Cavanagh, G. F. (1999): Spirituality For Managers: Context and Critique, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 186-199.
- Chatterji, A. K./Toffel, M. W. (2010): How Firms Respond to Being Rated, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 9, pp. 917-945.
- Christmann, P./Taylor, G. (2006): Firm Self-Regulation Through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic Versus Substantive Implementation, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6, pp. 863-878.
- Chu, E. (2007): Spiritual Capitalism: The Achievement of Flow in Entrepreneurial Enterprises, in: *Journal of Human Values*, 13. Jg., Nr. 1, S. 61-77.
- Crossman, J. (2011): Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, No. 4, pp. 553-565.
- Dalai Lama (1999): *Ethics for the New Millenium*, New York.
- David, P./Bloom, M./Hillman, A. J. (2007): Investor Activism, Managerial Responsiveness, and Corporate Social Performance, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 91-100.
- De Witt, A. H. (2011): The Rising Culture and Worldview of Contemporary Spirituality: A Sociological Study of Potentials and Pitfalls for Sustainable Development, in: *Ecological Economics*, Vol. 70, No. 6, pp. 1057 - 1065.
- Dent, E. B./Higgins, M. E./Wharff, D. M. (2005): Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 5, pp. 625 - 653.
- Die Bundesregierung (2014): Rede von Bundeskanzlerin Merkel auf der 14. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 2. Juni 2014, <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Rede/2014/06/2014-06-02-merkel-nachhaltige-entwicklung.html>, (9.12.2014).

- Dörner, A. (2014.): Entspannung für Manager: Der für Ruhe sorgt, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/entspannung-fuer-manager-der-fuer-ruhe-sorgt/9521208.html>, (04.02.2015).
- Doh, J. P./Guay, T. R. (2006): Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, pp. 47-73.
- Duchon, D./Plowman, D. A. (2005): Nurturing The Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 5, pp. 807-833.
- Dyllick, T./Hockerts, K. (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, No. 2, pp. 130-141.
- Elkington, J. (1998): *Cannibals With Forks- The Triple Bottom Line of 21st Century*, Gabriola Island, BC.
- Elkins, D. N./Hedstrom, L. J./Hughes, L. L./Leaf, J. A./Saunders, C. (1988): Toward a Humanistic-Phenomenological Spirituality: Definition, Description, and Measurement, in: *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 28, No. 4, pp. 5-18.
- Fernando, M. (2007): *Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business: A Multifaith Study*, Northhampton, Massachusetts.
- Fernando, M./Jackson, B. (2006): The Influence of Religion-Based Workplace Spirituality on Business Leaders' Decision-Making: An Inter-Faith Study, in: *Journal of Management and Organization*, Vol. 12, No. 1, pp. 23-39.
- Fornaciari, C. J./Dean, K. L. (2001): Making the Quantum Leap: Lessons from Physics on Studying Spirituality and Religion in Organizations, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 335-351.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>, (25.05.2015).
- Fry, L. W. (2003): Toward a Theory of Spiritual Leadership, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, pp. 693-727.
- Fry, L. W. (2005): Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-Being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership, in: *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, pp. 47-83.
- Fry, L. W./Cohen, M. P. (2009): Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 2, pp. 265-278.
- Fry, L. W./Slocum Jr., J. W. (2008): Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 1, pp. 86 - 96.
- Giacalone, R. A./Jurkiewicz, C. L. (2003): Toward a Science of Workplace Spirituality, in: Giacalone, R. A./Jurkiewicz, C. L. (Hrsg.): *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New York, S. 3-28.

- Gladwin, T. N./Kennelly, J. J./Krause, T. (1995): Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 874-907.
- Hemingway, C. A./Maclagan, P. W. (2004): Managers' Personal Values As Drivers of Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, No. 1, pp. 33-44.
- Hood, J. C. (2007): Orthodoxy vs. Power: The Defining Traits of Grounded Theory, Los Angeles, CA, S. 151-164.
- Jeurissen, R. (2000): John Elkington, Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, No. 2, pp. 229-231.
- Johnstone, B./Yoon, D. P./Cohen, D./Schopp, L. H./McCormack, G./Campbell, J./Smith, M. (2012): Relationships Among Spirituality, Religious Practices, Personality Factors, and Health for Five Different Faith Traditions, in: *Journal of Religion and Health*, Vol. 51, No. 4, pp. 1017-1041.
- Jurkiewicz, C. L./Giacalone, R. A. (2004): A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, No. 2, pp. 129-142.
- Karakas, F. (2010): Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, No. 1, pp. 89-106.
- Kauanui, S. K./Thomas, K. D./Sherman, C. L./Waters, G. R./Gilea, M. (2010a): An Exploration of Entrepreneurship and Play, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 51 - 70.
- Kauanui, S./Thomas, K. D./Rubens, A./Sherman, C. (2010b): Entrepreneurship and Spirituality: A Comparative Analysis of Entrepreneurs' Motivation, in: *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 23, No. 4, pp. 621 - 635.
- Kiefhaber, E./Spraul, K. (2015): Social Capital as a Sustainability Driver in Small and Medium-Sized Enterprises: A Qualitative Study For Theory Elaboration, Vancouver: The Academy of Management Annual Meeting.
- Kuckartz, U. (2014a): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 2. Aufl., Weinheim, Basel.
- Kuckartz, U. (2014b): *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice and Using Software*, London, Thousand Oaks (CA), New Dehli, Singapore.
- Laszlo, C./Brown, J. S./Sherman, D./Barros, I./Boland, B./Ehrenfeld, J./Gorham, M./Robson, L./Saillant, R./Werder, P. (2012): Flourishing: A Vision for Business and the World, in: *Journal of Corporate Citizenship*, No. 46, pp. 31 - 51.
- Levinas, E. (1974): *Totalité et Infini*, Den Haag.
- Liu, C. H./Robertson, P. J. (2011): Spirituality in the Workplace: Theory and Measurement, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20, No. 1, pp. 35-50.

- Lozano, R. (2013): A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. tba, No. tba, pp. tba.
- Mair, J./Marti, I. (2006): Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, in: Journal of World Business, Vol. 41, No. 1, pp. 36-44.
- Mansi, M. (2012): The Relationship Between Spirituality and Sustainable Procurement in the Australian Higher Education Sector, Diplomarbeit/Dissertation, Universität RMIT University Melbourne Australia.
- Marquis, C./Glynn, M. A./Davis, G. F. (2007): Community Isomorphism and Corporate Social Action, in: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 3, pp. 925-945.
- Matten, D./Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1, pp. 166-179.
- Matthes, S./Reuter, B. (2012): Mit diesen Tricks waschen sich deutsche Unternehmen grün, <http://www.wiwo.de/technologie/umwelt/nachhaltigkeit-mit-diesen-tricks-waschen-sich-deutsche-unternehmen-gruen/7273242.html>, (09.12.2014).
- McKee, M. C./Driscoll, C./Kelloway, E. K./Kelley, E. (2011): Exploring Linkages among Transformational Leadership, Workplace Spirituality and Well-Being in Health Care Workers, in: Journal of Management, Spirituality Religion, Vol. 8, No. 3, pp. 233-255.
- Michelsen, G./Adomßent, M. (2014): Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge, Nachhaltigkeitswissenschaften, S. 3-59.
- Milliman, J./Czaplewski, A. J./Ferguson, J. (2003): Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment, in: Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, No. 4, pp. 426-447.
- Mitroff, I./Denton, E. (1999): A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace, San Francisco.
- Moberg, D. O. (2010): Spirituality Research: Measuring the Immeasurable, in: Perspectives on Science and Christian Faith, Vol. 62, No. 2, pp. 99-114.
- Montiel, I. (2008): Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures, in: Organization & Environment, 21. Jg., Nr. 3, S. 245-269.
- Mudrack, P. (2007): Individual Personality Factors that Affect Normative Beliefs About the Rightness of Corporate Social Responsibility, in: Business & Society, Vol. 46, No. 1, pp. 33-62.
- Nelson, J. M. (2009): Psychology, Religion, and Spirituality, Berlin.
- Paloutzian, R. F. E. R. A. K. S. G. (2010): Spiritual Well-Being, Spiritual Intelligence, and Healthy Workplace Policy, in: Giacalone, R. A./Jurkiewicz, C. L. (Hrsg.): Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, New York, S. 73-86.

Pavlovich, K./Corner, P. D. (2014): Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness, in: *Journal of Business Ethics*, 121. Jg., Nr. 3, S. 341-351.

PONS (2015): Online-Wörterbuch: Latein, <http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung?q=spiritus&l=de&in=&lf=de>, (25.05.2015).

Pruzan, P. (2008): Spirituality as a Firm Basis for Corporate Social Responsibility, in: Crane, A./McWilliams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, S. 552-559.

Pruzan, P./Mikkelsen, K. P. (2007): *Leading with Wisdom - Spiritual-Based Leadership in Business*, Sheffield.

Ramus, C. A./Steger, U. (2000): The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 605-626.

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2014): Der Rat, <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/der-rat/?size=phurasvefjx%27%22>, (9.12.2014).

Rat für nachhaltige Entwicklung (2014): *Deutscher Nachhaltigkeitskodex 2014*,

Reave, L. (2005): Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 5, pp. 655 - 687.

Ryff, C. D./Keyes, C. L. M. (1995): The Structure of Psychological Well-Being Revisited, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, No. 4, pp. 719-727.

Schaltegger, S./Bennett, M./Burritt, R. (2006): Corporate Sustainability- The Basis of Sustainability Accounting and Reporting, in: Schaltegger, S./Bennett, M./Burritt, R. (Hrsg.): *Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection. An Introduction*, S. 1-33.

Schaltegger, S./Burritt, R. (2005): Corporate Sustainability, in: Folmer, H./Tietenberg, T. H. (Hrsg.): *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006: A Survey of Current Issues*, S. 185-222.

Schein, E. H. (1983): The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, pp. 13-28.

Scott, R. W. (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA.

Sharma, S./Henriques, I. (2005): Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 159-180.

Spiritual Venture Network (2015): Verein, <http://www.spiritual-venture.net/verein.html>, (19.01.2015).

Stead, J. G./Stead, W. E. (2014): Building Spiritual Capabilities to Sustain Sustainability-Based Competitive Advantages, in: *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 11, No. 2, pp. 143 - 158.

- Stead, W. E./Stead, J. G. (2013): *Green Man Rising: Spirituality and Sustainable Strategic Management*, in: Neal, J. (Hrsg.): *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace*, New York, S. 271-284.
- Stephenson, P. L./Draucker, C. B./Martsof, D. S. (2003): *The Experience of Spirituality in the Lives of Hospice Patients*, in: *Journal of Hospice Palliative Nursing*, Vol. 5, No. 1, pp. 51-58.
- Sturges, J. E./Hanrahan, K. J. (2004): *Comparing Telephone and Face-To-Face Qualitative Interviewing: A Research Note*, in: *Qualitative Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 107-118.
- Teddle, C./Yu, F. (2007): *Mixed Methods Sampling: A Typology with Examples*, in: *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 77-100.
- Tenbrunsel, A. E./Wade-Benzoni, K. A./Messick, D. M./Bazerman, M. H. (2000): *Understanding the Influence of Environmental Standards on Judgments and Choices*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 854-866.
- Ulluwishewa, R. (2014): *Spirituality and Sustainable Development*, New York.
- Ungvri-Zrnyi, I. (2014): *Spirituality as Motivation and Perspective for a Socially Responsible Entrepreneurship*, in: *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 10, No. 1, pp. 4-15.
- Vaughan, F. (2002): *What is Spiritual Intelligence?* in: *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 42, No. 2, pp. 16-33.
- Victor, B./Cullen, J. B. (1988): *The Organizational Bases of Ethical Work Climates*, in: *Administrative Science Quarterly*, pp. 101-125.
- Von Hauff, M./Kleine, A. (2014): *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung*, 2. Aufl., München.
- Weaver, G. R./Trevino, L. K./Cochran, P. L. (1999): *Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 539-552.
- Wilson, M. (2003): *Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From*, in: *Ivey Business Journal*, Vol. 67, No. 6, pp. 1-5.
- Wolman, R. (2001): *Thinking With Your Soul: Spiritual Intelligence and Why It Matters*, New York.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): *Our Common Future*, Oxford.
- Zohar, D./Marshall, I. N. (2004): *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*, San Francisco.
- Zohar, D./Marshall, I. N./Marshall, I. (2000): *SQ: Connecting With Our Spiritual Intelligence*, New York.

