



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„25.000 BotschafterInnen der Nachhaltigkeit – eine
Ethnographie aus der Öl- und Gasbranche“

verfasst von / submitted by

Susanne Thiard-Laforet

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the
degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066810

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Kultur- und
Sozialanthropologie

Betreut von / Supervisor:

Mag. Dr. Hermann Mückler

INHALT

1. EINLEITUNG	5
1.1 Ziele und Fragen	5
1.2 Prozesse und Methoden	7
2. THEORETISCHE ANNÄHERUNG	13
2.1 Begriffsdefinitionen	13
2.1.1 Organisation	13
2.1.2 Kultur und Organisationskultur	14
2.1.3 Organisationsforschung	17
2.1.4 Organisationskulturforschung	18
2.2 Organisations- und Betriebsanthropologie	20
2.2.1 Kurze Geschichte der Organisations- und Betriebsanthropologie	21
2.2.2 Aktuelle Studien	22
2.3 Nachhaltigkeit	24
2.3.1 Begriff und Geschichte	24
2.3.2 Politik und Strategien	26
2.3.2.1 ÖSTRAT – eine Nachhaltigkeitsstrategie für Österreich	26
2.3.2.2 Corporate Social Responsibility	29
2.3.2.3 Corporate Sustainability	32
2.3.3 Wissenschaftliche Zugänge	33
2.3.3.1 Interdisziplinäre Forschung zur Nachhaltigkeit	33
2.3.3.2 Betriebswirtschaftliche Ansätze	35
Exkurs: Arbeit, Anthropologie und Nachhaltigkeit	42
2.3.3.3 Hemmnisse für die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements	43
2.3.4 Soziale Innovation durch Nachhaltigkeit	45
2.4 Zusammenfassung der theoretischen Ansätze	47
3. EMPIRISCHE FORSCHUNG – DATENERHEBUNG UND -DOKUMENTATION	49
3.1 Begriffe und Definitionen	49
3.1.1 Methode, Feldforschung, Daten	49
3.1.2 Ethnographie	50
3.1.3 Methoden der Organisationsforschung	51

3.2 Teilnehmende Beobachtung.....	53
3.2.1 Datenerhebung mittels teilnehmender Beobachtung	54
3.2.2 Dokumentation der teilnehmenden Beobachtung	56
3.3 Gespräche	60
3.3.1 Datenerhebung durch Gespräche.....	61
3.3.1.1 Gruppendiskussion	62
3.3.1.2 ExpertInnen- vs. Narratives Interview	63
Exkurs: ExpertInnen	65
3.3.2 Gesprächsdokumentation	69
3.4 Dokumente und Internetauftritt	72
3.4.1 Datenerhebung mittels Dokumenten	72
3.4.2 Selbstdarstellung des Konzerns.....	73
4. EMPIRISCHE FORSCHUNG – DATENAUSWERTUNG	79
4.1 Ethik	79
4.2 Methoden der Datenauswertung	80
4.3 Auswertung von Dokumenten und Internetdarstellung.....	81
4.4 Auswertung der teilnehmenden Beobachtung	86
4.5 Auswertung der Gespräche.....	90
4.5.1 Auswertung auf Basis von Transkriptionen	91
4.5.2 Auswertung auf Basis von Paraphrasen	94
4.5.3 Vergleichende Auswertung aller Gespräche	96
4.6 Zusammenfassung der Datenauswertung	107
4.7 Empirie versus Theorie.....	112
5. SCHLUSSBETRACHTUNGEN.....	116
5.1 Methodenreflexion.....	116
5.2 Grenzen der Datenauswertung und -verwendung	120
5.2.1 Schreiben über Arbeit	120
5.2.2 Verwendung der Forschungsergebnisse	121
5.3 Macht, Strukturen und soziale Innovation	122
NACHWORT	124
LITERATURVERZEICHNIS	125
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	135
ZUSAMMENFASSUNG/ABSTRACT	136

1. EINLEITUNG

1.1 ZIELE UND FRAGEN

Nachhaltigkeit ist ein vielbeachteter Begriff. Ausgehend von der Forstwirtschaft¹ hat die Nachhaltigkeit ihren Siegeszug durch sämtliche Politikbereiche, Wirtschaftsgremien und Wissenschaftsdisziplinen angetreten. Sie muss inzwischen für vieles herhalten, was ohne sie als „gut“, „vernünftig“ oder einfach nur als „nicht zerstörerisch“ bezeichnet werden würde. Und trotzdem oder gerade deshalb wissen die wenigsten, was Nachhaltigkeit wirklich ist. Selbst die Frage, ob es überhaupt eine eindeutige Definition braucht, wird diskutiert. Schließlich ist gut doch gut, oder?

Diese Forschungsarbeit versucht der Nachhaltigkeit auf die Spur zu kommen, und zwar in einem komplexen Kontext: Es geht um die Öl- und Gasbranche, die per se nicht nachhaltig ist, weil sie fossile Rohstoffe verbraucht. Gerade dieser – vielleicht nur scheinbare – Widerspruch hat mich zu dieser Arbeit inspiriert.

Was hat das mit Anthropologie zu tun? Nach meiner Auffassung heißt Nachhaltigkeit anthropologisch zu betrachten, sich damit auseinander zu setzen, wie Menschen agieren müssen, um Nachhaltigkeit zu fördern bzw. zu untersuchen, was sie bisher davon abhält. Es geht um die Schnittstelle Mensch – Natur und um die menschliche Natur, die Teil eines Gesamtsystems ist, das etwas anders machen muss als bisher, wenn nachhaltig agiert werden soll.

Der Mensch organisiert seine Ökonomie über das Vehikel des Unternehmens, eine Art von Organisation, die bisher in den meisten Fällen auf ökonomische Ziele ausgerichtet ist, ohne zwingend auf die sozialen oder ökologischen Auswirkungen seines Tuns Rücksicht zu nehmen.

¹ In der Forstwirtschaft steht der Begriff für eine Bewirtschaftung der Wälder auf eine Weise und in einem Maß, dass sie ihre Produktivität, ihre Verjüngungsfähigkeit und Vitalität behalten oder verbessern (vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit_\(Forstwirtschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit_(Forstwirtschaft)))).

Will man diesen nicht-nachhaltigen Zustand beenden, muss man sich zwangsläufig mit Organisationen und den Menschen in Organisationen auseinandersetzen. Im vorliegenden Fall wird über vermeintlich simple Fragen versucht, möglichst viele Dimensionen der Nachhaltigkeit und ihrer Bedeutung in einem bestimmten betrieblichen Umfeld zu erfassen: Wie wird Nachhaltigkeit im Unternehmen definiert? Wer bestimmt über die Richtigkeit der Definition? Wer bestimmt über die Umsetzung und Bedeutung einer Nachhaltigkeitsstrategie? Wer entwickelt wie die Details dazu? Welche Ziele verfolgt die Strategie? Und wie werden Ziele und Ergebnisse kommuniziert?

Sind sich die Menschen in den Organisationen (MitarbeiterInnen und ManagerInnen) der Widersprüche in den Vorgangsweisen bewusst? Welche Bedeutung geben sie dem, was sie tun? Welche Identitäten spielen in der täglichen Arbeit eine Rolle? Und welche Machteinflüsse gibt es in Unternehmen? Welche Motivationen stecken hinter den Veränderungen oder ihrer Verhinderung?

Die Forschungsfrage lautet demnach: Was kann Nachhaltigkeit für einen Ölkonzern bedeuten und welche Veränderungen löst die Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie aus?

Unterfragen, die dabei helfen sollen die Forschungsfrage zu beantworten, sind:

I. Definition von Nachhaltigkeit

- Was ist Nachhaltigkeit in dem untersuchten Unternehmen?
- Wie ist die Nachhaltigkeitsstrategie entstanden und wie wird sie umgesetzt?
- Wie und aus welchen Menschen (Motivationen und berufliche Herkunft) formiert sich die Nachhaltigkeitsabteilung?
- Wie wirkt die Strategie innerhalb des Unternehmens? (Und wie auf das Umfeld?)
- Welche Bedeutung wird der Strategie zugemessen – von den Menschen, die sie umsetzen und von denen, auf die sie sich auswirken soll?
- Entspricht die Wirkung den Erwartungen (des Umfelds, des Unternehmens, der Verantwortlichen)?

II. Organisationskultur

- Welche "Kultur" herrscht in dem Unternehmen vor?

- Passt die Nachhaltigkeitsstrategie dazu oder steht sie der "alten" Kultur entgegen?
- Lässt sich innerhalb der Nachhaltigkeitsabteilung eine eigene Kultur identifizieren?
- Wie unterscheidet sie sich von der des Restunternehmens?
- Bewirkt dieser Unterschied Veränderungen im Gesamtunternehmen?
- Worin bestehen die ausgelösten Veränderungen?

III. Widerstände und Identitäten

- Welche Widerstände lösen die Veränderungen aus?
- Welche "Trennlinien" gibt es innerhalb und rund um die Nachhaltigkeitsabteilung?
- Was bedeuten diese Unterscheidungen für die Identitäten der Beteiligten?
- Welche Positionen und Meinungen ergeben sich daraus?

Gerade die „klassischen Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie“ schienen gut geeignet um Unternehmen als soziale Gefüge zu erforschen und dem Spannungsfeld aus individueller Macht, unternehmerischem Zweck und Einflüssen aus dem Unternehmensumfeld auf den Grund zu gehen.

1.2 PROZESSE UND METHODEN

Am Anfang jedes Forschungsprozesses steht eine Idee bzw. eine Frage, der man sich widmen möchte. Legitim ist, die Fragestellung zu Beginn offen zu halten und erst im Forschungsverlauf sukzessive zu präzisieren (vgl. Froschauer 2003: 220).

Dann stellt sich die Frage nach dem Zugang zum Feld, die besonders bei Organisationsforschungsprojekten ein großes Hindernis darstellen kann. Der Zugang wird oft schon im Vorfeld genau geregelt und limitiert. Dabei geht es weniger um die Inhalte als vielmehr um zeitliche Aspekte und Methoden: Wo darf man dabei sein? Mit wem wie lange sprechen? Wann darf man keinesfalls stören? usw. Persönliche Netzwerke sind dafür beinahe unumgänglich (vgl. Schein 2009 II: 115f). Im vorliegenden Fall wurde mir der Zugang durch meinen Beruf ermöglicht: Die Idee

entstand im Zuge einer Dienstreise nach Tunesien gemeinsam mit der Chefin der Nachhaltigkeitsabteilung des untersuchten Unternehmens.

Der Feldforschungsprozess wird hier als Teil der Forschung, der das Ergebnis erheblich beeinflusst, betrachtet. Er besteht aus einer Reihe ineinander verwobener Methoden. Zur besseren Übersicht erfolgt seine Darstellung zunächst mit Hilfe eines Rasters, der Methoden der Datenerhebung, Settings und Begründungen für die Methodenwahl enthält.

Name	Setting	Mit wem?	Form der Daten	Warum diese Methode?
Teilnehmende Beobachtung	Pakistan, Besuch der Firmenzentrale, eines Gasfeldes, von PartnerInnen Tunesien, Besuch einer Gasförderregion	mit einer Firmendelegation (inkl. Leiterin und MitarbeiterInnen Corporate Sustainability) Gespräche mit lokalen MitarbeiterInnen, PartnerInnen, mit dem Management	Field Notes, Fotos, Tonaufnahmen, Dienstreiseberichte	Kennenlernen von zwei Außenstellen der Firma Stimmung und Aktivitäten an den Produktionsstätten erheben
Teilnehmende Beobachtung	Stakeholder Dialoge und andere Aufenthalte in der Zentrale in Wien	ManagerInnen, Leiterin und MitarbeiterInnen der Sustainability-Abteilung, Externe	Field Notes	Vorstand "erleben", Sustainability-Leitung beobachten, MitarbeiterInnen kennenlernen
Vorgespräch	Im Unternehmen (Zentrale)	Leiterin der Corporate Sustainability	Tonaufnahme, Protokoll, Transkript	Forschungsziele und -design besprechen
Gruppen-diskussion	Im Unternehmen (Zentrale)	gesamte Corporate Sustainability-Abteilung	Tonaufnahme, Field Notes, Transkript	Meinungen der MitarbeiterInnen einholen
ExpertInnen-Interviews	in der Firma (kombiniert mit teilnehmender Beobachtung)	ausgewählte MitarbeiterInnen der Sustainability-Abteilung, sowie aus anderen Konzernbereichen	Tonaufnahmen, Field Notes, Protokolle, Paraphrasen	Meinung und Erfahrungen ausgewählter MitarbeiterInnen einholen
Dokumenten-analyse		Firmendokumente und Internet-Auftritt	Text	Eigenbild und Öffentlichkeitsarbeit verstehen & analysieren
Literatur-recherche		Organisations- und Betriebs-anthropologie, Betriebswirtschaftslehre, interdisziplinäre Forschung	Text	Theoretische Einbettung des Themas und der verwendeten Methoden

Abbildung 1: Feldforschungsprozess - Methodenraster

Die erste bewusste **teilnehmende Beobachtung** im Zusammenhang mit der Forschungsarbeit erfolgte im Jahr 2013 bei einem sogenannten Stakeholder Dialog² in Wien. Damals war die Idee eine Masterarbeit zu bestimmten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements zu verfassen und dafür verschiedene Unternehmen miteinander zu vergleichen. Die erste Reise mit VertreterInnen der Firma führte mich im Februar und März 2014 nach Pakistan. Auch zu diesem Zeitpunkt erfolgte die Datenerhebung noch zum Stakeholder Management. Erst im Zuge des Tunesienaufenthalts kristallisierte sich heraus, dass eine Ethnographie bzw. die genaue Untersuchung eines Unternehmens ergiebiger sein könnte und es entwickelte sich – gemeinsam mit der Leiterin der Corporate Sustainability Abteilung der Firma – die Idee zur vorliegenden Forschungsarbeit. Der Stakeholder Dialog 2015 diente bereits diesem Vorhaben und dem dafür notwendigen Kennenlernen weiterer MitarbeiterInnen der Nachhaltigkeitsabteilung.

Das **Vorgespräch** mit der Leiterin der Sustainability Abteilung fand nach der Tunesienreise, aber vor dem Stakeholder Dialog statt. Es diente dazu den Rahmen für die Datenerhebungen zeitlich und organisatorisch abzustecken. Die Gruppendiskussion im Zuge eines Abteilungs-Jour Fixe, die Teilnahme an einer weiteren internen Sitzung und die Anzahl der Interviews wurden ebenso vereinbart wie die Teilnahme am erwähnten Stakeholder Dialog. Die **Gruppendiskussion** – im April 2015 – war als Teil des ohnehin stattfindenden wöchentlichen Abteilungs-Jour Fixe konzipiert und sollte dazu dienen, die Meinungen der MitarbeiterInnen zu Nachhaltigkeit nicht nur einzuholen, sondern ihre unterschiedlichen Ausprägungen direkt vergleichen zu können. Ziel der Gesprächsrunde war es aber auch, meine Forschungsfragen zu testen und wenn notwendig anzupassen.

Die zuvor begonnene **Fragebogenentwicklung** konnte gleich danach abgeschlossen werden. Schnell war klar, dass ich zwischen InterviewpartnerInnen aus der Nachhaltigkeitsabteilung und jenen aus anderen Unternehmensbereichen unterscheiden musste, um zu aufschlussreichen Daten zu kommen. In beiden Fällen handelte es sich um **ExpertInneninterviews**, die auch Elemente eines narrativen

² Ein Stakeholder Dialog ist ein Instrument der Unternehmenskommunikation bzw. von Corporate Social Responsibility Strategien, die die Meinungen von externen „Anspruchsgruppen“ in das Unternehmen tragen sollen (siehe auch Kapitel 2.3.3.2: 39).

Interviews enthielten. Schließlich war ich sowohl an der Fachmeinung der Interviewten als auch an ihren persönlichen Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit interessiert. Jeweils am selben bzw. nächsten Tag erstellte ich ein Interview-**Protokoll**, das Setting und Interviewverlauf beschreibt. Die Gruppendiskussion und das Vorgespräch hielt ich in Form von **Transkripten** fest, die Inhalte der weiteren Gespräche wurden über **Paraphrasen** verschriftlicht.

Ergänzt wurde die Datenerhebung mit Hilfe einer Dokumenten- und Internetauftrittsanalyse. Die Nachhaltigkeitsberichte, die öffentlich zugänglich sind, aber auch verschiedene interne Strategiepapiere und Maßnahmenpläne wurden mir freundlicherweise zu diesem Zweck zur Verfügung gestellt. So konnte – parallel zu den persönlichen Gesprächen – auch auf dieser „objektiven Basis“ das Eigenbild bzw. die Eigendarstellung der Firma untersucht werden. Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe einer mehrstufigen **qualitativen Inhaltsanalyse**.

Das Thema Nachhaltigkeit wird von vielen Disziplinen behandelt. Es war daher notwendig **Literatur** nicht nur zu suchen, zu sammeln und zu lesen. Entscheidend für die zielgerichtete Recherche war die bewusste Einschränkung des Themas auf

- Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext, sowie auf
- soziale Aspekte der Nachhaltigkeit (im Gegensatz zu umweltbezogenen)

Außerdem ging es um die Einbettung des Themas in anthropologische Forschung, insbesondere in die Organisations- und Betriebsanthropologie. Die Beschäftigung mit einzelnen Ethnographien ergänzte die Bestandsaufnahme in dem Bereich und diente mir als Inspiration bei der Ausarbeitung der genauen Fragestellungen. Wichtig war aber auch Literatur aus Betriebswirtschaftslehre, Industriesoziologie und Betriebspsychologie. Ergänzt um Überlegungen zu sozialer Innovation und über die intensive Auseinandersetzung mit den verwendeten Methoden zu Datenerhebung und -auswertung sollte ein komplexes Bild von den Herausforderungen im Zusammenhang mit der Erforschung und Realisierung von Nachhaltigkeit entstehen.

Eine (implizite) Auswertung der Daten fand bereits während der Datenerhebung statt. Mit Beginn des **Schreibprozesses** wurden die vielen gesammelten Ideen aber erst geordnet, ausgewertet und analysiert und erste Ergebnisse dokumentiert. Den Kern der Datenauswertung bildete die Analyse der Interviews. Dieser werden Erkenntnisse

aus der teilnehmenden Beobachtung und der Dokumentenanalyse gegenüber gestellt. Aus deren Einbettung in theoretische Grundlagen und Konzepte entstanden weitere **Erkenntnisse**, die in eine abschließende **Reflexion** zu Forschungsverlauf und -ergebnissen mündeten.

2. THEORETISCHE ANNÄHERUNG

2.1 BEGRIFFSDEFINITIONEN

2.1.1 Organisation

Organisationen sind soziale Einheiten, die auf ein Ziel ausgerichtet sind und ihre Mitglieder formal an sich binden (vgl. Schein 2009: VO1/4).

Organisationen sind über Hierarchien strukturiert. Nur die Mitglieder sind den Regeln der Organisation unterworfen, was Grenzen gegenüber der Außenwelt schafft. So werden die Regeln durchgesetzt und eine bestimmte Berechenbarkeit dieser kollektiven Akteure gewährleistet. Organisationen sind durch die Bedeutung von Zweck, Hierarchien und Mitgliedschaften von anderen Teilsystemen der Gesellschaft zu unterscheiden (vgl. Luhmann 1997 zitiert nach Kühl 2009: 13f).

Organisationen sind ein vielseitiges und auf vielerlei Weise zu betrachtendes Konstrukt. Nach Haller (vgl. Haller 2005: 84) können Organisationen gesehen werden als

- Mittel für die Bedürfnisbefriedigung durch Arbeit oder Teilnahme am organisationalen Leben (Funktionalismus)
- zielgerichtetes Sozialsystem mit einem Werte-Subsystem, das die Akzeptanz der allgemeinen Werte des übergeordneten Systems impliziert und somit Stellung und Rolle der Organisation im übergeordneten Sozialsystem legitimiert (Strukturfunktionalismus)
- Sinnzuschreibungen und Interpretationen organisationaler Erfahrungen (symbolanthropologischer Ansatz)
- soziale Artefakte, die aus kognitiven Landkarten der Mitglieder bestehen (kognitiver Ansatz)
- Projektionen unbewusster, universeller Strukturen menschlichen Geistes (Strukturalismus)

- Orte, an denen individuelle Absichten und Motive der Mitglieder aus Nützlichkeitsabwägungen zu organisationalem Makroverhalten koalieren (psychoanalytischer Ansatz)
- soziale Aktualisierungen der Entstehungsgeschichte und der historischen Umwandlungen (Diffusionismus)
- soziale Entwürfe idealisierter Handlungsanleitungen für bestimmte Umwelten, die sich durch kontinuierliche Adaptions- und Selektionsprozesse laufend ändern (Neoevolutionismus)

Die Art der Betrachtung wird sich auch nach der Art von Organisation richten. Zahlreiche Typologien – die meisten stammen aus den Wirtschaftswissenschaften – beschäftigen sich mit den verschiedenen Ausprägungen von Organisationen. In der Anthropologie wird in erster Linie zwischen Arbeitsorganisationen und Verwaltung unterschieden, d.h. zwischen staatlichen und privatwirtschaftlichen Einrichtungen. Man kann aber auch zwischen politischen (z.B. Parteien), wirtschaftlichen (z.B. Unternehmen), sozialen (z.B. Clubs) und Bildungseinrichtungen unterscheiden (vgl. Schein 2009: VO1/5).

Wichtig ist das Bewusstsein darüber, dass Organisationen Institutionen sind, die Gesellschaften und individuelle Erfahrung strukturieren. Zugleich werden sie von ebendiesen Gesellschaften und individuellen Erfahrungen strukturiert. Es ist also die Organisation, die aus Einzelpersonen eine Gruppe macht, und damit zu einer Metapher für das Soziale an sich wird (vgl. Parker 2000: 94).

2.1.2 Kultur und Organisationskultur

Kultur ist eines der zentralen Konzepte der Ethnologie, es gibt unzählige Definitionen dafür. Der Begriff hat im Alltag unterschiedliche Bedeutungen, für diese Arbeit bestimmend ist aber das wissenschaftliche Konzept, das Lebensweisen menschlicher Gemeinschaften, ihre Werte, Normen, Kenntnisse, Denkweisen und Verhaltensmuster meint (vgl. Beer 2006: 53 und 60f).

In diesem Sinne verstanden ist Kultur durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet: Kulturelles Verhalten ist erlerntes Verhalten. Kultur ist überindividuell und historisch entstanden. Kultur verändert sich ständig und besteht aus einer Vielzahl von Merkmalen, die sich empirisch erfassen lassen. Die Grenzen von Kultur sind nicht scharf und sie ist nicht einheitlich. Kultur ist eine Abstraktion, d.h. es gibt keine klare oder wahre Bedeutung, daher ist immer eine anlassbezogene Definition erforderlich (vgl. ebd.: 66f).

Unternehmenskulturen unterscheiden sich von anderen Kulturen z.B. dadurch, dass man nicht in sie hineingeboren wird und man ihnen nicht das ganze Leben lang zugehören muss. Daher ist die kulturelle Prägung durch Unternehmenskultur(en) deutlich geringer als durch die primäre Sozialisation (vgl. Haller 2005: 85).

Die verschiedenen Kulturkomponenten haben dennoch ihre Entsprechung in der Organisationskultur. Die folgende Tabelle enthält eine Gegenüberstellung von Kulturkomponenten – im Allgemeinen und in Bezug auf Organisationen, die von Ann Jordan entwickelt wurde und universelle Gültigkeit hat (vgl. Schein 2009: 104).

Kultur	Organisationskultur
Patterns of subsistence	Type of technology, division of labor
Religion and magic	Values, goals, ceremonies, myths
Economic system	Reward system
Political system	Organizational structure, leadership behavior, power and politics, conflict management
Language and communication	Communication
Social structure	Group formation other than formal organizational structure
Art	Organizational artifacts: dress, building type, logos

Abbildung 2: Universelle Komponenten von Organisationskultur, Jordan zitiert nach Schein 2009: 104

Eine andere Art der Betrachtung von Unternehmenskultur liefert Ed Schein, der „Fragen des äußeren Überlebens“ wie Mission und Ziele, aber auch Prozesse und Strukturen, „Fragen der internen Integration“, z.B. Sprache und Konzepte, Belohnung und Status, sowie „zugrundeliegende tiefere Annahmen“ wie z.B. Annahmen über Realität und Wahrheit oder über Zeit und Raum als verschiedene Ebenen der Kultur bezeichnet (vgl. Schein 2003: 45).

Organisationskultur ist ein spezifisches Set an Mustern, die in einer Institution konkrete Formen annehmen. Ohne diese Muster wäre eine soziale Ordnung nicht möglich, da sonst der tägliche Neustart, d.h. die Erfindung der Organisation notwendig wäre. Mitglieder der Organisation unterwerfen sich somit einer Reihe von Regeln, d.h. die Teilnahme an einer Organisation bedeutet eine Einschränkung der Freiheit, die Akzeptanz von Handlungsgrenzen (vgl. Parker 2000: 232f).

Zugleich erfüllt die Organisationskultur eine Reihe von Funktionen für die Organisation selbst aber auch für die Individuen, die Teil der Organisation sind:

	Funktion für die Organisation	Funktion für das Individuum
Adaption (Sicherstellung ausreichend notwendiger Ressourcen)	Erhaltung in Anpassung an ihre Umwelt	Anpassung an die organisationale Umwelt
Zielerreichung (Setzen und Verwirklichen von Organisationszielen)	Bindung der Motivation der am System beteiligten Individuen in Richtung des organisationalen Sachziels	Befriedigung individueller Bedürfnisse und Realisierung individueller Interessen
Integration (Koordination innerhalb der Organisation)	Realisierung kohärenten Verhaltens und Erlebens sowie zur effizienzoptimalen Harmonisierung organisationaler Subsysteme	Vermittlung von Sinn im Organisationsalltag
Latenz (Schaffen, Bewahren und Übertragen der Stabilität der institutionalisierten Kulturmuster)	Verfestigung der institutionalisierten Werte	Verinnerlichung und Habitualisierung der Organisationskultur

Abbildung 3: Funktionen der Organisationskultur, Haller 2005: 84

2.1.3 Organisationsforschung

Die Organisationsforschung hat den Zweck, Organisationen – ihr Entstehen, ihr Bestehen und ihre Funktionsweise – sowie organisationsimmanentes Verhalten (sog. Organizational Behavior) zu untersuchen und zu erklären. Es existiert eine Vielzahl von Organisationstheorien, da Organisationen hochkomplexe Gebilde sind und der Gegenstandsbereich der Organisationstheorie sehr breit ist. Alle Ansätze teilen sich den Objektbereich – die Organisationen und ihre Zielsetzung, untersuchen aber jeweils bestimmte Aspekte (vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsforschung>).

Ein Zweig der Organisationsforschung setzt sich beispielsweise mit Macht und Politik in Organisationen auseinander. Dabei geht es um die Einbettung von Machtstrukturen in Organisationsstrukturen und zugleich darum, wie sich Organisationsmitglieder Macht verschaffen, die ihnen nicht organisatorisch zusteht (vgl. Hardy 2002: 623). Grundlage für die weiteren theoretischen Ausführungen im Zusammenhang mit dieser Forschungsarbeit ist die Organisationsforschung im Sinne einer sozioökonomischen Forschung, die sich mit organisationalen Phänomenen auseinandersetzt. Es geht dabei nicht nur um ökonomische Probleme im Zusammenhang mit der effizienten Allokation und Verwertung von Ressourcen, sondern vor allem auch um eine Reflexion der „herrschaftlichen und kooperativen Bedingungen und Strukturen, die Austauschprozesse ermöglichen und einschränken“ (Bergknapp 2008: 1). Schwerpunkte solcher – und auch der vorliegenden – Analysen sind Spannungen und Widersprüchlichkeiten, sowie gesellschaftspolitische und organisationale Herrschaftsbeziehungen (vgl. ebd.: 1f).

Der Anstoß zur Erforschung von Unternehmen kommt sowohl aus der Ethnologie, die auch die "Zitadellen der Moderne" verstehen und erklären können will, als auch aus der Betriebswirtschaft, die Interesse an der Erforschung der eigenen Prozesse und Realitäten hat (vgl. Haller 2005: 85).

Wichtige Prinzipien für qualitative Organisationsforschung sind:

- das Prinzip der Offenheit, d.h. es kommen wenig standardisierte Instrumente zum Einsatz

- die Gegenstandsangemessenheit der Verfahren, d.h. die gewählten Untersuchungsmethoden richten sich nach der Forschungsfrage
- Gütekriterien, insbesondere die „Nachvollziehbarkeit“ (vgl. Kühl 2009: 18f)

In den letzten Jahren gibt es verstärkt Kritik an der Organisationsforschung bzw. die Befürchtung, dass die Organisation als solche an Bedeutung verlieren könnte, da sie von anderen Koordinationsformen (wie z.B. dem Markt) abgelöst wird. Der Forschungsschwerpunkt hat sich in vielen Fällen auf soziale Phänomene „über“ oder „unter“ dem organisationalen Niveau verlagert (vgl. Seidl 2011: 1).

Diskutiert wird in diesem Zusammenhang, eine Radikalisierung des Organisationsbegriffs, d.h. eine Betrachtung der Organisation als eigenständigen Akteur bzw. eine Ausweitung des Organisationskonzeptes (vgl. ebd.: 2f). Aus dieser zweiten Idee entstand die Hoffnung, dass andere Sozialwissenschaften sich verstärkt in Organisationstheorie und -forschung einbringen können bzw. wollen (vgl. Ahrne/Brunsson zitiert nach Seidl 2011:4). Mit interdisziplinärer Organisationsforschung beschäftigt sich auch das Kapitel 2.3.5.

2.1.4 Organisationskulturforschung

Die Organisationskulturforschung beschäftigt sich mit privatwirtschaftlichen Organisationen und ist ein interdisziplinäres Arbeitsfeld von Wirtschafts-, Management- und Verwaltungswissenschaften, Soziologie, Psychologie und Ethnologie. Sie orientiert sich an ethnologischen Theorien und kann an eine bis in die 1920er Jahre zurückreichende, aber unterbrochene Forschungstradition amerikanischer EthnologInnen anknüpfen (vgl. Haller 2005: 85). "Der Forschungsansatz geht davon aus, dass Mitglieder einer Organisation im Laufe der Zeit eine gemeinsame Kultur entwickeln, welche die internen Vorgänge und das Zusammenwirken mit dem Umfeld grundlegend bestimmt" (ebd.: 85).

Drei verschiedene Forschungsperspektiven, die sich auf unterschiedliche Aspekte konzentrieren, können ein Bild von Organisationen ergeben:

- die integration perspective fragt danach, wie in einer Organisation Übereinstimmung und Commitment hergestellt werden
- die differentiation perspective untersucht Unterschiede in Organisationen
- die fragmentation perspective betont die Mehrdeutigkeit des Geschehens in Organisationen und die zeitliche Begrenztheit von Konsens.

OrganisationsforscherInnen haben gezeigt, dass für ein möglichst vollständiges Bild alle Perspektiven verknüpft bzw. einander gegenüber gestellt werden können (vgl. Schein 2009 II: 58 und Parker 2000: 1).

In der Literatur findet sich eine Reihe unterschiedlicher Definitionen von Kultur und ihrer Erforschung in Organisationen: Kultur kann als externe Variable gesehen werden, die von den Organisationsmitgliedern eingebracht wird (z.B. bei Vergleichen zwischen ManagerInnen unterschiedlicher geographischer Herkunft), ein Ansatz der vielfach kritisiert wurde. In anderen Studien wird Kultur als informelle Organisation dargestellt, die intern entsteht. Dabei geht es in erster Linie um die Untersuchung von Mythen, Geschichten und Legenden, Zeremonien und Sprache. Diese Form von Kultur wäre fähig, ein einheitliches Verhalten der Organisationsmitglieder zu fördern und müsse „nur“ verstanden werden, um steuernd einzugreifen (vgl. Schwartzman 1993: 33f).

Aus diesem Ansatz entstand die lange Zeit anhaltende Annahme der Organisationsforschung, dass sich durch "kultursensibles" Management alle Probleme der Unternehmensführung auf einfache Weise lösen ließen. Dies ist inzwischen widerlegt, denn "Routine und eingefahrene Denkweisen in einem Unternehmen" wirken dauerhaft und können nicht von einem Tag auf den anderen radikal verändert werden (vgl. Haller 2005: 85).

Der dritte Weg der Organisationskulturforschung kommt aus der Kultur- und Sozialanthropologie und kritisiert die bisher beschriebenen Ansätze: Es geht in der Organisationsforschung sowohl um die Kultur der ManagerInnen als auch die der Organisation, Kultur manifestiert sich in diesem Sinn nicht nur in der informellen, sondern auch in der formalen Struktur der Organisation. Die AnthropologInnen dieser Richtung vertreten eine historische, komparative und kritische Sichtweise. Daraus entstand die Notwendigkeit für OrganisationsforscherInnen, sich nicht nur mit der

Organisation sondern viel mehr mit Organisationsprozessen auseinander zu setzen (vgl. Schwartzman 1993: 35f).

Organisationen stellen keine homogen, sondern vielmehr „fragmentierte Einheiten“ dar, in denen Bedeutungszuschreibungen immer wieder neu verhandelt werden bzw. Gegenstand machtvoller Auseinandersetzungen sind (vgl. Parker 2000: 3). Organisationen können als Kollektive bezeichnet werden, die wegen ihrer Geschichte, räumlichen Verankerung und Mitglieder spezifische Kulturen ausbilden. Zugleich sind alle Organisationen denselben kapitalistischen und patriarchalen Rahmenbedingungen unterworfen, was dazu führt, dass gemeinsame Ideen über Berufe, Management, Technologie und Organisation auch über mehrere Organisationen hinweg existieren (vgl. ebd.: 5).

Organisationsmitglieder haben Auffassungen und Identitäten, die lokal spezifisch sind, die aber auch von Auffassungen und Identitäten beeinflusst sind, die aus der umgebenden Gesellschaft stammen. Alle diese Phänomene sind nicht statisch, sondern verändern und entwickeln sich laufend weiter (vgl. Parker 2000: 5).

Über die Teilnahme und Beobachtung von Alltagsroutinen der Arbeit, z.B. Meetings, und durch die Analyse und Interpretation von Geschichten ist es beispielsweise möglich, diesen vielschichtigen Formen von Organisation auf die Spur zu kommen (siehe auch Kapitel 3.1.3). Events und Routinen stellen ebenfalls Ausprägungen des sozialen Lebens in Organisationen dar und sind daher als Quellen der Organisationsforschung geeignet (vgl. Schwartzman 1993: 63).

2.2 ORGANISATIONS- UND BETRIEBSANTHROPOLOGIE

Die Organisations- und Betriebsanthropologie beschäftigt sich mit internen Strukturen von Organisationen, Organisationskultur, Verhältnissen von Macht und Einfluss sowie der Produktion von Ideologien und Ritualen; aber auch mit der Außenwirkung von Organisationen und mit dem Umgang Außenstehender mit dieser Wirkung bzw. mit dem Zugang zu Organisationen (vgl. Schein 2009 I: VO1/9).

Der Forschungszweig Organisations- und Betriebsanthropologie wurde lange "zugunsten der Beschäftigung mit Subsistenzwirtschaft" (Haller 2005: 85) vernachlässigt, gilt nun aber innerhalb der Ethnologie als von zunehmender Bedeutung.

2.2.1 Kurze Geschichte der Organisations- und Betriebsanthropologie

Die Organisations- und Betriebsanthropologie besteht grundsätzlich seit den 1920er Jahren, im deutschsprachigen Raum allerdings erst seit den 1980er Jahren.

Die erste Phase der BOA wurde in den USA geprägt, wo große interdisziplinäre Studien in Unternehmen in Auftrag gegeben wurden. Zu den berühmtesten Beispielen, an denen auch AnthropologInnen beteiligt waren, gehören die Hawthorne Experimente. Daraus formierte sich die Human-Relationsbewegung, die sich vom Taylorismus abgrenzte und darauf hinwies, dass soziale Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz Einfluss auf die Ergebnisse z.B. einer Produktion haben (vgl. Schein 2009 II: 12).

Die Experimente begannen mit dem Testen des Einflusses der Lichtverhältnisse auf die Arbeitsleistung und endeten damit, dass man Bezahlweise und Arbeitszeit variierte – immer unter der Annahme, dass diese Bedingungen auf alle Arbeitsgruppen die gleichen Auswirkungen haben würden. Dem war aber nicht so! Erst eine Befragung der ArbeitnehmerInnen ergab, dass es vor allem die sozialen Prozesse waren, die Einfluss auf Effizienz und Einsatz bei der Arbeit hatten. Die informelle Organisation in und von Unternehmen war entdeckt, das sog. Human Relations Movement entwickelte sich daraus, d.h. Disziplinen wie Industriepsychologie, -soziologie und -anthropologie entstanden in den darauffolgenden Jahren (vgl. ebd.: 16ff).

In den 1950er Jahren waren Max Gluckman und die Manchester School prägend für die BOA. Der Fokus der Untersuchungen lag auf Phänomenen der Veränderung, des Kulturwandels, auf Geschichte und Konflikten. Einzelereignisse standen im Mittelpunkt detaillierter Untersuchungen, von denen auf das große Ganze, auf dahinter liegende

Prinzipien und Strukturen der sozialen Situation geschlossen werden sollte (vgl. ebd.: 31ff).

In den 1960er Jahren wurde das Interesse an Industriestudien vor allem durch heftige Ethikdebatten unterbrochen. Die Studien aus dieser Periode standen im Zusammenhang mit militärischen Interessen der Auftraggeber, woraus 1971 ein Ethik-Kodex entwickelt wurde, der Auftragsstudien wie sie bis dahin übliche Praxis waren, verunmöglichte (vgl. ebd.: 27).

In den 1980er Jahren erlebte die Organisationsanthropologie einen deutlichen Aufschwung. Soziale AkteurInnen wurden nun mit ihren komplexen Agenden wahrgenommen, mehrere Perspektiven in die Analysen mit einbezogen (vgl. ebd.: 50). Seit dieser Zeit werden Unternehmen aus einer kulturellen Perspektive betrachtet, um die "Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensweisen" (Haller 2005: 85) besser verstehen zu können.

In den 1990er Jahren lag der Fokus in Organisationsstudien insbesondere auf Macht – ein entscheidender Unterschied zu anderen Disziplinen. Außerdem sahen AnthropologInnen "Organisationen im Kontext größerer gesellschaftlicher Strukturen" und nicht als "abgegrenzte Einheiten" (Schein 2009 II: 51).

2.2.2 Aktuelle Studien

Nach Jordan kann die Organisations- und Betriebsanthropologie in vier Bereiche eingeteilt werden: Marketing und Konsumentenverhalten, Produktdesign, Organisationsanthropologie und Globalisierung (vgl. Jordan zitiert nach Schein 2003: 5). Die Studien der Organisations- und Betriebsanthropologie, die seit den 1990er Jahren entstanden, verknüpfen Themen aus verschiedenen Bereichen und nutzen vielfältige Methoden um organisationalen Phänomenen auf den Grund zu gehen. Die folgenden Beispiele veranschaulichen dies.

Novak 1994

Ziel dieser Forschungsarbeit war es, eine Unternehmensstudie wie eine traditionelle ethnologische Monographie zu erstellen. Die Forschungsfrage lautete: Wie ordnen Menschen in Gruppen ihr Zusammenleben? Sieben Monate teilnehmende Beobachtung und unstrukturierte Interviews in der Zentrale eines Einzelhandelsunternehmens (Pseudonym-Name) dienten der Datenerhebung.

Die Ergebnisse der Untersuchung bezogen sich auf Topographie (Gebäude- und Bürogestaltung, Sitzordnung bei Besprechungen, in Verbindung mit Führungsverständnis, Ideologie, Macht und Kontrolle), Mythen und Ideologien (Gründungsgeschichte als Legitimation für Ideologie), Sozialaufbau – Hierarchie – Bürokratie, Rituale und Symbole, ethnozentrische Aspekte (Beziehungen der Abteilungen untereinander, Tendenz einer Gruppe sich selbst in den Mittelpunkt des Geschehens zu stellen). Wesentliche Erkenntnis war, dass Abteilungen und ihre Beziehungen zueinander im Mittelpunkt der Organisationsforschung stehen sollten, wenn Organisationen verstanden werden sollen (vgl. Schein 2003: 102f).

Wittel 1997

In dieser Untersuchung ging es um das Verhältnis von Firmenideologie (Leitbild) und Belegschaftskultur (gelebte Realität) in einem Computerkonzern. Ergebnis war, dass die Belegschaftskultur weder unabhängig von der Firmenideologie noch ein Ausschnitt von ihr ist. Sie formt sich mit Bezug auf die Firmenideologie (vgl. Wittel 1997 zitiert nach Schein 2003: 101).

Parker 2000

Die Studie zu zwei Innovationen in einem Industrieunternehmen (JIT-Produktion und neues IT-System) mittels teilstrukturierter Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen Unternehmensbereichen (teilweise mehrfach) und Beobachtung war eine wichtige Inspirationsquelle für die vorliegende Forschungsarbeit. Auf sie wird daher im Abschnitt zu Dateninterpretation und Reflexion Bezug genommen.

Die wichtigste Erkenntnis aus Parkers Studie ist, dass Organisationskultur mittels fragmentierter Einheiten darstellbar ist. „Trennlinien“ werden dabei als flexibel einsetzbare Identifikationsressourcen (symbolische Ressourcen) genutzt:

Spatial/functional	Geographische und/oder Trennung nach Organisationseinheit (wir hier, die dort)
Generational	Alter und/oder Trennung nach Zugehörigkeit zum Unternehmen (die von damals, wir von heute)
Occupational/professional	Trennung nach Bildungs- oder Berufsstatus (die, die das tun und wir, die das andere tun)

Abbildung 4: Trennlinien in der Organisationskultur, Parker 2000: 188

Dunn 2004

Das Portrait eines ehemals sozialistischen Betriebs und seines Wandels zu einem kapitalistisch geführten Unternehmen setzt sich mit Fragen wie: Welche Managementtechniken werden eingeführt? Wie verändern sich die Machtbeziehungen innerhalb des Betriebs? Wie verändern sich die Vorstellungen von Produktion, Arbeit und Erfolg? Welche Wirkung hat das auf das Selbstbild der ArbeiterInnen? auseinander.

Teilnehmende Beobachtung und Interviews mit dem oberen Management, JournalistInnen und BeamtInnen trugen zur Dokumentation des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Wandels und der Dichotomie Sozialismus/Kapitalismus bei (vgl. Schein 2003: 90ff). Veränderung, zumindest intendierte, ist auch Thema der vorliegenden Forschungsarbeit, Dunn's Studie eignete sich daher zur Inspiration.

2.3 NACHHALTIGKEIT

2.3.1 Begriff und Geschichte

Nachhaltigkeit ist Thema dieser Masterarbeit. Aber was ist das eigentlich? Derzeit wird der Begriff für unterschiedlichste politische und andere Auffassungen herangezogen. Im Allgemeinen ist damit gemeint, dass etwas noch lange Zeit bestehen, nachwirken oder sein kann bzw. soll (vgl. z.B. <http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit>).

Der Begriff der Nachhaltigkeit hat aber eine lange Geschichte. Er stammt aus der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts, genauer gesagt war es der sächsische Oberbergbaumann Hans Carl von Carlowitz im Jahr 1713, der vorschlug Waldressourcen so zu ernten, dass der Ertrag immer gleich bliebe (vgl. Hasenmüller 2013: 9). Carlowitz fragte, „wie eine sothane [solche] Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine continuirliche beständige und nachhaltende Nutzung gebe / weil es eine unentbehrliche Sache ist / ohne welche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag“ (vgl. ebd.).

Seit den 1960er Jahren steht Nachhaltigkeit für den Zusammenhang zwischen menschlicher Lebensqualität und der Erhaltung von Ökosystemen auf der Erde. Vor allem Umweltspezialisten arbeiten seither daran, diesen bekannt und bewusst zu machen (vgl. Matiassek 2011: 25). Bis in die 1980er Jahre fokussierte das Nachhaltigkeitskonzept daher auf ökologische Probleme. Politische und sozio-ökonomische Aspekte wurden nur am Rande thematisiert (vgl. Hasenmüller 2013: 9).

Eine der bekanntesten Definitionen für Nachhaltigkeit stammt von der UN-Kommission aus dem Jahr 1987, als nachhaltige Entwicklung als eine definiert wurde, "die die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt ohne jedoch künftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen" (Brundtland-Bericht Vereinte Nationen 1987). Diese Definition erweiterte den Begriff oder das Konzept endgültig um die soziale Dimension und stellte – wohl aufgrund ihrer Offenheit – die Grundlage für die sogenannte Rio-Konferenz (UNCED-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro) dar. Kritisiert wird seither, dass diese "Definition" so große Interpretationsspielräume bietet, dass sie für verschiedenste Interessen und Zwecke (aus)genutzt werden kann (vgl. Hasenmüller 2013: 10).

Während die Definition aus dem Brundtland Bericht drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung umfasst: Ökologie, Soziales und Ökonomie, wird inzwischen auch die kulturelle, die institutionelle und die politische Dimension der Nachhaltigkeit diskutiert (vgl. ebd.: 10f). Interessant für die Kultur- und Sozialanthropologie: Die kulturelle Dimension impliziert, dass für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft auch ein kultureller Wandel erforderlich ist: Lebensstile, Wertvorstellungen, Bildungs- und Wissenschaftssysteme müssen kritisch reflektiert und gegebenenfalls verändert

werden. Das gilt analog für die Unternehmenskultur (vgl. Stoltenberg 2000 zitiert nach Hasenmüller 2013: 11).

Außerdem wird über die Gewichtung der verschiedenen "Säulen" der Nachhaltigkeit diskutiert, sodass es eine kaum mehr überschaubare Vielzahl an Nachhaltigkeitsdefinitionen und -konzepten gibt. Einen brauchbaren Weg durch dieses Dickicht an Nachhaltigkeitsthemen weist z.B. das "integrative Konzept Nachhaltiger Entwicklung", das von der Hermann-von-Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren erarbeitet wurde. „Das Konzept fußt auf einer Rezeption der Nachhaltigkeitsdebatte und will zur Weiterentwicklung der Operationalisierung des Nachhaltigkeitsleitbilds beitragen“ (<http://digbib.ubka.uni-karlsruhe.de/volltexte/fzk/6393/6393.pdf>).

2.3.2 Politik und Strategien

2.3.2.1 ÖSTRAT – eine Nachhaltigkeitsstrategie für Österreich

Auch in Österreich gab und gibt es Bestrebungen, Nachhaltigkeit in umsetzbare Maßnahmen zu verwandeln. Seit 2010 verfügt Österreich über eine von den Ländern und vom Bund gemeinsam getragene Nachhaltigkeitsstrategie namens Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung (vgl. ÖSTRAT 2010).

Als "zentrale Handlungsfelder" und "Leitziele" dieser Strategie werden genannt (ebd.: 7):

- Das Handlungsfeld „Lebensqualität in Österreich“ mit den Leitzielen:
„Ein zukunftsfähiger Lebensstil“, „Entfaltungsmöglichkeiten für alle Generationen“, „Gleichberechtigung für Frauen und Männer“, „Bildung und Forschung schaffen Lösungen“ und „Ein Menschen würdiges Leben“,
- das Handlungsfeld „Österreich als dynamischer Wirtschaftsstandort“ mit den Leitzielen:
„Innovative Strukturen fördern Wettbewerbsfähigkeit“, „Ein neues Verständnis von Unternehmen und Verwaltung“, „Korrekte Preise für Ressourcen und Energie“,

- „Erfolgreiches Wirtschaften durch Ökoeffizienz“, „Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen stärken“,
- das Handlungsfeld „Österreich als Lebensraum“ mit den Leitzielen:
„Schutz der Umweltmedien und Klimaschutz“, „Vielfalt von Arten und Landschaften bewahren“, „Verantwortungsvolle Raumnutzung und Regionalentwicklung“, „Mobilität nachhaltig gestalten“ und „Die Verkehrssysteme optimieren“,
 - das Handlungsfeld „Österreichs Verantwortung“ mit den Leitzielen:
„Armut bekämpfen, sozialen und wirtschaftlichen Ausgleich zwischen den Ländern schaffen“, „Eine global nachhaltige Wirtschaft“, „Unsere Welt als Lebensraum“, „Internationale Kooperation und Finanzierung“ und „Nachhaltigkeitsunion Europa“.

Diese Aufzählung unterschiedlichster politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Themen zeigt, wie vielschichtig Nachhaltigkeit von der österreichischen Politik und Verwaltung gesehen wird. Sie zeigt allerdings auch die Verwirrung auf, die um das Thema herrscht bzw. die Überforderung mit einer echten Ziel- und Prioritätensetzung. Was bei der Beschäftigung mit der „Strategie“ auffällt, ist dass die Freiwilligkeit der Einhaltung der Empfehlungen (so es denn welche sind) betont. Leider wird das Papier damit noch zahnloser, als es ohnehin schon ist.

Ein weiterer Versuch die Themenvielfalt einzugrenzen erfolgt durch die Festlegung von Schwerpunkten. Darunter befindet sich auch „Verantwortungsvolle Unternehmen (CSR) als Erfolgsfaktor für den Wirtschafts- und Arbeitsstandort Österreich“ (ÖSTRAT 2010: 7). Im ergänzenden "ÖSTRAT-Arbeitsprogramm" von 2011 werden daraus allerdings wieder neun Themen, die kaum einen Bereich ausschließen (vgl. ÖSTRAT Arbeitsprogramm 2011ff):

- Globale Verantwortung
- Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Sozialkapital
- Nachhaltigkeit auf lokaler und regionaler Ebene
- Ökoeffizienz und Ressourcenmanagement durch nachhaltige Mobilität, Konsum- und Produktionsmuster
- Verantwortungsvolle Unternehmen (CSR) als Erfolgsfaktor für den Wirtschafts- und Arbeitsstandort Österreich
- Bildung, Kommunikation und Forschung für nachhaltige Entwicklung
- Good Governance – Qualitätsvolle Zusammenarbeit von Staat und Zivilgesellschaft

- Öffentliche Gesundheit, Prävention und Altern
- Arbeit unter fairen Bedingungen für alle

Für die vorliegende Masterarbeit ist insbesondere der Bereich "Verantwortungsvolle Unternehmen" relevant. Als Herausforderungen und Ziele werden dort genannt (ÖSTRAT Arbeitsprogramm 2011ff: 33):

- Unternehmen sollen ihre gesellschaftliche Verantwortung verstärkt wahrnehmen und CSR als strategischen Erfolgsfaktor begreifen. Ziel ist es daher, CSR in der strategischen Planung statt in der Öffentlichkeitsarbeit zu verankern und die sich daraus ergebenden Innovations-Chancen offensiv zu nützen. Mit einer Regionalisierungsoffensive (z.B. durch Netzwerkstrukturen in den Bundesländern, einheitliche Kriterien bei den Beratungsprogrammen für Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung, Workshop-Serien, Konferenzen, Wettbewerbe) soll die Verbreitung von CSR insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen vorangetrieben werden.
- Mit respACT – austrian business council for sustainable development gelang es, CSR als Managementkonzept unter Betonung der Freiwilligkeit und auch unter Berücksichtigung der Situation der KMUs zu verankern. Ziel ist es, derartige Managementkonzepte als Innovationsmotor zu nützen und künftig noch wesentlich breiter zu etablieren.
- ArbeitnehmerInnen-Interessensvertretungen und NGOs haben ebenfalls eine Informations- und Kommunikationsdrehscheibe zum Thema CSR eingerichtet. NeSoVe - das Netzwerk Soziale Verantwortung - steht für die Förderung, Weiterentwicklung und Beobachtung einer transparenten, sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltigen und diskriminierungsfreien sozialen Unternehmensführung unter Beteiligung der von Unternehmenspolitik betroffenen Interessensgruppen.
- Damit gesellschaftlich verantwortungsvolle Unternehmen auch Wettbewerbsvorteile durch CSR erzielen können, müssen Mechanismen zur Qualitätssicherung, Transparenz und Nachvollziehbarkeit weiter entwickelt werden. Um CSR bei Konsum- und Investitionsentscheidungen verstärkt zu berücksichtigen, sind entsprechende Informationen und Qualitätssicherungsmechanismen für KonsumentInnen und InvestorInnen erforderlich.

- Aufgabe des Bundes und der Bundesländer ist es, ein für CSR-Aktivitäten geeignetes Umfeld und die Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu soll im Zusammenwirken der österreichischen Gebietskörperschaften und in Abstimmung mit den Sozialpartnern durch die Entwicklung einer nationalen CSR Strategie eine strategische Positionierung des öffentlichen Sektors zu den mit CSR verbundenen Herausforderungen, Chancen und den dafür erforderlichen Politiken vorgenommen werden.
- Gesellschaftlich verantwortliches Unternehmertum soll im Sinne des Außenwirtschaftsleitbildes ein Markenbestandteil Österreichs im internationalen Wettbewerb auf den Exportmärkten werden.

Auch auf dieser Ebene wird die Freiwilligkeit betont. Die im Text angekündigte nationale CSR-Strategie liegt seit 2013 im Entwurf vor, wurde aber noch nicht offiziell abgesegnet (vgl.

https://www.ecogood.org/sites/default/files/dateien/page/nap_csr_diskussionsgrundlage_29052013.pdf). Wenn man also von internationalen Regeln absieht, bleibt es weiterhin Unternehmen überlassen, wie sie ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen bzw. wie sie Prioritäten im Bereich Nachhaltigkeit setzen und diese an die Öffentlichkeit kommunizieren.

2.3.2.2 Corporate Social Responsibility

Unter "Corporate Social Responsibility" oder kurz CSR ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Teil des nachhaltigen Wirtschaftens zu verstehen. Der Fachbegriff ist international in Unternehmen, Verbänden, Politik und Interessengruppen seit Jahren etabliert – jedoch gibt es sehr unterschiedliche Definitionen und häufig wird er nach eigenem Gutdünken, Image fördernd und teils irreführend ausgelegt.

„Bei CSR geht es darum, wie Gewinne erwirtschaftet werden und nicht, was mit ihnen geschieht. Es geht nicht um Stiften, Spenden, Sponsern oder so genannte gute Taten.“ Es geht vielmehr darum, dass soziale und ökologische Unternehmensverantwortung sowie nachhaltig ausgerichtetes Wirtschaften mit ökonomischem Erfolg einhergehen können und sollen. CSR ist in diesem Sinne keine

zusätzliche Aktivität, sondern eine Art, das Kerngeschäft zu betreiben: umweltverträglich, ethisch und sozial verantwortlich und zugleich ökonomisch erfolgreich. Das betonen Betriebswirtschaftswissenschaftler als auch die EU-Kommission (vgl. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_social_responsibility_unternehmerische_1499.htm).

Die Europäische Kommission definiert Corporate Social Responsibility (CSR) ganz allgemein als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“.

„Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden (EC 2011: 7 zitiert nach NAP CSR 2013: 4)“.

Für Österreich gelten laut Nationalem Aktionsplan fünf Handlungsfelder als prioritär (vgl. NAP CSR 2013: 11):

Handlungsfeld 1: Wertschöpfungsketten	CSR systematisch in internationalen Wertschöpfungsketten verankern	• UN Principles für Unternehmen und Menschenrechte umsetzen (4.8.2.) • Bedeutung von CSR für die Beziehungen mit anderen Ländern und Regionen der Welt hervorheben (4.8.3)
Handlungsfeld 2: Innovationen	Innovationspotenziale von CSR systematisch fördern und nutzen	• (keine Entsprechung)
Handlungsfeld 3: Anreize	CSR durch Anreize forcieren – Schaffung eines starken Business Case für verantwortliches Handeln von Unternehmen	• CSR durch den Markt stärker belohnen (Verbrauch, Öffentliches Auftragswesen, Investitionen) (4.4)

Handlungsfeld 4: CSR verwesentlichen	CSR „verwesentlichen“ – die Wahrnehmung und Akzeptanz durch die Wirtschaft und Gesellschaft stärken und verbreitern	• CSR ins Blickfeld rücken und bewährte Verfahren verbreiten (4.1) • CSR stärker in Aus- und Weiterbildung sowie Forschung integrieren (4.6) • Bedeutung v. CSR-Strategien auf nationaler/subnationaler Ebene hervorheben (4.7)
Handlungsfeld 5: Glaubwürdigkeit und Transparenz	Glaubwürdigkeit und Transparenz stärken	• Unternehmen entgegengebrachtes Vertrauen verbessern/dokumentieren (4.2) • Offenlegung sozialer und ökologischer Informationen durch Unternehmen verbessern (4.5)

Abbildung 5: Nationaler Aktionsplan Corporate Social Responsibility 2013 – 2015: 11

Diese Tabelle ist dem NAP CSR entnommen und stellt die Handlungsfelder der österreichischen CSR-Strategie den Zielen der EU gegenüber. Konkretere Schritte in Richtung eines „Verfahrens“, das den Unternehmen die Umsetzung erleichtert, gibt es bisher nicht. Um einiges weiter ist da man in Deutschland, wo das "integrative Konzept Nachhaltiger Entwicklung" der Hermann-von-Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren eine Umsetzung des Nachhaltigkeits-Leitbildes ermöglichen will. Es definiert "konstitutive Elemente, Ziele und Regeln einer Nachhaltigen Entwicklung".

Die detaillierte Auseinandersetzung mit diesen Überlegungen würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, dennoch sollen mit Hilfe der folgenden Tabelle die Nachhaltigkeitsziele und substanziellen Nachhaltigkeitsregeln veranschaulicht werden:

Sicherung der menschlichen Existenz	Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials	Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten
○ Schutz der menschlichen Gesundheit ○ Gewährleistung der	○ Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen ○ Nachhaltige Nutzung	○ Chancengleichheit im Hinblick auf Bildung, Beruf, Information

Grundversorgung	nicht erneuerbarer Ressourcen	○ Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen
○ Selbständige Existenzsicherung	○ Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke	○ Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt
○ Gerechte Verteilung der Umweltschutzmöglichkeiten	○ Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken	○ Erhaltung der kulturellen Funktionen der Natur
○ Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede	○ Nachhaltige Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskaptals	○ Erhaltung der sozialen Ressourcen

Abbildung 6: Nachhaltigkeitsziele und substantielle Nachhaltigkeitsregeln im „Integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung“, Kopfmüller 2001 zitiert nach Hasenmüller 2013: 14

In diesem Konzept bestimmen die substanziellen (Was-)Regeln die Mindestbedingungen, die zur Erreichung der drei generellen Nachhaltigkeitsziele zu erfüllen sind. Ergänzt werden diese durch instrumentelle (Wie-)Regeln, die Hinweise auf die ökonomischen und institutionellen Umsetzungsmaßnahmen geben. Außerdem wurden "Nachhaltigkeitsindikatoren" entwickelt, um die Umsetzung messbar zu machen (vgl. Hasenmüller 2013: 14f bzw. <http://digbib.ubka.uni-karlsruhe.de/volltexte/fzk/6393/6393.pdf>).

2.3.2.3 Corporate Sustainability

Corporate Sustainability oder „Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement“ bezweckt die Steuerung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen, um erstens eine nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung zu erreichen und zweitens einen positiven Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft sicherzustellen. Sie geht damit über die landläufige Definition von CSR hinaus und umfasst alle systematischen, koordinierten und zielorientierten unternehmerischen Aktivitäten, die der nachhaltigen Entwicklung einer Unternehmung dienen und zugleich eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft befördern (vgl. Schaltegger 2007: 18).

Corporate Sustainability (CS) versteht demnach alle drei Dimensionen (Wirtschaft, Umwelt, Soziales) integriert als eine Einheit: alle Produkte und Dienstleistungen dienen einer nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweise. Derartige Unternehmen gibt es aber noch selten (vgl. Corporate Sustainability Definition https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm?sid=7rver9t7gkhqs048lcgue1l0o4).

CSR und CS werden teilweise synonym verwendet (vgl. Hasenmüller 2013: 22). Oft werden aber auch Umweltaspekte eher mit CS in Verbindung gebracht, während CSR die soziale und ethische Seite der Nachhaltigkeit hervorhebt. Jedenfalls haben alle genannten Bereiche mit der Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihrer „Umwelt“ zu tun (vgl. Sharma und Ruud 2003 zitiert nach Matiassek 2011: 32).

Wenn man so will, umfasst die Corporate Responsibility Soziales, Ökologisches und Ökonomisches und ist in die Corporate Sustainability im Sinne eines nachhaltigen Unternehmens eingebettet. Ein nachhaltiges Unternehmen ist als solches von der Gesellschaft anerkannt und folgt Prinzipien, die für das Unternehmen, die Menschen und den Planeten gut sind (vgl. Hitchcock 2007 zitiert nach Matiassek 2011: 33).

2.3.3 Wissenschaftliche Zugänge

2.3.3.1 Interdisziplinäre Forschung zur Nachhaltigkeit

„Nachhaltigkeitsforschung ist ein aufstrebendes interdisziplinäres Feld, das sich besser über die Problembereiche definieren lässt, die es behandelt, als über die Disziplinen, aus denen es besteht“ (Brandt 2013: 1).

Nachhaltigkeitsforschung widmet sich „sozial-ökologischen Problemen in der Schnittmenge von Mensch-Natur-Interaktionen“ (vgl. Schäfer 2013: 173). Sie setzt sich mit Komplexität, Unsicherheit, verschiedenen Reichweiten (Mikro- und Makroebene) und vielschichten Interaktionen (lokal, regional, national, global) auseinander. Entwicklung, auch langfristige Dynamiken und Veränderungen sind Thema des Forschungsfeldes (vgl. Kastenhofer 2011: 837).

Die drängenden gesellschaftlichen Probleme, die die Nachhaltigkeitsdiskussion aufzeigt, führen dazu, dass von der Wissenschaft eine verstärkte Problemorientierung gefordert wird. Schließlich sind komplexe Systeme durch zwei Kerneigenschaften gekennzeichnet: durch eine „radikale Unsicherheit“ und das Bestehen einer „Vielzahl legitimer Sichtweisen“ (vgl. Schäfer 2013: 172).

Herausforderungen für die interdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung sind insbesondere (vgl. Brandt 2013: 1f):

- zu wenig Abstimmung in der Eingrenzung des Problems
- die Integration der verschiedenen Methoden
- die Gestaltung des Forschungsprozesses und Wissensproduktion
- die Einbeziehung von PraktikerInnen
- Wirkung erzielen

Durch die Zusammenführung von Ergebnissen verschiedener Einzelprojekte kann neues Wissen produziert werden. Dafür ist allerdings die Veränderung des disziplinären Denkstils notwendig. Besonderes Potenzial (für Innovation) wird in der gemeinsamen Methodenentwicklung gesehen, die ja auch positive Wirkung auf die einzelne Disziplin haben kann (vgl. Schäfer 2013: 180f).

Für die Qualitätssicherung in der transdisziplinären Forschung ist es wichtig, die eingesetzten Kriterien an die spezifischen Anforderungen des Forschungstyps anzupassen. Es gibt bisher nur wenige Untersuchungen dazu, ob in solchen Projekten die Kriterien der „Angemessenheit“ und der „Ausgewogenheit“ erfüllt werden. Ein Spezifikum der interdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung ist, dass die Forschungsfragen die Gesellschaft betreffen und daher oft auch eine politische und ethische Urteilsbildung erfordern (vgl. ebd.: 188f).

Die Bedeutung der interdisziplinären Forschung nimmt im Bereich Nachhaltigkeit zwar zu, dennoch werden immer noch zu wenige Bezüge zur Praxis hergestellt. Zu wenig partizipative Methoden werden verwendet, die Beratung oder die Formulierung von Empfehlungen für einzelne Akteure fällt immer noch schwer. Immerhin gibt es aber lebendige Debatten über die Notwendigkeit des Brückenschlags zwischen Gesellschaft und Wissenschaft (vgl. Kastenhofer 2011: 842).

Auch das Interesse an interdisziplinären Ansätzen durch wissenschaftliche Magazine könnte die Entwicklung unterstützen und Diskussionen anregen. Dazu müsste die Transdisziplinäre Wissenschaft allerdings als eigenes Forschungsfeld gesehen werden. Weitere Lösungsansätze könnten die Einrichtung von speziellen Kommunikationsplattformen sein, aber auch die Verwendung einer möglichst einfachen Sprache und die Entwicklung von standardisierten methodologischen Instrumenten (vgl. Brandt 2013: 6f).

Die klassische Trennung zwischen Wissenschaft und Nicht-Wissenschaft, sowie in unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen hilft hier nicht weiter. Insbesondere wird der Dialog gefordert – zwischen jenen, die ein Interesse an der Lösung bestehender Probleme haben und jenen, die mit der Lösung beauftragt sind (vgl. Schäfer 2013: 173). Ohne weiteres Bemühen um das Bewusstsein über die Potenziale der interdisziplinären Forschung und ohne ausreichende Einbeziehung von Menschen aus der Praxis, ist eine Weiterentwicklung des Ansatzes nicht denkbar (vgl. Brandt 2013: 7). Andernfalls ist es schwierig, den gesellschaftlichen Impact zu messen oder sich überhaupt nur eine Vorstellung davon machen zu können. Das Potenzial ist da, bisher wird es aber gerade im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung nicht ausreichend genützt (vgl. Schäfer 2013: 190f).

2.3.3.2 Betriebswirtschaftliche Ansätze

„Unternehmen können nachhaltige Entwicklung nicht nicht beeinflussen“ (Schaltegger 2012: 165). Betriebe – und damit der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre – können ohne gesellschaftlichen Bezug nicht existieren. Verzichten UnternehmensvertreterInnen auf eine Gestaltung dieser Beziehungen, akzeptieren sie unnachhaltige Zustände und entziehen sich der Verantwortung für ihr Tun. Unternehmen sind daher ohne Zweifel „Agenten des Wandels oder Bestands“ (vgl. ebd.: 165f).

Immer mehr UnternehmensvertreterInnen erkennen, dass die Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung nicht nur mit Anstand zu tun hat. Betriebliche Beiträge zur Nachhaltigkeit dienen durchaus auch dem ökonomischen Selbstinteresse

(vgl. Hasenmüller 2013: 30). Sie erhöhen die Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit, indem sie z.B. den Unternehmenswert steigern, zu einem besseren Image und höherer Mitarbeitermotivation führen und das Kundenvertrauen vertiefen (vgl. Martinuzzi 2010: 157).

Ziel muss es also für jedes Unternehmen sein, Nachhaltigkeitsaspekte in die Geschäftsstrategie und -aktivitäten zu integrieren. Dazu ist es erforderlich, jene Kosten und Risiken zu erfassen, die mit einer Änderung in Richtung Nachhaltigkeit verbunden sind, aber auch jene, die ihr Ignorieren verursacht. Eine mangelnde Beachtung von Umwelt- und Sozialaspekten wird mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Bedrohung für den langfristigen Geschäftserfolg werden. Diesen Zusammenhang zu erkennen und zu managen – das ist eine der größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Corporate Sustainability, da konventionelles Management einzig und allein auf „den Markt“ und dessen Einflüsse auf das Unternehmen eingeschworen war und ist (vgl. Hasenmüller 2013: 32ff).

Konkreter geht es beim Nachhaltigkeitsmanagement zum Beispiel um die direkten Wirkungen der Unternehmenstätigkeit (Emissionen, Kinderarbeit, Korruption), um indirekte Wirkungen der in die Welt gesetzten Produkte (von gesundheitlichen Auswirkungen bei ihrem Konsum bis zu Entsorgung von Altlasten), um Managementsysteme, die richtige Informationen über relevante Wirkungen liefern, und um die Entwicklung von Geschäftsmodellen, die Innovationen und nachhaltige Produktion und Konsum fördern – kurzum um die „Schaffung von Geschäftsfällen für Nachhaltigkeit“ (vgl. Schaltegger 2012: 166 und 170).

Nutzt ein Unternehmen CSR strategisch, so integriert es Nachhaltigkeitsthemen in die Geschäftsstrategie und Organisation und kommuniziert dies nach innen und nach außen. Dazu bedarf es der Integration des Ansatzes auf allen Ebenen der Organisationsstruktur – von der Geschäftsführung, über eine koordinierende Stelle und CSR-Verantwortliche bis zu operativen Ebene (vgl. Gastinger 2012: 252):

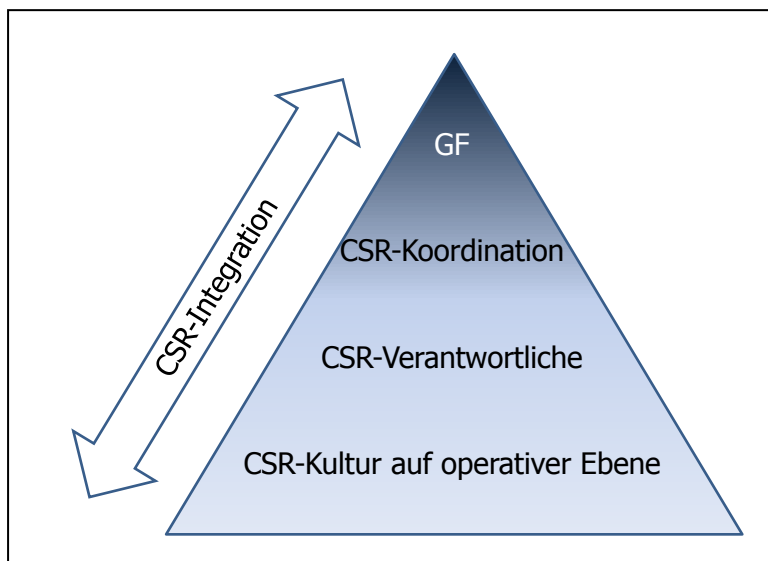


Abbildung 7: Strukturierung und Integration von CSR in die Organisationstruktur (PWC zitiert nach Gastinger 2012: 252)

Die Abbildung veranschaulicht, dass dieser Ansatz im „traditionellen Verständnis“ von CSR verhaftet ist: CSR braucht demnach die „Absegnung“ durch die Geschäftsführung und eigene KoordinatorInnen und Verantwortliche. Eine integrierte Herangehensweise unterscheidet sich davon z.B. dadurch, dass Nachhaltigkeit bzw. die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt im gesamten Unternehmen verankert ist, weil nur so ein Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft geschaffen werden kann (vgl. Porter 2012³: 139).

Es geht darum, Zusammenhänge zwischen der Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten und dem Unternehmenserfolg zu erkennen und zu bewerten. Fortschrittliches und wirtschaftlich erfolgreiches Umwelt- und Sozialengagement erfordert demnach ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement (vgl. Schaltegger 2012: 171f).

³ Porter und Kramer sprechen in ihrem Aufsatz vom „Shared Value“, einem Ansatz, der Umwelt- und Unternehmensinteressen verbindet und als Einheit betrachtet. Sie bezeichnen ihn als „Brücke zwischen CSR und CS“, d.h. er soll Unternehmen zu Corporate Sustainability (s. Kapitel 2.3.2.3) hinführen. Der Ansatz wird hier bewusst nicht näher erläutert.

Systemtheorie

Ein System ist eine Ganzheit, die sich durch eine Menge von Elementen definiert, die miteinander in Beziehung stehen (vgl. Hasenmüller 2013: 62). Das oberste Ziel eines Systems ist die Erhöhung seiner Lebensfähigkeit. Die Einflussgrößen auf das System sind als Variablen zu definieren und müssen auf ihre Systemrelevanz hin überprüft werden (vgl. Gintenreiter 2010: 294).

Die folgende Tabelle enthält sämtliche Variablen, die eine Systembeschreibung komplett machen:

Lebensbereich und Grundfragen	Physikalische Grundkriterien	Dynamische Grundkriterien	Systembeziehung der Variablen
Beteiligte Tätigkeiten Raum Befinden Umweltbeziehung innere Abläufe innere Ordnung	Materie Energie Information	Flussgröße Strukturgröße zeitliche Dynamik räumliche Dynamik	öffnet durch Input öffnet durch Output von innen steuerbar von außen steuerbar

Abbildung 8: Kriterienmatrix, Vester 2005 zitiert nach Gintenreiter 2010: 295

Sind diese Kriterien durch die Variablen in der Systembeschreibung erfüllt, so kann man von der Vollständigkeit des Modells ausgehen. Über die Wechselwirkungen der Variablen zueinander sowie deren Rolle im System kann das grundlegende Systemverhalten abgeleitet werden. Es geht dabei nicht um eine exakte Beschreibung von Ergebnissen im System, sondern darum, Tendenzen und Wahrscheinlichkeiten des Systemverhaltens zu erkennen. Dadurch kommt es zu einer Perspektivenerweiterung und es entsteht ein neues Verständnis und neue Möglichkeiten der Systemsteuerung (vgl. Hasenmüller 2013: 65).

Betrachtet man nun ein einzelnes Unternehmen als System, sind von den acht biokybernetischen Grundregeln für die Überlebensfähigkeit von Systemen besonders diese beiden relevant:

- die Systemfunktion muss vom quantitativen Wachstum unabhängig sein. Der Durchfluss an Energie und Materie im System ist langfristig konstant. Somit kann es nicht zur unkontrollierten Überschreitung von Grenzwerten kommen.
- Das System muss funktionsorientiert und nicht produktorientiert arbeiten. Die Austauschbarkeit des Angebots erhöht die Flexibilität und Anpassung. Das System überlebt auch bei veränderter Nachfrage (vgl. Gintenreiter 2010: 295).

Würden diese beiden Grundregeln von Unternehmen angewendet werden, hätte das massive Auswirkungen auf das Gesamtsystem. Denn bisher ist unternehmerisches Tun auf Wachstum ausgerichtet, daher ist es ständig notwendig, Energie und Materie zu erhöhen um das System aufrecht zu erhalten. Außerdem arbeiten Unternehmen fast ausschließlich produktorientiert. Es gibt zwar Beispiele für Unternehmen, die auf geänderte Nachfrage mit radikaler Veränderung – auch ihres Produktangebots – reagierten und damit ihr Überleben sicher konnten. Sie bleiben aber bisher die Ausnahme.

Es würde sich also für Unternehmen lohnen eine solche ganzheitliche Beschreibung ihres Systems zu erarbeiten. Durch Variation einzelner Variablen könnten dann die Auswirkungen auf das System getestet werden – zumindest tendenziell. Daraus könnte eine Strategie entwickelt werden, die das System in eine gewünschte Richtung führt (vgl. ebd.: 295f).

Ganzheitliche Strategieentwicklung zur dauerhaften Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen

„Die ganzheitliche Strategieentwicklung versucht als neue Methode die Ansätze aus dem St. Galler Unternehmensmanagement-Modell⁴ mit jenen aus der Systemtheorie zu verknüpfen und somit zusätzliche Informationen über die Funktionsweise des Gesamtsystems zu bekommen, in das das Unternehmen eingebettet ist. So lernt die

⁴ Basierend auf einer langen Tradition in der Managementlehre wurde an der Universität St. Gallen ein neues Managementmodell für Unternehmen entwickelt, das auf systemtheoretischen Grundvorstellungen aufbaut. Dabei wird das Unternehmen als komplexes System verstanden, d.h. als geordnete Ganzheit von Elementen, die in vielfältiger Weise miteinander interagieren und in spezifischen, dynamischen Beziehungen zueinander stehen (Gintenreiter 2010: 291).

Unternehmensleitung, welche Funktionen das Unternehmen für das übergeordnete System erbringt, welche Elemente des Systems für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens genutzt werden (können) und welche Beziehungen zwischen den Systemelementen bestehen" (Gintenreiter 2010: 304).

Bei der Betrachtung von Unternehmen als Systeme sind Spezifika zu beachten, die nicht für alle Systeme gelten. So müssen Unternehmen

- wirtschaftlich rentabel sein (langfristig müssen die Kosten durch Erträge gedeckt sein)
- einen Nutzen stiften (das Unternehmen erfüllt – als Teil eines größeren Systems – einen Nutzen für andere Systeme)
- eine arbeitsteilige Gemeinschaft bilden (die den Nutzen stiftet)
- Wettbewerbsvorteile erlangen (der Konkurrenz überlegen sein) (vgl. ebd.: 291).

In der ganzheitlichen Strategieentwicklung wird nicht mehr länger aus Sicht des Unternehmens, d.h. von innen nach außen auf das Gesamtsystem geblickt, sondern das Gesamtsystem selbst bildet die Ausgangsbasis für unternehmerische Überlegungen. Der Blick richtet sich von außen nach innen, denn nur so ist die langfristige Erhöhung der Lebensfähigkeit möglich (vgl. Gintenreiter 2010: 296). Hier besteht auch der Zusammenhang mit echter Nachhaltigkeit. Es ist somit keine Frage des "unternehmerischen Wollens, sondern eher eine Frage, ob es sich Unternehmen leisten können" (ebd.: 297), sich diesen ganzheitlichen Fragen nicht zu stellen.

Als Beispiel für die Anwendung der ganzheitlichen Strategieentwicklung kann der Fall dienen, dass ein Unternehmen das soziale Engagement seiner MitarbeiterInnen unterstützt, z.B. ehrenamtliche Tätigkeit bei der freiwilligen Feuerwehr, indem es in Kauf nimmt, dass dafür Arbeitszeit aufgewendet wird und die Firmeninfrastruktur (z.B. e-mail) dafür genutzt wird. Zugleich hat das Unternehmen Vorteile aus dieser Vernetzung mit dem das Unternehmen umgebenden System, weil z.B. MitarbeiterInnen und KundInnen sich gemeinsam engagieren. Unterstützt das Unternehmen diese Aktivitäten im größeren Umfang, z.B. finanziell oder durch zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten für Versammlungen, so wird auch der Nutzen für das Unternehmen größer: Die weitreichende Vernetzung mit sog. Anspruchsgruppen führt zu einer Imageverbesserung, die sich wahrscheinlich auch auf die Umsätze positiv auswirken wird. Es könnte auch zur Einrichtung einer Betriebsfeuerwehr kommen, die

gemeinsame Nutzung der Infrastruktur wäre ein weiterer Schritt in Richtung Vernetzung mit der Unternehmensumwelt. Die soziale Leistung des Unternehmens für das Gesamtsystem würde steigen und das Unternehmen zu einem vitalen Teil des Systems.

Steht das Unternehmen dem sozialen Engagement der MitarbeiterInnen kritisch gegenüber, so wird diese Vernetzung unterbunden, Systemelemente tauschen sich nicht mehr aus, die Akzeptanz des Unternehmens durch seine Umwelt sinkt. Das wird früher oder später zu Problemen für das Unternehmen führen (vgl. Gintenreiter 2010: 298f).

Wichtige Fragen, die den Weg zur Verbindung zwischen betriebswirtschaftlichen Zielen (die ja trotz allem nicht zu vernachlässigen sind) und Systembeitrag weisen, sind:

- Gibt es Übereinstimmungen zwischen den Unternehmenszielen und den Zielsetzungen des umgebenden Systems?
- Erfüllt das Unternehmen eine (wesentliche) Funktion im oder für das System?
- Lassen sich aus dieser Funktion strategische Übereinstimmungen mit dem System und in der Folge Zielsetzungen für das Unternehmen ableiten? (vgl. ebd.: 300)

Ein Unternehmen, das sich nachhaltig entwickeln will, wird daher sowohl für eine Beteiligung von MitarbeiterInnen, Verantwortliche und NutznießerInnen der Unternehmenstätigkeit am Unternehmenserfolg sorgen, als auch nach Werten agieren, die für kommende Generationen ökologisch, ökonomisch und sozial Sinn machen. Das gilt auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – oder gerade dann! Versteht sich das Unternehmen als Teil eines lebendigen Gesamtsystems, fällt die konsequente Umsetzung dieses ganzheitlichen Ansatzes wesentlich leichter (vgl. ebd.: 300f).

Interessant an dem vorgestellten Ansatz ist auch, dass es nicht mehr um konkrete Ziele und Zeitangaben geht, innerhalb derer die Ziele erreicht werden müssen. Was zählt ist Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf Basis vom Erkennen der Markt- und Systemmechanismen, die Entwicklungsperspektiven eröffnen (vgl. ebd.: 302). Das erfordert allerdings den Willen zum Dialog (mit den sogenannten Anspruchsgruppen

oder Stakeholdern⁵ innerhalb und außerhalb des Unternehmens) und einen hohen Grad an organisationaler Lernfähigkeit (vgl. Martinuzzi 2010: 161).

Nur so können strategische Fehler des Unternehmens vermieden und Chancen genutzt werden – durch eine erfolgreiche Anpassung des Unternehmens an das Umfeld (vgl. Gintenreiter 2010: 305).

Exkurs: Arbeit, Anthropologie und Nachhaltigkeit

„Die Arbeit steht am Anfang der menschlichen Kulturentwicklung. Bis heute steht sie auch im Zentrum der gesellschaftlichen Verfasstheit des Menschen. Grundlegende Veränderungen in den sozialen Strukturen gingen immer mit Veränderungen in der Arbeitsorganisation einher. (...) Die Anthropologie der Arbeit begreift Arbeit als performativ die elementaren gesellschaftlichen Beziehungen konstituierende und transformierende Praxis. Eine der zentralen Fragen, mit denen sie sich beschäftigt, ist jene nach Auswirkungen der Globalisierung der Arbeitswelt auf die familiären Beziehungsstrukturen und andere konkrete Sozialverbände“ (vgl. Anthropologie der Arbeit

Definition:

http://www.anthro.unibe.ch/content/anthropologie_der_arbeit/index_ger.html).

Arbeit ist aber nicht nur für die Anthropologie ein wichtiges Thema, sie steht auch in unmittelbarem Zusammenhang mit den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Die ökonomische Dimension ist über Leistungsfähigkeit und Einkommen definierbar, die ökologische Dimension betrifft unter anderem den Energie- und Ressourcenverbrauch und die soziale Dimension lässt sich über Identitätsbildung und Lebensqualität veranschaulichen (vgl. Brandl 2002: 20). Arbeit und Nachhaltigkeit beeinflussen sich demnach gegenseitig. Ausgangspunkt für diesbezügliche Überlegungen ist die Betrachtung von Arbeit als Schnittstelle zwischen Mensch und Natur. „Arbeit verändert Natur und sie bringt Gesellschaft heraus“ (ebd.: 19).

⁵ Der „Stakeholder Dialog“ als Instrument der CSR bzw. das „Stakeholder Management“ ist Gegenstand umfassender Untersuchungen und wissenschaftlicher Abhandlungen. Eine ausführliche Beschäftigung damit würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Einen Überblick gibt beispielsweise Schneider 2012 in: CSR in Theorie und Praxis, 17-38

Arbeit ist aber nicht nur auf gesellschaftlicher Ebene zentral, sondern auch auf individueller: Sie prägt den Großteil der aktiven Zeit des Menschen, seiner Identität und seiner sozialen Stellung. Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ist darauf hinzuweisen, dass jegliche Form von Arbeit zur Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften einen Beitrag leistet, d.h. es geht hier keineswegs nur um bezahlte bzw. Erwerbsarbeit (vgl. Hildebrand 2002: 57ff)!

Ziel einer nachhaltigen Gestaltung von Arbeit – und damit der Gesellschaft – muss es daher sein, sowohl die Regenerationsfähigkeit der Natur als auch die der Gesellschaft zu stärken. Darüber hinaus trägt Arbeit zu selbstbestimmter Lebensführung bei, das inkludiert persönliche Entfaltung und die aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und wird durch ein Sicherungssystem ergänzt. Nur so kann soziale Innovation für nachhaltige Lebensqualität ermöglicht werden⁶ (vgl. Brandl 2002: 22ff).

2.3.3.3 Hemmnisse für die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements

Das menschliche Dilemma besteht in der "Dichotomie zwischen einer wachsenden selbstverschuldeten Komplexität und der nur schleppenden Entwicklung unserer eigenen Fähigkeiten" (Peccei 1979 zitiert nach Gintenreiter 2010: 293).

Gemeint ist damit, dass den Menschen Technologien und Strukturen zur Verfügung stehen, die die Lebensgrundlage der Menschen (mehrfach und nachhaltig) zerstören können. Gleichzeitig gäbe es die Möglichkeit, nachhaltige Technologien zu verwenden. Das geschieht aber nicht oder nicht im ausreichenden Maß. Die Menschen handeln nach "individuellen Vorteilsperspektiven" und negieren oder simplifizieren bisher systemische Zusammenhänge (vgl. Gintenreiter 2010: 293f).

Die Gründe dafür sind vielfältig. Ein wichtiger im Zusammenhang mit unternehmerischer Strategieentwicklung ist, dass Organisationen grundsätzlich zur Stabilisierung ihrer Strukturen tendieren, da sie diese zur Abgrenzung von der Umwelt und für ihre Identitätsbildung brauchen. Das führt dazu, dass das Verhältnis zwischen

⁶ Zu Handlungsfeldern einer sozial-ökologischen Reformstrategie siehe Brandl 2002: 25 – 27, zu sozialer Innovation siehe Kapitel 2.3.4

Strukturerhalt und -veränderung organisatorisch geregelt ist (durch eigene Organisationseinheiten) und Managemententscheidungen unterliegt. Diese werden letztendlich von den Strukturen bestimmt, die die Organisation ausmachen und bestimmen, was möglich und erwünscht ist. So erhält sich das System (vgl. Hasenmüller 2013: 66f).

Rationalisierungen und Effizienzsteigerungen stehen in Unternehmen auf der Tagesordnung. Gerade diese führen aber zu mehr Zeitdruck für einzelne MitarbeiterInnen und ManagerInnen. Investitionen in kurzfristig Wichtiges gehen zu Lasten des Notwendigen für die Zukunft. Oft fehlt einfach die Zeit „über den Tellerrand“ zu schauen, sodass sich auch motivierte kreative Köpfe des eigenen Unternehmens anpassen müssen und ihre „initiierende Funktion“ vernachlässigen (vgl. Kerka 2012: 252f).

Diese selbstverstärkenden Effekte sind Gegenstand der Theorie der Pfadabhängigkeit. Sie widerspricht dem volkswirtschaftlichen „Mythos vom sich selbst regulierenden und optimierenden Markt“, der „mit unsichtbarer Hand“ die für alle optimale Lösung bringt, sodass sich ein stabiles Gleichgewicht, z.B. zwischen Angebot und Nachfrage, bilden kann. Thema der Pfadabhängigkeit sind Faktoren, die eine Stabilisierung von nichtoptimalen Zuständen begünstigen. Dazu gehören historische Ereignisse und deren Unvorhersehbarkeit, die schon erwähnte Inflexibilität von Organisationen und Technologien, sowie die aus den beiden genannten Elementen entstehende potenzielle Ineffizienz (vgl. Hasenmüller 2013: 111ff).

Zugleich bestehen personengebundene Barrieren für Veränderung wie z.B. Motivationsdefizite, Vororientierungen, die Neigung des Menschen zur Beibehaltung gewohnter Verhaltensweisen oder ganz allgemein Ängste und Unsicherheit in Verbindung mit dem Neuen – um nur einige zu nennen (vgl. ebd.: 162).

Was diesen Ansatz für die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit und damit auch für diese Arbeit so relevant macht ist die Tatsache, dass selbstverstärkende, pfadabhängige Prozesse in Unternehmen dazu führen können, dass diese ihren Handlungsspielraum und ihre Flexibilität sukzessive einschränken, bis schließlich ein Zustand mit hoher Beharrungstendenz (Persistenz) erreicht ist, der kaum noch Möglichkeiten für

Veränderungen und Anpassungen zulässt, so erwünscht oder notwendig diese auch sein mögen (vgl. Dievernich 2007 zitiert nach Hasenmüller 2013: 130).

2.3.4 Soziale Innovation durch Nachhaltigkeit

Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren beziehungsweise Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukombination beziehungsweise Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern beziehungsweise sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist (vgl. Howaldt zitiert nach Schäfer 2013: 174).

Wie also können Widerstände wie die beschriebenen überwunden werden? Für mehr Innovationsfreude und -offenheit wäre es notwendig, Freiräume zu schaffen. Die meisten radikalen Erfindungen waren nicht von Anfang an breit akzeptiert, wurden aber von (einzelnen) Entscheidungsträgern unterstützt und oft gegen die „Beharrungskulturen der Restorganisation“ umgesetzt. Für Innovationen braucht es aber nicht nur Handlungsfreiräume, sondern vor allem auch Handlungsdruck, dem solche Innovationseinheiten ausgesetzt sind. Aufgabe des Managements wäre es in dem Zusammenhang, Potenziale einzelner zu erkennen, für Handlungsfreiheiten und -druck im ausgewogenen Maß zu sorgen und so die MitarbeiterInnenpotenziale zu entwickeln (vgl. Kerka 2012: 262ff).

Innovation auf allen Ebenen des wirtschaftlichen und sozialen Geschehens in und um Organisationen sind gefragt: Prozessinnovationen führen zu Effizienzsteigerungen und Kostensenkung, Innovationen im Leistungsangebot sichern die Marktattraktivität, Geschäftsmodellinnovationen verändern Wertschöpfung und Kooperationsbeziehungen, Sozialinnovationen sorgen für mehr Beteiligung und Diversität (vgl. Grieshuber 2012: 376ff).

Die Entwicklung technischer Lösungen oder Neuerungen erfordert also auch soziale Veränderungen, z.B. durch ein Ende des Diktats von Kontrolle und Messbarkeit und auf der Basis von gegenseitigem Ver- und Zutrauen (vgl. Howaldt 2012: 48). Die bewusste

Förderung von Vielfalt, Systemdenken und Lernen sind weitere zentrale Elemente auf dem Weg zu mehr Kreativität und Problemlösungskompetenz (vgl. Grieshuber 2012: 378f).

Die Sozialforschung widmet sich in dem Bereich in erster Linie der „Relevanz des Sozialen im Innovationsgeschehen“ (Howaldt 2012: 50), schließlich hat man es bei Innovationen mit einem komplexen sozialen Prozess zu tun. Statt eines linearen Innovationsprozesses setzt man inzwischen auf Netzwerke. Diese scheinen besser geeignet um Innovationen voranzutreiben, da sie flexibel gestaltbar sind und außerhalb des starren Rahmens von Organisationen im engeren Sinn realisiert werden.

Soziale Innovationen scheinen insbesondere an den Schnittstellen der unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilrationalitäten zu entstehen. Hier besteht auch der direkte Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, wenn soziale Innovation zu einer Übertragung von gesellschaftlichen Orientierungen führt, z.B. durch die Kombination von wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen in einem Unternehmen (vgl. Howaldt 2012: 53).

Wichtig ist, soziale Innovation nicht mit sozialem Wandel gleichzusetzen. Sie können dessen Bestandteil sein, unterscheiden sich aber durch ihre Intendiertheit. Außerdem müssen sie einen gewissen Verbreitungsgrad erreichen und breit angenommen werden, um eine praktische Wirksamkeit zu haben. Entscheidend für den Erfolg ist demnach ihre Nützlichkeit für die potenziellen VerwenderInnen (vgl. ebd.: 55f).

Selbstverständlich ist nicht jede soziale Innovation automatisch „gut“. Innovationen wie Fließbandarbeit oder Fast-Food-Ketten machen die Ambivalenz deutlich. D.h. auch soziale Innovationen müssen von gesellschaftlichem Diskurs begleitet werden (vgl. ebd.: 55).

Soziale Innovationen sind „elementarer Gegenstand der Sozialwissenschaften“ (ebd.: 57), da sie von ihr nicht nur erforscht sondern auch gestaltet werden können. Besonders aus der interdisziplinären Zusammenarbeit heraus besteht die Möglichkeit für die Wissenschaft, einen Beitrag zu sozialer Innovation zu leisten (s. Kapitel 2.3.5 und Howaldt 2012: 51). Das innovative Potenzial der Nachhaltigkeitsforschung besteht dabei auf drei Ebenen: in der Strukturierung des Forschungsprozesses, bei den

eingesetzten Forschungsmethoden und bei der Untersuchung der Qualität der Forschungsergebnisse (vgl. Schäfer 2013: 174).

Allerdings scheinen die Sozialwissenschaften ihre Rolle bei der Erforschung und Gestaltung sozialer Innovation noch nicht gefunden zu haben. Jedenfalls erforderlich wäre die Entwicklung „angemessener Kooperationsformen“ (Howaldt 2012: 59) zwischen Wissenschaft und Praxis bzw. der „Einbezug von lebensweltlichem Wissen“ (Schäfer 2013: 176). Potenzielle Anwender könnten als MitproduzentInnen beteiligt werden, der Veränderungsprozess als Lernprozess organisiert (vgl. Howaldt 2012: 59).

Für die Sozialwissenschaften und insbesondere für die Kultur- und Sozialanthropologie entstehen in diesem Zusammenhang neue Herausforderungen, aber auch neue Chancen. Das Erkennen systemischer Zusammenhänge zwischen sozialen und technischen Innovationsprozessen, die wissenschaftliche Reflexion und ein praxisnaher Gestaltungswille, das wären die Ingredienzien für eine größere Relevanz und eine breitere Anerkennung der Disziplin (vgl. ebd.: 61).

2.4 ZUSAMMENFASSUNG DER THEORETISCHEN ANSÄTZE

Die dargestellten theoretischen Ansätze machen deutlich, dass Nachhaltigkeit ein in jeder Hinsicht interdisziplinäres Feld ist und man mit herkömmlichen Managementmethoden oder Wissenschaftszweigen weder in der Erforschung noch in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen vorankommt.

Am vielversprechendsten erscheinen daher transdisziplinäre theoretische Zugänge wie die Systemtheorie, die von einem Biologen erfunden mittlerweile als Disziplinen übergreifendes Erkenntnismodell fungiert.

Auf Unternehmensebene ist man von der Freiwilligkeit und dem punktuellen Umsetzen sogenannter CSR-Maßnahmen abgekommen und versucht mit Hilfe des Corporate Sustainability-Ansatzes Nachhaltigkeit in einem umfassenden Sinn zu begreifen. Die

Österreichische Entwicklung (siehe ÖSTRAT) hinkt dem eindeutig hinterher. Die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und Verfahren bzw. die Erhöhung des Handlungsdrucks von öffentlich-politischer Seite würde die Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen erheblich beschleunigen.

Für eine nachhaltige Entwicklung wäre eine „strategische Flexibilität“ notwendig, die für die Fähigkeit eines Unternehmens steht, „sich durch Veränderungen des Produktions- und Leistungsprogramms dergestalt an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, dass es sowohl die noch verbliebenen ursprünglichen Marktchancen als auch die durch die Umbrüche entstandenen neuen Chancen optimal nutzt“ (Jacob 1989 zitiert nach Hasenmüller 2013: 71).

Nachhaltigkeit soll nicht länger als Zusatz, Reparatur oder Korrektur gesehen werden, sondern Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfung werden, der alle unternehmerischen Aktivitäten mit einschließt. Nicht-nachhaltige Verhältnisse sollen daher als Anlass für die Schaffung neuer nachhaltiger Angebote genommen werden, die die bisherigen obsolet machen. Mit Unternehmen kann das nur gelingen, wenn zugleich der Unternehmenserfolg gestärkt wird (vgl. Schaltegger 2012: 168 und 174).

Für den Erfolg der Wissenschaft im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ist die Einbindung der Praxis entscheidend. Der Stand der Theorieentwicklung ist bisher unbefriedigend, weil zu wenig interdisziplinär und weil – wie beschrieben – weder genug Praxisbezug besteht noch ein Methodenset entwickelt wurde, das vielfältig anwendbar und von diversen Disziplinen anerkannt wäre.

Diese Arbeit versucht einen Beitrag zu dieser Anbindung zu leisten und mit in erster Linie kultur- und sozialanthropologischen Methoden Nachhaltigkeit bzw. die Arbeit an Nachhaltigkeitsthemen zu untersuchen und mit den skizzierten Theorien in Einklang zu bringen bzw. sie ihnen gegenüberzustellen.

3. EMPIRISCHE FORSCHUNG – DATENERHEBUNG UND -DOKUMENTATION

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit Methoden der Datenerhebung und -dokumentation. Nach einer Reihe von Begriffsdefinitionen erfolgt eine kurze theoretische Auseinandersetzung mit den verwendeten Methoden: teilnehmende Beobachtung, verschiedene Arten von Gesprächen und Analyse der Eigendarstellung des Unternehmens in Dokumenten und im Internet.

3.1 BEGRIFFE UND DEFINITIONEN

3.1.1 Methode, Feldforschung, Daten

Eine Methode ist ein Verfahren, eine Technik oder eine Art etwas zu tun, insbesondere in Übereinstimmung mit einer Planung. Außerdem versteht man unter einer Methode eine Verfahrensart, insbesondere eine geordnete, logische oder systematische Form einer Anweisung oder Anfrage, einer Untersuchung, eines Experiments etc. (vgl. <http://dictionary.reference.com/browse/method>). Methoden der Datenerhebung beispielsweise sind Techniken, die angewendet werden um Informationen zu sammeln (vgl. Salzman 2004: 364).

Die Forschungsstrategie ist die Art der Gestaltung und Durchführung einer Studie. Der Forschungsprozess bezeichnet das Wechselverhältnis zwischen Aktivitäten und verwendeten Prinzipien und Prozeduren. Forschungsmethoden dagegen bezeichnen spezifische untersuchende Vorgangsweisen, die Daten hervorbringen (vgl. Burgess 1996: 534).

Unter Feldforschung wird in der Kultur- und Sozialanthropologie die „Untersuchung einer Gruppe“ verstanden und zwar unter natürlichen, d.h. „nicht für die Forschungszwecke veränderten Bedingungen“ (Fischer zitiert nach Legewie 1991: 186). Feldforschung ist „die zentrale Methode des Fachs“ (Beer 2003: 11), sie dient

dem Zweck „Kultur darzustellen, Hypothesen zu testen oder Probleme zu entdecken bzw. zu nuancieren“ (Haller 2005: 141). Sie untersucht „überschaubare soziokulturelle Einheiten“ mittels teilnehmender Beobachtung und Gesprächsführung und ergänzt diese durch „andere sozialwissenschaftliche Methoden“ wie zum Beispiel eine Dokumentenanalyse (vgl. Legewie 1991: 186).

In jedem Fall ist Feldforschung direkte Datengewinnung, nicht immer aber bringt sie wissenschaftliche Erkenntnisse. Nur wer Theorien auf systematische Überlegungen baut und begründet Stellung bezieht, ist Wissenschaftlerin⁷ (vgl. Illius 2006: 73f). Es bedarf dazu einer sorgfältigen Planung, und dennoch wird jedes Forschungsprojekt die Forscherin auch „auf unvermutete Spuren“ führen (vgl. Haller 2005: 141). Es handelt sich also bei der ethnologischen Feldforschung um ein geplantes Vorgehen mit dem Ziel der Erhebung von Daten (vgl. Beer 2003: 11).

„Daten“ ist der Sammelbegriff für dokumentierte und erinnerte Ergebnisse der durchgeführten Forschung. Sie können entweder auf eigenen Erfahrungen basieren oder auf denen anderer, dann sind sie bereits als Text vorhanden (vgl. Ellen 1992: 213).

Daten können qualitativ sein, z.B. Aussagen oder Fallbeispiele, oder quantitativ, d.h. in Zahlen ausdrückbar (vgl. Haller 2005: 141). In der Kultur- und Sozialanthropologie kommt qualitativen Daten eine weitaus größere Bedeutung zu.

3.1.2 Ethnographie

Eine Ethnographie bezeichnet zwei Dinge: Die Aktivität, die darin besteht, zu den Menschen zu gehen, die man beforschen will und zu versuchen sie zu verstehen. (Dazu gehört auch die Sprache zu erlernen.) Das Ergebnis der Forschung, die Beschreibung des Erlernten bzw. des Verstandenen wird ebenfalls als Ethnographie bezeichnet (vgl. Schein 2009 II: 109).

⁷ Zur besseren Lesbarkeit wird hier in manchen Fällen ausschließlich die weibliche Form verwendet, selbstverständlich bezieht sich die Aussage sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

Ethnographien zielen auf dichte Beschreibungen komplexer sozialer Welten ab und bedienen sich eines breiten Spektrums an Methoden (vgl. O'Reilly 2005: 138f). Sie eignen sich insbesondere für die Organisationsforschung, weil sie den „Mitvollzug sozialer Ereignisse, die Übernahme einer allseits akzeptierten Rolle und den Aufbau von Vertrauensbeziehungen zu Untersuchungspersonen“ (Kühl 2009: 20f) nicht nur zulassen, sondern darauf aufbauen.

Durch das Beobachten und die Teilnahme gewinnt man Erkenntnisse über das Handeln der Menschen, durch befragen und zuhören solche über das Sprechen. Die Unterschiede zwischen diesen beiden Dimensionen menschlicher Aktivität wahrzunehmen, aufzuzeichnen und zu erklären – das ist das Ziel jeder Ethnographie (vgl. Schein 2009 II: 110).

Eine gute Ethnographie vermittelt ein Gefühl von "being there". Sie liefert Details und unerwartete Ergebnisse, widerspiegelt die Polyphonie der wirklichen Welt und bietet ein Modell oder eine Theorie an. Sie kontextualisiert die Ergebnisse, ist aufmerksam gegenüber Fragen von Macht und Ungleichheit, achtet auch die Differenz zwischen Sprechen und Handeln, achtet auf die verwendete Sprache, reflektiert die Position der Ethnographin mit und sucht nicht nur die Bestätigung des bereits Gewussten (vgl. Hirsch/Gellner 2001 zitiert nach Schein 2009 II: 121f).

3.1.3 Methoden der Organisationsforschung

„Organisationen sind sensible Forschungsbereiche, die sich keineswegs selbstverständlich einer Betrachtung und Analyse öffnen.“ Das stellt große Anforderungen an ein Forschungsvorhaben und erfordert sorgfältige Vorbereitung (vgl. Liebig 2009: 118).

Während in der frühen Organisationsforschung die quantitativen Methoden vorherrschend waren, haben sich heute qualitative verstärkt durchgesetzt. Der Einsatz von standardisierten Fragebögen und statistischen Auswertungsverfahren war dem Bestreben geschuldet, möglichst generelle Aussagen machen zu können – z.B. über

„Kernelemente von Organisationen“ - und möglichst nah am naturwissenschaftlichen Ideal der „exakten, empirisch-quantitativen Wissenschaft“ zu sein. Aus „universellen Organisationsprinzipien“ sollten möglichst „optimale Managementstile“ abgeleitet werden können (vgl. Kühl 2009: 14ff). Erst unter dem Einfluss der „Human Relations“ Bewegung (siehe auch Kapitel 2) änderte sich das und man versuchte Gruppenprozesse zu untersuchen um sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Produktivität zu erhöhen (vgl. ebd.: 16).

Heute setzen Organisationswissenschaftlerinnen immer öfter auf qualitative Methoden und damit auf eine Annäherung an Ethnographien (vgl. Holtgrewe 2009: 72). Organisationen werden nun als Sozialsysteme betrachtet, in denen spezifische Interaktionen und zwischenmenschliche Beziehungen das organisationale Geschehen bestimmen. Es geht daher inzwischen weniger um den Vergleich möglichst vieler Organisationen, sondern vielmehr um das „Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls“ (Kühl 2009: 18). Soziale Wirklichkeit wird als Ergebnis kollektiver und individueller Wahrnehmung und Interpretation betrachtet und dementsprechend über Alltagssituationen untersucht. Die subjektive Wahrnehmung der Forscherin gilt dabei als Teil des Prozesses (vgl. Flick 2000 zitiert nach Kühl 2009: 18).

Kultur kann über die Sprache, Bedeutungen und Symbole untersucht werden (vgl. Haller 2005: 84). Verschiedene „Ebenen der Kultur“ erfordern zu ihrer Erforschung den Einsatz verschiedener Methoden: Für Artefakte, öffentlich propagierte Werte und unausgesprochene gemeinsame Annahmen ist die Teilnehmende Beobachtung das geeignete Instrument (vgl. Schein 2003: 75). Öffentlich propagierte Werte sind dagegen vor allem unternehmenseigenen Dokumenten zu entnehmen, z.B. Mission Statements, Codes of Conduct oder auch Werbebroschüren in Papierform oder im Internet (vgl. ebd.: 32f).

Für die Analyse von unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen ist eine historische Betrachtung des untersuchten Unternehmens die Grundlage. Die Werte, Überzeugungen und Annahmen, die für selbstverständlich gehalten werden, sind die „Essenz der Unternehmenskultur“ (ebd.: 35). Gerade weil sie als selbstverständlich empfunden werden, sind sie am schwersten zu erfassen und zu steuern. Ziel der Organisationsforschung ist es diese „unausgesprochenen Annahmen explizit zu machen“ (Schwartzman 1993: 53).

Die am häufigsten genutzten Methoden der Organisationsforschung sind das qualitative Interview, hier insbesondere das leitfadengestützte ExpertInneninterview, die Gruppendiskussion und die Dokumenten- und Aktenanalyse. Als innovativ gelten derzeit noch die Verwendung von narrativen Interviews, die teilnehmende Beobachtung und die Dokumentanalyse im Sinne einer qualitativen Inhaltsanalyse, d.h. die Auswertung „latenter Kommunikationsinhalte“ (vgl. Kühl 2009: 19f). Man nähert sich immer mehr der „Ethnomethodologie, die schon am Anfang des 20. Jahrhunderts propagiert wurde“ (vgl. Ernst 2010: 61).

3.2 TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG

Teilnahme bedeutet den Alltag der Menschen so weit wie möglich zu teilen, mit zu erleben und mit zu erfühlen. Notwendig dafür ist empathische Nähe, der Aufbau von Vertrauen und Beziehungen. In der Organisationsforschung bleiben diese Erhebungen immer auf einen Ausschnitt aus dem Gruppenleben beschränkt (vgl. Schein 2009 II: 111). Ziel bleibt es dennoch die Logik des Systems, die Zusammenhänge, Vorstellungen usw. von innen heraus zu verstehen.

Beobachtung ist der Gegenpol zur Teilnahme und steht für das Heraustreten aus der alltäglichen Situation der Untersuchten. Wird man durch Teilnahme vorübergehend zum Teil der untersuchten Gruppe, so geht es bei der Beobachtung darum, sich wieder in eine Wissenschaftlerin zu "verwandeln" (vgl. ebd.: 111f).

Die Kunst bei dieser Art der Feldforschung besteht in der „eleganten Bewegung zwischen den beiden Polen: der Teilnahme und der Beobachtung“ (Illius 2006: 73).

Die Teilnehmende Beobachtung ist das „Kernelement der Feldforschung“ (Haller 2005: 145) und als solche für jede Kultur- und Sozialanthropologin unverzichtbar. Schon die Beobachtung ermöglicht die Erfassung vieler verschiedener und verschieden dimensionierter Daten, den Aufbau von reichhaltigem, lokalem und spezifischem Wissen unter Berücksichtigung des Kontexts. Die Teilnahme sorgt für zusätzliche

Sichtweisen. Die Einbindung der Forscherin in das Geschehen ist im Vergleich zu anderen sozialwissenschaftlichen Methoden bei der teilnehmenden Beobachtung am höchsten (vgl. Burgess 1996: 535).

Sie ist insbesondere dann hilfreich, wenn das Geschehen normalerweise im Verborgenen stattfindet, wenn sich das Interesse auf den Alltag richtet und wenn die Forschung auf eine überschaubare Gruppe von Beteiligten zugeschnitten ist (vgl. Shalinsky 2006: 1829).

3.2.1 Datenerhebung mittels teilnehmender Beobachtung

Im Gegensatz zur Kultur- und Sozialanthropologie herrscht in der Literatur zur Organisationsforschung Einigkeit darüber, dass qualitätsvolle Feldforschung keine langen Feldaufenthalte voraussetzt. Es ist normalerweise nicht notwendig eine Sprache zu erlernen (wenn man die „Konzernsprache“ außer Acht lässt) und die Untersuchung konzentriert sich auf die „Lebenswelt Firma“, d.h. einen Ausschnitt aus dem Leben der Beteiligten.

Gegenstand dieser teilnehmenden Beobachtung war die Arbeit, die in der Nachhaltigkeitsabteilung geleistet und im Rahmen von formalen und informellen Regelungen vollzogen wird (vgl. Bachmann 2009: 256) bzw. das „Setting“ der Nachhaltigkeitsabteilung des Konzerns „in seiner physisch-räumlichen und zeitlichen Dimension ebenso wie in sozialer Hinsicht“ (Mason 2002: 85).

Den genauen Zeitpunkt des Beginns der teilnehmenden Beobachtung bzw. ihre Dauer festzulegen, ist eine Herausforderung. Aus der langen Bekanntschaft mit dem untersuchten Konzern bzw. seinen MitarbeiterInnen ergab sich nicht nur der langsame „Beziehungsaufbau im Feld“ (vgl. ebd.: 91f), sondern auch eine regelrechte „Portionierung“ meiner Feldforschung: In Pakistan war ich im Februar und März 2014, in Tunesien im September 2014, die Interviews in Wien fanden im April, Mai und Juni 2015 statt. Dazwischen war ich zu beruflichen und Forschungszwecken immer wieder in der Firmenzentrale. In den Jahren 2013 und 2015 nahm ich an den halböffentlich

gestalteten Stakeholder Dialogen in Wien teil. Meine ersten Aufzeichnungen explizit zum Thema Nachhaltigkeit lassen sich mit Frühjahr 2015 datieren.

Die teilnehmende Beobachtung fand aber – ab 2011 – über die Zusammenarbeit auch schon von meiner beruflichen Position aus statt, allerdings nicht bewusst und nicht zu Forschungszwecken. Rechnet man die Zeiträume aller Aufenthalte im Konzern bzw. aller Kontakte mit seinen MitarbeiterInnen zusammen, ergibt das bestimmt einen Forschungszeitraum von einigen Monaten. (In der Organisationsforschung gilt schon die Teilnehmende Beobachtung von einem Tag als „legitimes Mittel der Wissenserzeugung“ (Bachmann 2009: 256).)

Das erste „Setting“, das ich zu beobachten die Gelegenheit bekam, war der Stakeholder Dialog 2013. Ich erhielt die Einladung zur Teilnahme aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit und wusste damals noch nicht, dass ich über dieses Unternehmen eine Arbeit verfassen würde. Bei dieser Form der „symbolischen Selbstinszenierung“ (Bachmann 2009: 257), die sich jährlich wiederholt, dabei zu sein, gab mir die Möglichkeit, das Publikum, die sogenannten Stakeholder des Konzerns gleich mit zu beobachten.

In Pakistan und Tunesien dagegen gab es kein Publikum. Meine Beobachtung und Teilnahme konzentrierte sich in erster Linie auf MitarbeiterInnen vor Ort, die ich bei der Arbeit unterstützen sollte. Ich besuchte aber auch Menschen, die in der Nähe von Gasförderanlagen leben, die vom untersuchten Unternehmen betrieben werden. Da der Aufbau solcher Anlagen Eingriffe in die Landschaft und unmittelbare Umgebung dieser Menschen bedeutet, werden sogenannte Community Development Programme entwickelt. So sollen die „AnrainerInnen“ von den Investitionen des Konzerns profitieren. Die beiden Dienstreisen dienten der Organisationsforschung und gaben mir zugleich die Gelegenheit zu „klassischer ethnographischer Arbeit“. Ziel war es schließlich auch, mehr über lokale Kulturen zu erfahren. Die Aufenthalte waren mit jeweils ein paar Tagen recht kurz. Da ich immer mit orts- und sprachkundigen KollegInnen unterwegs war, verschafften sie mir dennoch einen Eindruck von den Vorgehensweisen des Konzerns im „Feld“. Und sie halfen mir zu verstehen, wovon in der Zentrale die Rede ist, wenn von „Business“ oder „Community Development“ gesprochen wird.

Als eine dritte Art der teilnehmenden Beobachtung lassen sich alle weiteren Aufenthalte im Unternehmen bezeichnen. In Meetings mischen sich formale und informelle Ebenen, sie sind daher gut für die Teilnehmende Beobachtung geeignet. Da war der Jour Fixe, den ich nicht zur Gruppendiskussion nutzte, sondern an dem ich als ZuhörerIn teilnahm. Auf den ersten Blick recht unspektakulär brachte er mir doch einiges an Wissen zum Alltagsgeschehen in einer Nachhaltigkeitsabteilung ein. Erkenntnisreich waren aber auch informelle Situationen wie Gespräche vor oder nach offiziellen Interviews oder die Zeit, die ich mit Warten auf ein Gespräch verbrachte.

Die Eindrücke, die ich gewann, als sich niemand um mich kümmerte und ich so tun konnte, als wäre ich Teil des Konzerns (ich wurde von „KollegInnen“ auch so behandelt), das war ein Erlebnis für sich. Wenn man so will, waren diese Augenblicke die einzigen, in denen ich – in Annäherung an klassische ethnographische Feldforschung – einfach in der Abteilung anwesend konnte, ohne definierte Aufgabe und ohne bestimmtes Ziel (vgl. Mason 2002: 90).

Überraschungen brachten alle Aufenthalte im Unternehmen, die dieser Forschungsarbeit dienten. Es war erstaunlich festzustellen, welchen Unterschied es macht, ob man als Teil des sozialen Gefüges (als Kollegin) vor Ort ist und sich dementsprechend auf Inhalte und das Erzielen von Ergebnissen für die eigene berufliche Aufgabe konzentriert, oder ob man als Forscherin versucht zu erfassen und zu verstehen, welche „Kultur“ im Unternehmen vorherrscht, welche Sprache und Rhetorik benutzt wird etc. Mein „ethnographisches Ich“ (Coffey zitiert nach Mason 2002: 93) setzte sich daher aus beruflichen Erfahrungen mit und Kontakten in dem Unternehmen und der ethnographischen Forscherin zusammen. Diese Kombination hatte selbstverständlich Auswirkungen auf das Ergebnis der Forschung (vgl. Schwartzman 1993: 52).

3.2.2 Dokumentation der teilnehmenden Beobachtung

Feldnotizen sind „Aufzeichnungen, die man direkt, im Augenblick der Beobachtung oder Befragung, der Unterhaltung oder Teilnahme macht“ (Fischer 2003: 271). Sie sind die

wichtigste „Möglichkeit der Transformation der ethnographischen Erfahrung in schriftliche Daten“ (vgl. Halbmayer 2010: 5.2.2.3).

Auf den ersten Blick handelt es sich um simple Beschreibungen, auf den zweiten aber offenbaren sich einige komplexe Herausforderungen (vgl. Emerson 1995: 63). Denn es soll möglichst alles Erlebte möglichst zeitnah zur Beobachtung aufgeschrieben werden. Wichtig ist das Bewusstsein darüber, dass mit der „Transformation“ immer auch Selektion verbunden ist. Denn durch die Verschriftlichung wird das gerade Erlebte (Events, Personen, Orte) in wenige Worte gefasst und festgehalten (vgl. Emerson 2001 zitiert nach Mason 2002: 98). Der Gestaltung der Fieldnotes müssen daher bewusste Entscheidungen zugrunde liegen (vgl. ebd.: 99): Sollen sie nur möglichst rohe Daten enthalten? Oder auch eigene Auffassungen und Eindrücke? Wann werden sie verfasst?

Am einfachsten war die Organisation der Fieldnotes zu den Stakeholder Dialogen und zu den diversen Kurzaufenthalten im Konzern. In Pakistan ging ich überhaupt anders vor: Nachdem ich abends nach einem Tag voller neuer Eindrücke keine Kraft mehr zum Schreiben hatte, und auch wenig Zeit, sprach ich meine Eindrücke auf ein Diktiergerät. Nach meiner Rückkehr verschriftlichte ich diese Aufnahmen in Form eines Protokolls. In Tunesien war das Besuchsprogramm so dicht, dass ich erst nach meiner Rückkehr nach Österreich die Gelegenheit hatte, das Erlebte aufzuschreiben. Zu beiden Reisen verfasste ich auch Dienstreiseberichte für meinen Arbeitgeber, die hauptsächlich das „absolvierte Programm“ zusammenfassen.

Auszüge aus dem Dienstreisebericht zu Pakistan (anonymisiert) vom März 2014:

ÖLI⁸ Site im Südosten des Landes (Gasförderung):

- Diskussion der geplanten Kooperation mit dem Senior Vice President (SVP) der ÖLI Pakistan, sowie mit dem SVP für die Region Middle East und Caspian Sea
- Besprechung der CSR-Aktivitäten der ÖLI mit sämtlichen Team-Mitgliedern und CSR-Beauftragten vor Ort
- Besuch des Dorfes Dater Dino Mallah, wo die ÖLI einen Teil ihrer Community Development Aktivitäten umgesetzt hat (z.B. Einrichtung einer Schule und einer Krankenstation, Ausbildung einer Hebamme)
- Besuch der Primary School in der Nähe der Site, Besuch des Geländes zur Errichtung der Secondary School ebenfalls in der Nähe

⁸ Der Name wurde aus Vertraulichkeitsgründen geändert.

- Besuch des Training Resource Centre, ein von ÖLI aufgebautes und nun von einer Agentur der Regierung geführtes Institut zur Qualitätssicherung im Unterricht (Evaluierung der LehrerInnen, Weiterbildung für LehrerInnen), ÖLI führt weiterhin qualitätssichernde Maßnahmen durch
- Besuch von zwei Gesundheitszentren, die von ÖLI eingerichtet wurden. Eine wird nun von der Regierung weiter betrieben, die andere von der Armee (Rangers). ÖLI steht zur Unterstützung weiterhin zur Verfügung.

Karachi & Islamabad:

- Besuch von 3 Berufsbildungsinstituten, mit denen eine Kooperation angestrebt wird: Geplant ist die Entsendung von Schülern aus der Gasförderregion nach Karachi. Es soll keinen Zwang geben, danach bei ÖLI arbeiten zu müssen bzw. kein Recht darauf. In einer späteren Phase ist die Einrichtung einer Niederlassung des Ausbildungsinstituts in der Region denkbar.
- Besuch einer Schule in einem Armenviertel Karachis: Großer Wert wird auf die Qualität der Ausbildung, auf Hygieneschulungen und auf die Beteiligung von Mädchen gelegt. Der Lehrkörper besteht ausschließlich aus Lehrerinnen. Zur Sicherheit des Personals wurde ein Pick & Drop-System eingerichtet (Fahrt zur und von der Schule ist von der Schule organisiert). In jeder 10. Schule wird auch Berufsbildung angeboten, teilweise auch Alphabetisierungskurse für Erwachsene.
- Besuch der CSR-Abteilung vor Ort und Austausch zu Community Development Programmen

Fazit: ÖLI arbeitet mit allen lokalen Stakeholdern eng zusammen. Das Team von ÖLI Pakistan ist auf Sicherheitsaspekte in allen Belangen eingeschworen, hoch motiviert und sich der Bedeutung der CD-Aktivitäten bewusst.

Die Gestaltung der Fieldnotes ist recht unterschiedlich ausgefallen, abhängig vom beobachteten Setting, von der Intensität mit der ich am Geschehen beteiligt war und von der Zeit, die mir während oder nach dem Feldaufenthalt zur Verfügung stand. Ich nutzte auch unterschiedliche Medien für meine Notizen: Computer, meinen persönlichen Jahreskalender, aber auch ein Notizbuch, das ich – wie alle TeilnehmerInnen am Stakeholder Dialog 2013 – vom beforschten Konzern geschenkt bekommen hatte. Ich notierte mir sowohl Beschreibungen von erlebten Situationen und Zitate, als auch eigene Kommentare dazu und manchmal auch Ideen zur Verankerung des Erlebten im theoretischen Gefüge, mit dem ich mich parallel auseinander setzte (vgl. Bachmann 2009: 258).

Ich versuchte diszipliniert vorzugehen und immer zuerst Rohdaten wie Veranstaltungsablauf, TeilnehmerInnen, Beschreibung des Settings etc. festzuhalten, bevor ich die Aufzeichnungen mit eigenen Gedanken ergänzte. Dabei wollte ich mich nicht durch das „Finden besserer Wörter“ aus dem Schreibfluss bringen lassen (vgl. Emerson 1995: 47), d.h. manche Sätze blieben unvollständig oder schwer leserlich.

Diese Unansehnlichkeit veranlasste mich später fallweise zu einer Ausarbeitung der Fieldnotes, d.h. zur Verwandlung in eine detailliertere Beschreibung am Computer.

Während dieser Reinschrift kam es zu einer erneuten Interpretation des damals festgehaltenen, die darüber hinausging, aus Stichworten ganze Sätze zu machen. Meine Erfahrung bestätigt damit das, was Emerson als „aktiven Prozess der Konstruktion von relativ kohärenten Aktionssequenzen und Hervorrufen von Szenen und Charakteren“ (ebd.: 51) beschreibt. Beim Lesen der Stichworte kamen mir Details der Feldaufenthalte wieder ins Gedächtnis, die ich längst vergessen glaubte.

Zu beiden Reisen gibt es Fotos als Ergänzung zu den Notizen. Sie halfen mir mich an Personen und Orte zu erinnern, die ich getroffen oder gesehen hatte und den Ablauf der Geschehnisse wieder ins Gedächtnis zu rufen.



Abbildung 9: links: Ein Auszubildender in einer Lehrwerkstätte des Konzerns in Tunesien, © ÖLI
rechts: In Pakistan finanziert ÖLI die Ausbildung von Kindern, insbesondere Mädchen, aus armen Verhältnissen, eigene Aufnahme.

Natürlich beeinflussten mich beim Verfassen der Notizen Vorerfahrungen, persönliche Einstellungen (vgl. Emerson 1995: 42), aber auch Vorannahmen. Letzteres kommt z. B. dadurch zum Ausdruck, „dass man beschreibt, was man als neu und überraschend erlebt“ (Halbmayer 2010: 5.2.3.3). Die ausgearbeiteten Notizen enthalten jeweils zwei verschiedene Arten von Informationen: ethnographische, d.h. beschreibende, und analytische, das sind solche, die sich „mit Angelegenheiten auseinandersetzen“ oder „soziale Situationen analysieren“ (vgl. Bernard 1995: 186ff).

Der Rest blieb als Headnotes im Kopf, als „Pool von Erfahrungen und Erinnerungen“ (vgl. Halbmayer 2010: 5.2.2.4), von dem ich auch beim Ausarbeiten der Ergebnisse und im Zuge der Reflexion zum Forschungsprozess zehrte. Die relative Zeitnähe zwischen Datenerhebung und -auswertung kam mir dabei zu Gute.

Die Daten aus der teilnehmenden Beobachtung ergänzten die aus den späteren Gesprächen nicht nur, sie ermöglichten mir auch die Auswahl der InterviewpartnerInnen und die gründliche Vorbereitung auf die Gespräche (vgl. Shalinsky 2006: 1829).

3.3 GESPRÄCHE⁹

Eine Befragung ist eine sprachliche Intervention, die Reaktionen bei den Interviewten auslöst, mit dem Ziel, bestimmte inhaltlich thematische Angaben und Informationen zu gewinnen (vgl. Halbmayer 2010: 5.1.2).

Qualitative Interviews basieren auf der Annahme, dass Menschen nicht wie andere „Untersuchungsgegenstände“ beforscht werden können. Sie haben die Fähigkeit zu wählen, nachzudenken und einen mehr oder weniger freien Willen. In der qualitativen Sozialforschung ist die Qualität wichtiger als die Quantität der Interviews, daher ist das qualitative Interview ganz auf die Erforschung der subjektiven Bedeutungen ausgerichtet (vgl. O'Reilly 2005: 114). Das Interesse der Forscherin liegt in Gefühlen, Zwiespalt, Verwirrung und Glauben der Befragten – über die persönlichen Aussagen dazu werden Einsichten gewonnen. Wichtig ist daher nicht die Anzahl der Interviews sondern die Qualität der Befragung selbst (vgl. ebd.: 115).

Teilstandardisierte bzw. Leitfaden-Interviews spielen in der qualitativen Sozialforschung oft eine zentrale Rolle. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass es keine

⁹ Der Begriff „Gespräche“ wurde bewusst statt „Interviews“ oder „Befragungen“ gewählt. Er umfasst das Vorgespräch zur Datenerhebung, die Gruppendiskussion und die qualitativen Einzelinterviews.

Antwortvorgaben gibt und „dass die Befragten ihre Ansichten und Erfahrungen frei artikulieren können“ (Hopf 1991: 177). Klärendes Nachfragen ist dabei ebenso erlaubt wie das Aufgreifen von Aspekten, die von den Interviewten eingebracht werden, auch wenn sie von den Leitfaden-Fragen abweichen (vgl. ebd.: 177). Denn sowohl die Fragen als auch die Antworten müssen aus der zu erforschenden sozialen Situation heraus entstehen bzw. können erst dort „entdeckt“ werden (vgl. Schwartzman 1993: 54f).

Diese Form des Interviews entspricht dem Prinzip der Offenheit, d.h. dem freien Wechselspiel zwischen Theorie und Empirie. Die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes wird dabei zurückgestellt, bis sie sich durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat (vgl. Hoffmann-Riem 1980 zitiert nach Hopf 1991: 180).

3.3.1 Datenerhebung durch Gespräche

Wie in den meisten Sozial- und Organisationsforschungsprojekten erfolgte auch hier gleichberechtigt mit teilnehmender Beobachtung ein wichtiger Teil der Datenerhebung durch Gespräche. Dabei waren nicht alle explizit als Interviews definiert: In der Organisationsforschung wird ein Vorabbesuch im Feld empfohlen, der in der "Zwischenphase" nach Fertigstellung des Konzepts und Genehmigung der Forschung aber noch vor Beginn der eigentlichen Feldforschung stattfinden sollte. Dabei ist es möglich, sich ein Bild zu machen von den Menschen und der Situation in der Organisation. Man bekommt einen ersten Eindruck und vielleicht sogar die Gelegenheit, potenzielle Interviewpartner in ungezwungener Atmosphäre zu treffen und sie über das Vorhaben zu informieren (vgl. Schein 2009 II: 117).

Ich verband meinen Vorabbesuch mit einem fast zweistündigen Gespräch mit der Abteilungsleiterin für Nachhaltigkeit, d.h. mit der Schlüsselperson für diese Erhebung. Der weitere Forschungsverlauf, die Auswahl der InterviewpartnerInnen, aber auch die Einstellungen und Meinungen der leitenden Angestellten selbst kamen dabei zur Sprache. Ich wurde zur Teilnahme am Stakeholder Dialog eingeladen, wir einigten uns darauf, eine Gruppendiskussion im Rahmen des Jour Fixe durchzuführen und ich

bekam erste Vorschläge für geeignete InterviewpartnerInnen. Dieses informelle Gespräch blieb – wie sich später herausstellte – das einzige „Interview“ mit der Schlüsselperson.

Die weiteren Gespräche fanden in Form einer Gruppendiskussion und in Form von vereinbarten Interviews statt – zu bestimmten Terminen und nach Vorauswahl der GesprächspartnerInnen: die Hälfte der Interviewten sollte aus der Nachhaltigkeitsabteilung stammen, die anderen Interviewten sollten zwar ebenfalls über Insider-Wissen verfügen, aber die Außenperspektive auf die Nachhaltigkeitsabteilung repräsentieren. Die Wahl fiel daher auf drei Personen des mittleren bzw. höheren Managements, die für Themen zuständig sind, die mit Nachhaltigkeit zu tun haben bzw. einen Beitrag zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie leisten.

3.3.1.1 Gruppendiskussion

Eine Gruppendiskussion mit abteilungsinternen ExpertInnen eröffnete den Reigen der „offiziellen Gespräche“ zur Datenerhebung. Eine solche Gesprächsrunde gilt gerade am Anfang einer Feldforschung als sehr hilfreiches Instrument, weil sie explorativen Charakter hat und der Einholung von Stimmungen und Meinungen dienlich sein kann (vgl. O'Reilly 2005: 135f).

Ziel der Gruppendiskussion ist die Erhebung von kollektiven Phänomenen wie Erfahrungen, Prozessen und Orientierungen. Es geht sowohl um die Erzählungen und Beschreibungen der Teilnehmenden über das eigene Erleben, als auch um das Miteinander-Reden. Gleichberechtigt erforscht werden dabei das „wie“ (wird miteinander gesprochen) und das „was“ (wird besprochen) (vgl. Liebig 2009: 104f).

Vorteil dieser Gesprächsform ist, dass Gruppen sehr kreativ sein können und sich die TeilnehmerInnen gegenseitig „den Ball zuspielen“. Es können Themen und Aspekte aufkommen, an die die Forscherin noch gar nicht gedacht hatte. Andererseits ist es in der Gruppe schwieriger tiefer in eine Materie einzudringen, die Antworten bleiben oft oberflächlich (vgl. O'Reilly 2005: 130).

Die Zusammenstellung der Gruppe(n) ist eine komplexe Aufgabe, die nur mit Hilfe der Schlüsselperson möglich war (vgl. Liebig 2009: 118). Die hier beschriebene Gruppendiskussion fand in einer sogenannten Realgruppe statt, d.h. in diesem Fall zwischen Menschen, die nicht nur eine Beziehung zueinander, sondern auch zum Thema Nachhaltigkeit haben, weil sie in der entsprechenden Abteilung arbeiten. Der Vorteil einer solchen Konstellation ist die bestehende Verbindung der TeilnehmerInnen durch eine gemeinsame Handlungspraxis. Der Forscherin eröffnet sich damit der Zugang zu „kollektiven Orientierungsmustern“ (ebd.: 105).

Das Setting für die Gruppendiskussion war den TeilnehmerInnen vertraut: 14tägig findet ein Abteilungsmeeting (Jour Fixe) im selben Raum statt. Die Gruppendiskussion war Teil dieser Serie. In der Eröffnungsphase der Gruppendiskussion formulierte ich die Erkenntnisabsicht in sehr allgemeiner Art und Weise. Darauf sollte ein möglichst selbstläufiger Teil des Erzählens und Diskutierens folgen, der die „zentralen Erlebniszentren und Relevanzsysteme“ zu Tage fördert, die für den „kollektiven Orientierungsrahmen von zentraler Bedeutung sind“. Es folgt eine „direktive Phase“, in der die Forscherin Widersprüche und Auffälligkeiten anspricht (vgl. Liebig 2009: 106f). Soweit die Theorie zum Verlauf.

3.3.1.2 ExpertInnen- vs. Narratives Interview

Ein ExpertInneninterview ist als ein Leitfaden gestütztes, offenes Interview definiert, auf das sich die Forscherin vorbereitet, indem sie eine Vorstrukturierung zentraler Fragestellungen und Themen vornimmt (vgl. Liebold 2005: 32). Es enthält die zentralen Merkmale interpretativer Sozialforschung, da es auf Offenheit und Kommunikation setzt und dem Anspruch der Prozesshaftigkeit gerecht wird (vgl. Liebold 2005: 36). Es ermöglicht eine „konkurrenzlos dichte Datengewinnung“ (Bogner 2005: 7), wenn es um die Erhebung von „Insider-Wissen“ geht.

ExpertInneninterviews sind aber auch ein aufwendiges Instrument. Sie taugen weniger zur schnellen Datengenerierung, z.B. um Teilnahmen zu vermeiden, sondern sind vielmehr eine wichtige Ergänzung dazu (vgl. Pfadenhauer 2005: 127). In einem rekonstruktiven Verfahren geht die Forscherin der Frage nach, wie „die Subjekte

Wirklichkeit konstruieren“, daher setzt diese Art der Forschung an der Alltagswelt der Subjekte an (vgl. Liebold 2005: 35f).

Leitfadengestützte ExpertInneninterviews sind thematisch strukturiert. Ziel ist es die Eigenpräsentation der Akteure zu motivieren und – trotz Verwendung eines Leitfadens – genug Raum für freie Erzählungen mit „eigenen Relevanzsetzungen“ zu lassen (vgl. ebd.: 35). Das so geführte Interview zielt auf die Rekonstruktion des ExpertInnenwissens ab (vgl. Pfadenhauer 2005: 117). Dafür ist es unerlässlich ein „quasi-normales“ Gespräch mit der Expertin zu führen. Die Kommunikation in einem Betrieb weist nur selten eine narrative Grundstruktur auf, ManagerInnen und MitarbeiterInnen sind eher „diskursiv-argumentative Fachgespräche“ gewohnt. ExpertInnen kommunizieren untereinander thematisch fokussiert und gebrauchen dabei Fachterminologie (vgl. ebd.: 118).

Die Gespräche im Zuge dieser Forschung verbanden Elemente des ExpertInnen- mit solchen des narrativen Interviews. Mein Interesse bestand zwar in geringerem Ausmaß an der Person oder ihrer Biographie (vgl. Liebold 2005: 35). Für die Erhebung von Prozessen rund um „organisationalen Wandel und gesellschaftliche Reorganisation“ können narrative Interviews aber wertvolles Material generieren, vor allem, wenn man sich für die Ebene der Erfahrungen und des Handelns von Subjekten interessiert (vgl. Holtgrewe 2009: 73).

Mein Bemühen bestand also darin, mittels „freundlicher Konversationen“ zu „interessanten Informationen“ zu kommen und Erzählungen anzuregen. Im Unterschied zu einfacher Kommunikation hatten die Interviews einen eindeutigen, den TeilnehmerInnen bewussten Zweck (vgl. Spradley 1979: 58ff).

Vorteil des narrativen Interviews ist vor allem in Organisationen, dass die InterviewpartnerInnen nicht erwarten, nach Erzählungen gefragt zu werden. Gerade diese können aber „Aufschluss über Selbstpositionierungen und Relevanzen der Erzählerin im Untersuchungsfeld“ geben. Damit eine Geschichte verstanden wird, muss die Erzählerin in die geschilderte Situation einführen, erklären, einen Spannungsbogen aufbauen und sie zu Ende bringen. Das bringt vielschichtige Erkenntnisse, erfordert aber das schon erwähnte Vertrauensverhältnis zwischen den GesprächspartnerInnen (vgl. Holtgrewe 2009: 60).

Die „Konkurrenzentlastetheit der Gesprächssituation“ trägt dazu bei, dass die Gesprächspartnerin frei sprechen und reflektieren kann. Anregend für diese Reflexionen und Gelöstheit ist die kompetente Einschätzung oder das Einfließenlassen von Argumenten und Gegenargumenten durch die Interviewerin (vgl. Pfadenhauer 2005: 120f).

Die Durchführung setzt überhaupt „hohe Feldkompetenzen“ und „hohe Feldakzeptanz“ voraus (vgl. ebd.: 127f). Ein ExpertInneninterview kann daher nur gelingen, wenn die Interviewerin den Status einer Quasi-Expertin hat (vgl. ebd.: 120).

Exkurs: ExpertInnen

In der Organisationsforschung ist die Befragung von „ExpertInnen“ unumgänglich. Solche Interviews laufen normalerweise formeller ab als beispielsweise narrative Interviews (vgl. O'Reilly 2005: 124).

Aber wer oder was genau ist eine Expertin? Die „größzügigste Definition“ bezeichnet ExpertInnen ganz allgemein als Menschen, die über besonderes Wissen verfügen. Das inkludiert das Wissen über die sozialen Kontexte, in denen sie agieren, wenn dieses Wissen für die Wissenschaftlerin relevant ist, und etwas zum Forschungsinteresse beiträgt (vgl. Liebold 2005: 34). „Nur die unmittelbar Beteiligten haben dieses Wissen, und jede von ihnen hat aufgrund ihrer individuellen Position und ihrer persönlichen Beobachtungen eine besondere Perspektive auf den jeweiligen Sachverhalt“ (Gläser 2004: 9).

Andere bezeichnen nur jene Menschen als ExpertInnen, die „einen Überblick über das auf einem Gebiet insgesamt gewusste Wissen“, d.h. einen „Überblick über einen Sonderwissensbereich“ haben (vgl. Pfadenhauer 2005: 115). Außerdem kann eine Expertin innerhalb dieses Bereichs „prinzipielle Problemlösungen“ anbieten (vgl. Hitzler 1994 zitiert nach Pfadenhauer 2005: 115) und verfügt damit über einen „relativ exklusiven Wissensbestand“, d.h. einen Wissensvorsprung. Diesen hat sie sich über „privilegierte Informationszugänge“ erworben, die oft auf einer institutionell-organisatorischen Zuschreibung basieren (vgl. ebd.: 115f und Liebold 2005: 34). Die Kompetenz von ExpertInnen liegt demnach auch in der Verantwortung für Erkenntnis

und Lösung von Problemen in dem speziellen Wissensbereich (vgl. ebd.: 34). Die so definierten ExpertInnen bringen sozial erwünschte bzw. nachgefragte Leistungen und erhalten dafür Privilegien, Optionen, Ressourcen und/oder Wertschätzung (vgl. Pfadenhauer 2005: 116).

Im Sinne der institutionell-organisatorischen Zuschreibung gelten alle für die vorliegende Forschungsarbeit interviewten Personen als ExpertInnen. Unterschieden werden für die folgende Auswertung jene InterviewpartnerInnen, die in der Nachhaltigkeitsabteilung arbeiten, von denen, die zwar im Konzern, aber außerhalb der Abteilung beschäftigt sind. Alle Personen haben und hatten Zugang zu spezifischen Informationen und verfügen über Wissen, das für diese Forschungsarbeit relevant und interessant ist.

Interviewleitfäden

Der Einsatz eines Leitfadens ist bei der Durchführung von ExpertInneninterviews hilfreich, er sollte bei der Forscherin aber lediglich mental präsent sein. Die Erstellung des Leitfadens setzt schon einschlägiges Wissen voraus (vgl. ebd.: 121).

„Der Leitfaden wird in der Regel flexibel und nicht als standardisiertes Frageschema eingesetzt. Als Interviewerin ist man offen für neue Themen und Inhalte, die durch die Interviewten eingebracht werden“ (vgl. Halbmayer 2010: 5.1.2.2.3.1). Das Interview weist daher strukturiertere und unstrukturiertere Teile auf. Erstere werden durch Vorannahmen und eine Vorauswahl der Themen durch die Forscherin bestimmt, letztere dienen vor allem der Erhebung von Meinungen, Gefühlen, Erfahrungen und Hoffnungen (vgl. O'Reilly 2005: 119).

Aufgrund des unterschiedlichen Blickwinkels, den Mitglieder und Nichtmitglieder der Nachhaltigkeitsabteilung auf das Thema haben, entschloss ich mich zwei ähnliche aber im Detail doch unterschiedliche Leitfäden zu entwickeln. Beide wiesen eine Grundstruktur auf, die sich an meinen Forschungsfragen orientierte, und waren dennoch offen gehalten um genügend Raum für freie Assoziationen zu lassen (vgl. ebd.: 119). Dieser wurde vor allem am Schluss bei der Frage nach „sonstigen Anmerkungen zum Thema“ genutzt. Die Auswertung wird zeigen, dass gerade dann noch wichtige Aspekte zum Ausdruck kamen. Dass viele Wertvolles zum Schluss

geäußert wurde, kann aber auch ein Hinweis darauf sein, dass es gelungen ist, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen bzw. den InterviewpartnerInnen das Gefühl zu geben, frei reden zu können.

Ganz im Sinne der theoretischen Beschreibung habe ich versucht „nach der einleitenden Eingrenzung des Problembereiches“ durch eine offene Frage die „narrative Phase des Interviews“ anzuregen. Der Leitfaden diente mir als „Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze“. Den Abschluss der Gespräche bildete jeweils eine völlig offene Frage (vgl. Halbmayer 2010: 5.1.2.2.3.2).

Der Einstieg sollte sachlich und neutral formuliert sein, daher die Aufforderung sich kurz vorzustellen und einen normalen Arbeitstag zu beschreiben. Je nach Stimmung und Verlauf des Gesprächs fragte ich gezielt nach oder hielt mich betont zurück. Auffällig war gerade bei den interviewten ManagerInnen, dass eine zielgerichtete und effizient strukturierte Befragung erwartet wurde (vgl. Liebold 2005: 38). Der Offenheit der Fragen wurde zunächst mit einiger Skepsis begegnet. Hier kamen mir die lange Bekanntschaft mit den Schlüsselpersonen und meine berufliche Position in einem befreundeten Unternehmen sehr zu gute. Der Übergang zum Thema Nachhaltigkeit verlief fließend und die Befragten kamen früher oder später allesamt „ins Plaudern“, ohne sich dessen allzu sehr bewusst zu sein oder sich gar anstrengen zu müssen.

Der Leitfaden diente mir als Orientierungshilfe, um mich nicht zu weit vom Interessensgegenstand zu entfernen, es gelang aber auch ihn „nicht als zwingendes Ablaufmodell des Diskurses“ zu handhaben (vgl. Meuser 2005: 78). Ein Leitfaden ist auch Ausdruck erster Hypothesen, die im Zuge der Interviews der Realität gegenüber gestellt werden. Er setzt damit die thematischen Schwerpunkte. Mit der Auswahl der InterviewpartnerInnen wird endgültig der Ausschnitt der Wirklichkeit festgelegt, den die Interviews beleuchten (sollen) (vgl. Liebold 2005: 37).

Organisation und Interviewführung

Die Organisation der Gespräche muss räumlich und zeitlich an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Befragten angepasst werden. Eine Befragung während der Arbeitszeit spricht für die Bedeutung des Projekts, aber insbesondere, wenn das Interview in der Firma durchgeführt wird, kommen biographische Erzählungen schwer

zu Stande, weil diese per se aus dem „Arbeitsleben“ eher ausgeblendet werden (vgl. Holtgrewe 2009: 59).

Die Organisation der Interviewtermine stellte mich vor keine besonderen Herausforderungen. Im Zuge des erwähnten Vorgesprächs mit der Schlüsselperson vereinbarte ich den Termin für die Gruppendiskussion. Diese diente dazu mich selbst und mein Forschungsvorhaben vor- und zur Diskussion zu stellen. Somit waren alle MitarbeiterInnen der Nachhaltigkeitsabteilung informiert und erklärten sich ohne Zögern bereit, mir als InterviewpartnerInnen zur Verfügung zu stehen. Die InterviewpartnerInnen von außerhalb der Nachhaltigkeitsabteilung wurden mir von der Abteilungsleiterin vorgeschlagen. In diesem Sinne entfiel die „Identifizierung von ExpertInnen“ durch mich, was durchaus kritisch zu sehen ist.

Gerade für ExpertInneninterviews wird empfohlen, sich vor Durchführung der Interviews möglichst viel Wissen anzueignen, um als „Quasi-Expertin“ auftreten zu können. Das kann durch das Studium kanonischer Dokumente geschehen, durch Bildungsmaßnahmen oder auch durch in der Praxis erworbenes Spezialwissen (vgl. Pfadenhauer 2005: 127). Das Wissen zu Nachhaltigkeit, insbesondere in Bereichen wie Community Development, d.h. zu Projekten, die sowohl einen wirtschaftlichen Vorteil für den Konzern als auch einen Beitrag zu einer positiven Entwicklung im Land/der Region leisten sollen, in der sie umgesetzt werden, dieses Wissen konnte ich mir durch die jahrelange berufliche Erfahrung in dem Bereich aneignen. Über die Auseinandersetzung mit Theorien aus unterschiedlichen Disziplinen zum Thema erfolgte der weitere Ausbau dieses Wissens.

Die ersten Gespräche mit den abteilungsinternen ExpertInnen brachte eine große Menge neuen Wissens mit sich, das mir dabei half, auch gegenüber den anderen InterviewpartnerInnen (außerhalb der NH-Abteilung) als Quasi-Expertin aufzutreten und dementsprechend Gespräche auf Augenhöhe zu führen (vgl. Pfadenhauer 2005: 120f). Schließlich zeugt es auch von Respekt gegenüber den GesprächspartnerInnen inhaltlich kompetent aufzutreten (vgl. Liebold 2005: 39 und Meuser 2005:77f)).

Selbstverständlich hatte auch die zu dem Zeitpunkt bereits absolvierte teilnehmende Beobachtung dazu beigetragen. Ich konnte mich gut auf die Interviews einstellen und vorbereiten. Für eine erfolgreiche Interviewführung ist es aber auch wichtig, wie man

die Fragen stellt, von welcher Körpersprache sie begleitet sind und wie gut man die Gesprächspartnerin kennt (vgl. O'Reilly 2005: 120ff) bzw. ob der Fragestil dem Sprachcode und sozialen Kontext der InterviewpartnerInnen angepasst ist (vgl. Liebold 2005: 38f).

Interessensschwerpunkt waren die Meinungen der befragten Personen zu Grenzen und Möglichkeiten der Nachhaltigkeit im Allgemeinen und zum Nachhaltigkeitskonzept des Konzerns im Besonderen. Ich wollte erfahren, wie „die Akteure selbst ihre Welt sehen“ (Pfadenhauer 2005: 125). Aus pragmatischen Gründen kamen nur Personen als InterviewpartnerInnen in Frage, die in der Zeit zwischen April und Juni 2015 für ein Interview zur Verfügung stehen konnten bzw. wollten.

Zentral für die Forschung ist es, die Erzählsequenzen und Darstellungen der Befragten nachzuvollziehen und zu verstehen. Zugleich sollte das Interview „fließen“, d.h. den Aussagen ist freier Lauf zu lassen. Hier den Kompromiss zu finden, ist nicht immer einfach. Es ist legitim eigene Erfahrungen in das Gespräch einzubringen. Meine Thesen zur Diskussion zu stellen war auch erkenntnisreich, schließlich war es mein Ziel möglichst vergleichbare Aussagen zu bekommen und der Argumentation meiner GesprächspartnerInnen auf den Grund zu gehen (vgl. Schlehe 2003: 90).

Sozusagen „automatisch“ vergrößerte sich mit jedem Interview das Wissen – das zur Anwendung der Methode und das zum Thema Nachhaltigkeit (vgl. Gläser 2004: 189).

3.3.2 Gesprächsdokumentation

Zu den Methoden für die Aufzeichnung von Interviews zählen Ton- und Videoaufnahmen, aber auch das Notieren von Aussagen und die Erinnerung daran sind für die spätere Dokumentation und Analyse hilfreich (vgl. Kvale 2007: 93).

Für das ExpertInneninterview ist eine Tonbandaufzeichnung zwingend (vgl. Liebold 2005: 40). Die Interviews und die Gruppendiskussion dauerten – wie geplant – jeweils ca. eine Stunde. Manche InterviewpartnerInnen wollten sich mehr Zeit nehmen und standen mir bis zu einer halben Stunde länger zur Verfügung. Das Vorgespräch, das ich

glücklicherweise ebenfalls aufzeichnete, dauerte fast zwei Stunden. Niemand brach das Gespräch ab, zweimal mussten wir den Ort der Unterhaltung wechseln, weil die Hintergrundgeräusche zu störend waren.

Ein Interviewprotokoll dient der Dokumentation der Interviewsituation. In einer Art Kurzbericht werden die Rahmenbedingungen wie Dauer, Ort, Störfaktoren usw. festgehalten, sowie Bemerkungen zum Gesprächsverlauf und Bemerkungen zur Nachinterviewphase (vgl. Gläser 2004: 187 und Froschauer 2003: 222f). Ich erstellte Protokolle zur Zusammenfassung aller Eindrücke „rund ums Gespräch“, inklusive Setting, eigener Gedanken vor und nach dem Interview, Stimmungsbeschreibung usw. Das half mir beim Verfassen dieser Arbeit, insbesondere wurde es mir dadurch möglich, mich wieder in die Situation zu versetzen und den Text der Transkription exakter studieren und nachvollziehen zu können. Die Berücksichtigung von Kontext und Entstehungsgeschichte des Materials ist schließlich maßgeblich für die Qualität der Daten und damit auch für die Analyse (vgl. Witt 2001: 9).

Direkt anschließend an die Gruppendiskussion erstellte ich ein Protokoll und fertigte eine Sicherungskopie der Tonaufnahme an. Statt einen Kurzfragebogen zur Erhebung der soziographischen Daten der TeilnehmerInnen auszuteilen, machte ich diese Daten zum Teil des Protokolls (vgl. Liebig 2009: 107). Am nächsten Tag erstellte ich ein vollständiges Transkript, da es mir nicht ausreichend erschien, nur Teile zu transkribieren oder zuerst eine Gliederung in Themen vorzunehmen und dann „Passagen mit interaktiver und metaphorischer Dichte“ auszuwählen (vgl. Liebig 2009: 107).

„Ein Interviewtranskript ist die phonetische bzw. phonematische Umsetzung“ von Gesprochenem in einen geschriebenen Text (vgl. Fischer 2003: 275). Durch „wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“ (Mayring 1990: 64). Zugleich ist ein Transkript schon Interpretation und Abstraktion, wie „topographische Karten die Abstraktion von Landschaften sind“ (Kvale 2007: 99).

Das Vorgespräch mit der Schlüsselperson transkribierte ich erst im Zuge der Auswertung und der Texterstellung. Nachdem ich zum Zeitpunkt der Durchführung damit rechnete, einen weiteren Interviewtermin mit ihr zu bekommen, erschien mir ein

Protokoll, das meine Eindrücke und die organisatorischen Vereinbarungen enthielt, als ausreichend. Erst nachdem klar war, dass es bei diesem einen Gespräch bleiben würde, setzte ich mich noch einmal mit den Aussagen im Einzelnen auseinander und transkribierte sie vollständig.

Obwohl das Interesse an „der Theoriegeladenheit“ (vgl. Kowal 2004: 440) des Transkribierens in den letzten Jahren gestiegen ist, gibt es keine allgemein gültigen Regeln des Transkribierens (vgl. Gläser 2004: 188). Ich legte mir daher in Anlehnung an Mayring Regeln zurecht, die ich für beide Umwandlungen von Sekundär- (Tonaufnahme) in Tertiärdaten (Text) verwendete.

Die Herausforderung bei der Entscheidung für eine Art des Transkribierens – und dabei zu bleiben! – ist, dass möglichst viele Informationen aus dem Gespräch in den Text übertragen werden sollen. Zugleich soll die Lesbarkeit nicht darunter leiden (vgl. Mayring 1990: 66). Ich habe daher Umgangssprachliches literarisch umgeschrieben, Störgeräusche in eckige Klammern >< gesetzt, kurze Sprechpausen durch drei Punkte ... symbolisiert, lachen oder räuspern in runde Klammern () gesetzt. Füllwörter wie „aha“ oder „mhm“ habe ich nur dann aufgeschrieben, wenn sie den Gesprächsverlauf abgeändert haben, nicht aber, wenn sie als Zustimmung „im Hintergrund“ geäußert wurden. Alle Zeilen sind nummeriert, die eigenen Aussagen sind kursiv, die der Interviewpartnerin in Standardschrift geschrieben.

Die literarische Umschrift berücksichtigt Abweichungen von der Standardsprache, wie zum Beispiel „glaub“ statt „glaube“, die Abfolge von Gesprächsbeiträgen wird mit Hilfe der Zeilenschaltung verdeutlicht (vgl. Kowal 2004: 441). Meine Transkriptionen können als „kommentiert“ bezeichnet werden, weil sie Pausen und Nebengeräusche berücksichtigen (vgl. Mayring 1990: 68).

Da es sich bei den sonstigen Interviews in erster Linie um Gespräche mit ExpertInnen handelte und erst in zweiter Linie auch narrative Aspekte Berücksichtigung fanden, habe ich diese Gespräche nicht durchgehend transkribiert, sondern zunächst „nur“ paraphrasiert. D.h. ich habe die Aufnahmen abgehört und dabei die wesentlichen Aussagen zusammengefasst (vgl. Gläser 2004: 188). Wichtig war dabei der Chronologie des Gesprächsverlaufs zu folgen, d.h. die Themen der Reihe nach wiederzugeben.

Mayring bezeichnet diese Art der Aufbereitung von Daten als Protokolltechnik, die eine Verallgemeinerung zum Ziel hat und dabei sechs „reduktive Prozesse“ enthält: das Auslassen von wiederholt genannten Themen, das Generalisieren von Aussagen, die einem übergeordneten Bereich zugeteilt werden können, die Konstruktion von zusammenfassenden Kategorien und die damit einhergehende Integration von Aussagen, die Selektion bestimmter zentraler Gesprächsteile, die unverändert bleiben und die Bündelung von inhaltlich zusammenhängenden aber im Text weit verstreuter Teile des Interviews (vgl. Mayring 1990: 68f). Das erforderte Kompetenz und die „intime Kenntnis des Interviewmaterials“, denn durch die Paraphrasierung erfolgt bereits der erste Schritt der Interpretation (vgl. Liebold 2005: 41f).

Die Komplexität der Gespräche und Aussagen reduziert sich, d.h. es ist darauf zu achten, den Inhalt möglichst vollständig zu erfassen und doch den Text zu verdichten (vgl. Meuser 2005: 83f). Nach einer ersten Paraphrasierung aller Interviews hörte ich sie mir wiederholt an. Dabei kristallisierten sich immer deutlicher die Themen heraus, die die Grundlage für die weitere Analyse bildeten. Die Reduktion, die ich durch Bündelung, Konstruktion, Integration und Selektion erzielte, ermöglichte mir die Zusammenstellung von Kategorien. Diese überprüfte ich am Ausgangsmaterial und wiederholte den Vorgang bis das „erwünschte Abstraktionsniveau“ erreicht war (vgl. Mayring 1990: 69).

3.4 DOKUMENTE UND INTERNETAUFTTRITT

3.4.1 Datenerhebung mittels Dokumenten

Ergänzend zur Datenerhebung durch teilnehmende Beobachtung und Gespräche erschien es mir wichtig und richtig, Unternehmensdokumente zu sammeln um auch die Eigendarstellung des Konzerns analysieren zu können. Die Auswahl der Dokumente erfolgte pragmatisch nach Zugänglichkeit, sie stammen aus den Jahren 2014 und 2015.

Die folgende Selbstdarstellung ist eine Kombination und Zusammenfassung von Unternehmenspräsentationen, dem sogenannten Konzern-Factsheet und des Internetauftritts und soll einen Überblick über die in den Dokumenten transportierten Nachrichten geben. Sie entspricht somit dem ersten Schritt zur Textanalyse im Sinne einer Textreduktion, die sich an den für diese Forschungsarbeit wichtigen Themen orientiert (vgl. Froschauer 2003: 160).

Der erste Teil fasst Informationen über den Konzern im Allgemeinen zusammen, der zweite beschäftigt sich explizit mit Nachhaltigkeit und der entsprechenden Unternehmensstrategie.

3.4.2 Selbstdarstellung des Konzerns

Ziele und Strategie des Konzerns

ÖLI ist ein integriertes, internationales Öl- und Gasunternehmen mit Aktivitäten im Upstream- (Exploration & Produktion) und Downstream Bereich (Raffinerien & Marketing inklusive Petrochemie; Gas & Power).

Das im Jahr 1956 gegründete Unternehmen ist mittlerweile in rund 30 Ländern weltweit tätig. Das integrierte, internationale Öl- und Gasunternehmen mit 25.501 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern setzt auf profitables Wachstum in Upstream, also bei Suche und der Förderung von Öl und Gas, und Downstream. ÖLI leistet einen wesentlichen Beitrag zur Energieversorgung seiner Kernmärkte mit rund 200 Millionen Kunden in Mitteleuropa, Südosteuropa sowie der Türkei.

Der Geschäftsbereich Exploration & Produktion (E&P) von ÖLI verfügt über eine starke Basis in Europa und erweitert kontinuierlich sein internationales Portfolio. ÖLI hatte zum Jahresende rund 1,1 Mrd boe an sicheren Reserven und förderte 2014 im Schnitt 309 kboe pro Tag. Rund 85 % der Produktion 2014 wurde in EU/OECD-Ländern gefördert. Erdöl und Erdgas trugen jeweils rund 50 % zur Produktion bei.

Der Geschäftsbereich Raffinerien & Marketing inklusive Petrochemie (R&M) betreibt drei Raffinerien. ÖLI verfügt über eine Jahresgesamtkapazität von 17,8 Mio t (360 kbbl

pro Tag). Das Tankstellennetz besteht aus rund 4.100 Tankstellen in 11 Ländern mit einem starken Markenportfolio. Zusammen mit einem hochqualitativen Non-Oil-Retail-Geschäft und einem effizienten Commercial-Geschäft ist ÖLI eines der führenden Unternehmen in seinen Märkten.

Der integrierte Geschäftsbereich Gas & Power (G&P) von ÖLI ist entlang der gesamten Gaswertschöpfungskette tätig. ÖLI betreibt ein Gasleitungsnetz und verfügt über eigene Gasspeicher. Die gesamten Erdgas-Verkaufs- und Handelsmengen betrugen 486 TWh, davon waren 123 TWh Verkaufsmengen. ÖLI betreibt außerdem zwei Gaskraftwerke.

Mit einem Konzernumsatz von EUR 36 Mrd, 25.501 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer Marktkapitalisierung zum Jahresende von EUR 7 Mrd ist die ÖLI Aktiengesellschaft eines der größten börsennotierten Industrieunternehmen in seinem Land.

ÖLI Strategie „Profitables Wachstum“ - Die Eckpfeiler der ÖLI Strategie auf einen Blick:

- Wachsender Upstream-Bereich
- Optimierter Downstream-Bereich
- Performance-Verbesserung im gesamten Konzern

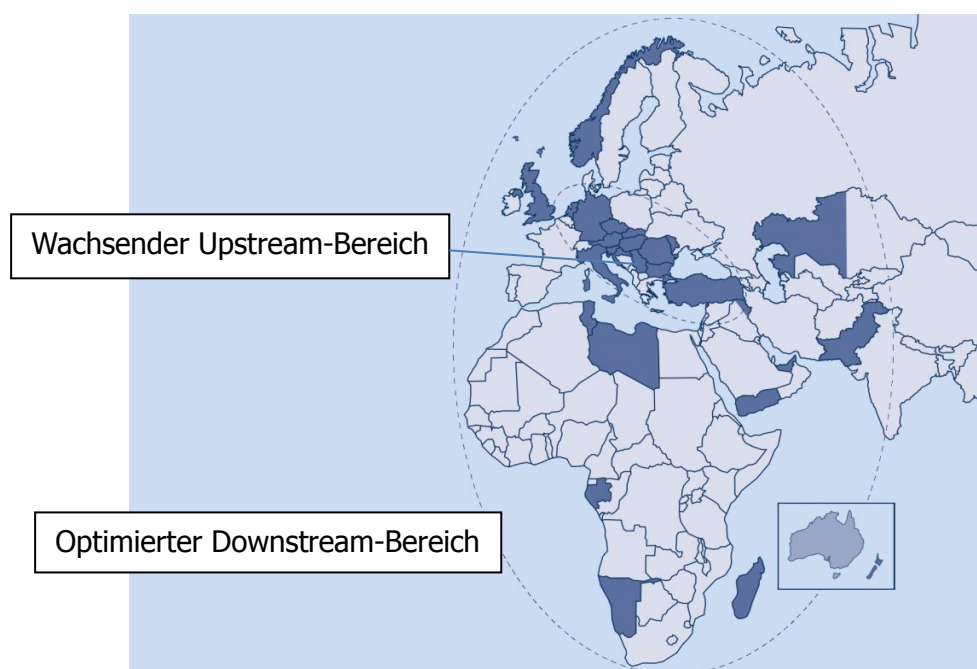


Abbildung 10: Konzernstrategie „profitables Wachstum“

2014 litt die gesamte Öl- und Gasindustrie unter dem Verfall der Ölpreise in der zweiten Jahreshälfte. Kombiniert mit anhaltenden politischen Unruhen in Libyen und im Jemen verursachte dies ein turbulentes Jahr für ÖLI bei der Transformation in ein auf Upstream fokussiertes Unternehmen und hatte negative Auswirkungen auf ÖLIs finanzielle Performance.

Trotz dieses Umfelds erreichte ÖLI eine Reihe strategischer Meilensteine: Fortschritte bei wesentlichen Upstream-Projekten und weitere Explorations- und Erweiterungsbohrungen im Schwarzen Meer und in der Barentssee. R&M schloss das Veräußerungsprogramm in Höhe von EUR 1 Mrd. wie geplant ab. Des Weiteren wurde die Modernisierung einer Raffinerie erfolgreich abgeschlossen.

Um die Optimierung des Downstream-Geschäfts von ÖLI weiter voranzutreiben, wurde beschlossen, die Geschäftsbereiche Gas & Power sowie Raffinerien & Marketing mit Jahresbeginn 2015 zu kombinieren und somit einen starken und effizienten Geschäftsbereich Downstream zu schaffen. Der Geschäftsbereich Exploration & Produktion wurde zu Jahresbeginn 2015 in Upstream umbenannt.

2014 schloss ÖLI das konzernweite Performance-Steigerungsprogramm „energize ÖLI“ erfolgreich ab und erreichte das Hauptziel, den Return On Average Capital Employed (ROACE) durch Maßnahmen zur Optimierung der Kostenstruktur, der Margen und des Kapitaleinsatzes um 2%-Punkte zu verbessern. Mehr als 130 Projekte wurden quer durch alle Abteilungen und Geschäftsfelder implementiert. Zu den bis Ende 2014 erzielten Verbesserungen gehörte eine Reduktion des Working Capitals um EUR 2 Mrd, das strukturelle Maßnahmen wie Verbriefung von Lieferforderungen, Factoring, die Veräußerung des österreichischen Bevorratungsgeschäfts sowie Maßnahmen zur Optimierung der Beschaffungsservices inkludierte. Zusätzlich wurden rund EUR 700 Mio an EBIT Verbesserungen durch verschiedene Projekte, die auf die Kostenbasis sowie Mengen- und Margenstruktur in allen Geschäftsbereichen abzielten, erreicht.

In Reaktion auf die fallenden Ölpreise in der zweiten Jahreshälfte 2014 und als Antwort auf ein potenziell andauerndes, niedriges Ölpreismfeld startete ÖLI ein Programm, um die Robustheit, die Profitabilität und eine starke Bilanzstruktur sicherzustellen. Eine Anpassung des Investitionsprogramms sowie Kostensenkungen und

Effizienzsteigerungen stehen im Zentrum der Maßnahmen, um einen mittelfristig weitgehend neutralen freien Cashflow nach Dividende zu erreichen.

Corporate Functions

Im Jänner 2011 wurde im Rahmen des Projektes „Reshaping the Corporate Center“ die Konzernfunktionen der ÖLI Gruppe zentralisiert. Die zentrale Funktion dieses neu geschaffenen Corporate Center ist es, die Integration der einzelnen Geschäftsbereiche der ÖLI weiter voranzutreiben. Durch die neue integrierte Organisation aller Corporate Functions sollen Effizienz und Effektivität gesteigert und so optimale Synergien entstehen und genutzt werden. Das sind die neu organisierten Corporate Functions: Communications & Sustainability, Compliance, Controlling, Development, Finance, Human Resources, Internal Audit, Investor Relations, Legal, Public Affairs, Strategy, Technology Office.

Der ÖLI Vorstand

Der Vorstand ist das Exekutivorgan, das das Unternehmen leitet. Es besteht Gesamtverantwortung. In einer Geschäftsordnung, die vom Aufsichtsrat genehmigt wurde, sind die einzelnen Verantwortungsbereiche festgelegt, Berichts- und Zustimmungspflichten definiert und Abläufe beschrieben.

ÖLI Resourcefulness. Unsere Strategie für verantwortungsvolles Handeln.

ÖLI hat eine lange Tradition im Nachhaltigkeitsmanagement. Über die Jahre haben wir ein starkes Bewusstsein für unsere Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft entwickelt. Resourcefulness ist unser Weg, in nachhaltiger und verantwortungsbewusster Art und Weise profitabel zu wachsen.

Ressourcen sind unser Kerngeschäft und wir sehen es als unsere Aufgabe, die Energieversorgung für heute und morgen zu gewährleisten. Daher investieren wir in die Sicherung zukünftiger Energieressourcen – damit meinen wir neben natürlichen Ressourcen auch die Menschen. Wir verpflichten uns zu verantwortungsvollem und nachhaltigem Handeln und bauen vertrauensvolle Beziehungen zu unseren Stakeholdern auf.

Wir wollen uns nicht mit Standardlösungen zufrieden geben, sondern innovative Lösungen suchen, die zu einer Win-Win-Situation für ÖLI, die Gesellschaft und die Umwelt führen.

Mit Resourcefulness setzen wir ein Dach über die Themen Gesundheit, Sicherheit, Umwelt, Diversity, Business Ethik und Menschenrechte. Unsere Mitarbeiter sind aktiver Teil unserer Initiativen. Wir unterstützen und ermöglichen soziales Engagement im Rahmen unserer Projekte. Der UN Global Compact mit seinen zehn Prinzipien ist die Basis für unser ethisches Handeln.



Abbildung 11: Schematische Darstellung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens

Im Rahmen von Resourcefulness setzen wir drei Schwerpunkte:

1. Bildung & Entwicklung: "Skills to Succeed"

Wir unterstützen gezielt Fähigkeiten, die Menschen brauchen, um erfolgreich zu sein. Wir investieren in die wirtschaftliche Entwicklung unserer Anrainergemeinden durch Beschäftigungsinitiativen und lokale Lieferantenentwicklung. Wir unterstützen Bildungsinitiativen in den Bereichen Energie und Management in unseren Kernmärkten mit Fokus auf Frauen.

2. Umweltmanagement: "Eco-Efficiency"

Wir tragen eine besondere Verantwortung, da wir mit endlichen Ressourcen arbeiten. Wir tun dies so effizient und sicher wie möglich und verpflichten uns dazu die besten Umweltverfahren und -prozesse anzuwenden. Wir setzen unseren strategischen Fokus auf Gas als sauberster fossiler Energieträger.

3. Neue Technologien: "Eco-Innovation"

Eco-Innovation hilft uns dabei, langfristig profitabel zu wirtschaften. Wir nutzen unsere Kernkompetenzen, um alternative Energie- und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Wie implementieren wir Resourcefulness bei ÖLI?

Employee Engagement: Das ÖLI Topmanagement ist Vorbild für unsere Mitarbeiter und motiviert sie zu verantwortungsvollem und nachhaltigem Geschäftsverhalten. Wir fordern unsere Mitarbeiter auf, Verantwortung für Resourcefulness-Projekte zu übernehmen und diese in ihre individuellen Zielvereinbarungen zu verankern. Wir integrieren Resourcefulness als fixen Bestandteil in ÖLI Trainings.

Sustainability Controlling: Wir entwickeln Methoden und Instrumente, die die Effekte von Resourcefulness messbar machen. Damit können wir die besten Entscheidungen für ÖLI, die Umwelt und unsere Stakeholder treffen. Darüber hinaus entwickeln wir Leistungsindikatoren und Ziele, die uns helfen, Resourcefulness konzernweit voranzutreiben.

4. EMPIRISCHE FORSCHUNG – DATENAUSWERTUNG

4.1 ETHIK

Mit jeder Feldforschung sind Ethikfragen verbunden, deren Klärung am besten schon vor Beginn des Forschungsprozesses erfolgt. Wichtig ist vor allem, dass die Interviewten bzw. Beforschten über Sinn und Zweck der Forschung informiert sind, dass Schaden für die Beforschten vermieden wird und dass die Verwertung der Ergebnisse so weit wie möglich geklärt ist (vgl. Schein 2009 II: 116f). Ist – wie im vorliegenden Fall – der Forschungsgegenstand ein Unternehmen bzw. ein Teil davon, stellt sich die Frage nach heimlicher Beforschung nicht. Sie ist da einfach nicht möglich.

Stattdessen gibt es andere Einflussgrößen, deren man sich bewusst sein muss: Machtkonstellationen im Betrieb, die nicht immer leicht zu durchschauen sind, die Kürze der Aufenthaltsdauer im Vergleich zu anderen Ethnographien, die punktuelle teilnehmende Beobachtung, die der Untersuchung nur eines Teils der Lebenswelt der Beforschten geschuldet ist (vgl. Bachmann 2009: 255f).

Bei der Feldforschung selbst ist es wichtig, sich nicht instrumentalisieren zu lassen – weder vom Management noch von anderen Organisationsmitgliedern. Den Versuch auf das Forschungsergebnis Einfluss zu nehmen, gibt es – bewusst oder unbewusst – in jedem Forschungsprojekt (vgl. Schein 2009 II: 117f).

Die schwierigste Frage im Zusammenhang mit Organisationsforschung ist die der Diskretion, mit der die Daten ver- und ausgearbeitet werden (vgl. Bachmann 2009: 252f). Die Datenaufbereitung hat zumeist anonymisiert zu erfolgen. Das Besondere an Ethnographien in Organisationen ist, dass sich Auftraggeber, Untersuchte und Publikum überschneiden. Da einzelne Positionen oft eindeutig bestimmten Personen zuordenbar sind, ist bei Veröffentlichung mit arbeitsrechtlichen Folgen zu rechnen. Das kann dazu führen, dass Material selbst dann nicht veröffentlicht wird, wenn es wissenschaftlich relevant wäre! (vgl. ebd.: 120f).

Die Vereinbarung über die Anonymität der Interviewten und des Konzerns als solchem traf ich im Zuge des Vorgesprächs mit der Schlüsselperson vor Beginn der offiziellen Erhebungsphase. Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit den erhobenen Daten und ein Gespür für Moral sind bei jeder Feldforschung gefragt. Verantwortung für „die Beforschten“, für „die Studie“ und „für eine selbst“ – in dieser Reihenfolge (vgl. Fontana 1994: 373).

Die folgende Datenauswertung erfolgt daher anonymisiert und so weit verallgemeinert, dass nicht mehr nachvollziehbar sein sollte, wer welche Aussage getroffen hat. Damit die Qualität der Auswertung darunter nicht leidet, werden verschiedene etablierte Methoden der Datenauswertung eingesetzt.

4.2 METHODEN DER DATENAUSWERTUNG

Der Prozess der Datenauswertung aus empirischer Forschung ist nichts anderes als die systematische und kontrollierte Datenvernichtung (vgl. Liebold 2005: 40). Daher braucht es eine Strategie: „Eine Auswertungsstrategie ist eine Zusammenstellung verschiedener, für die Analyse von Leitfadeninterviews geeigneter Auswertungstechniken“ (vgl. Schmidt 2003: 448).

Die folgenden Seiten beschreiben die Auswertungsstrategie zum vorliegenden Forschungsprojekt. Vereinfacht ausgedrückt ging es um das Ordnen des Materials, die Auswertung jeder Materialart für sich und schließlich um die Herstellung von Querverbindungen. Die Suche nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden erfolgte durch Gruppieren der Daten, „Fragen an die Daten“, Kontrastierung usw. (vgl. Kleinig zitiert nach Witt 2001: 10). Basis für die Auswertung waren die verschriftlichten Erhebungen aus der teilnehmenden Beobachtung und aus den verschiedenen Gesprächen. Ergänzt werden diese Ergebnisse durch eine Interpretation der Eigendarstellung der Organisation in Konzernpapieren und im Internet.

Die Art und Weise der Auswertung wurde dabei zunächst von der Fragestellung, d.h. von der Zielsetzung der Untersuchung bestimmt. Eine der Besonderheiten der

qualitativen Forschung, die auch hier zum Tragen kam, ist, dass sich die exakte „Zielstellung“ erst im Verlaufe der Untersuchung ergab (vgl. Witt 2001: 3). Das Leitprinzip für diese Auswertung ist der Austausch zwischen dem Datenmaterial und dem theoretischen Vorverständnis (vgl. Schmidt 2003: 448), daher folgt am Ende der Auswertung der explizite Vergleich mit den in Kapitel 2 skizzierten Theorien.

Die Datenauswertung basiert auf folgenden Annahmen bzw. Grundlagen (vgl. Froschauer 2003: 100 ff):

- Allen Äußerungen liegt eine objektive Bedeutung unabhängig vom sprechenden oder beobachteten Subjekt zugrunde.
- Aussagen sind immer zugleich eine „Darstellung der Lebenswelt“, d.h. Meinung, Einstellung, Beschreibung, sowie die „Kommunikation der Interviewbeziehung“, die ja nicht Teil der Lebenswelt ist.
- Äußerungen enthalten immer bewusste und unbewusste Elemente. Von besonderem Interesse sind „Sinnstrukturen“, d.h. Ordnungen, die handlungsanleitend wirken.
- Mittels extensiver Sinnauslegung wurde versucht eingefahrene Ansichten zu überwinden und den Blick für die Struktur zu schärfen.
- Eine absolut zutreffende und alleingültige Interpretation der Daten ist nicht möglich.

4.3 AUSWERTUNG VON DOKUMENTEN UND INTERNETDARSTELLUNG

Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist die „systematische Bearbeitung von Kommunikationsmaterial“. Sie beschäftigt sich nicht nur mit Inhalten, sondern auch mit formalen Aspekten und latenten Sinngehalten (vgl. Mayring 2003: 469f).

Grundlage für die folgende Analyse sind der Nachhaltigkeitsbericht 2013, die Broschüre „Sustainability Highlights“, eine Konzernpräsentation von ÖLI Pakistan, Factsheets zu verschiedenen Öl- und Gasförderanlagen und Vorbereitungsprojekten, sowie Beschreibungen zu Bildungsprogrammen.

Bevor es analytisch anspruchsvoller wird, soll hier eine Themenanalyse erfolgen, d.h. die „Abfolge und Spezifika angesprochener Inhalte“ werden untersucht (vgl. Froschauer 2003: 110). Den ersten Schritt dieser sogenannten Themenanalyse bildete die Zusammenfassung der Inhalte des Materials (Kurzdarstellung siehe Kapitel 3). Daraus und aus den Forschungsfragen ließen sich Kategorien entwickeln. Nach Sichtung eines Teils des Materials wurden diese noch einmal überarbeitet, bevor die Auswertung fertig gestellt wurde (vgl. Mayring 2003: 472).

Die Fragen, auf die sich die Auswertung bezieht, sind

- zum Themenkomplex Nachhaltigkeitsdefinition:
 - Welche Themen der Nachhaltigkeit werden in den Dokumenten aufgegriffen?
 - Welche Bedeutung wird der Strategie im Kommunikationsmaterial zugemessen?
- zum Themenkomplex Organisationskultur:
 - Welche kulturellen Merkmale werden mit Kommunikationsmaterial transportiert, das sich nicht auf Nachhaltigkeit bezieht?
 - Welche werden im Nachhaltigkeitsbericht betont?
 - Welche Gemeinsamkeiten und/oder Unterschiede weisen die Dokumente auf?

Das Thema „Widerstände und Identitäten“ ist mit Hilfe der Dokumente nicht in einem befriedigenden Ausmaß analysierbar. Um dennoch einen Beitrag zur Beantwortung der diesbezüglichen Fragen zu leisten, wurden die Dokumente auf Trennlinien im Unternehmen durchsucht.

Die Analyse zeigt vor allem, dass Nachhaltigkeit als eigenes Kapitel gesehen wird, nicht integriert in die Business Bereiche Upstream und Downstream. Das gilt sowohl für die Darstellung im Internet als auch für schriftliche Konzernpräsentationen. Selbst unter dem Titel „Performance-Verbesserung im gesamten Konzern“ (eine der drei aktuellen Geschäftsstrategien) kommt Nachhaltigkeit nicht vor. Es wird in den Dokumenten später bei den erst seit 2011 bestehenden „Corporate Functions“ als einer von zwölf Bereichen genannt. Auf der Homepage des Konzerns hat das Thema eine prominentere Rolle.

Die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie liegen unter dem Titel Eco-Efficiency (getrennt von „Health, Security, Safety and Environment“ - HSSE) im Bereich CO₂ und

Wasser. Unter der Bezeichnung Eco-Innovation werden neue Technologien gefördert. Skills to Succeed ist der Name für alle Projekte im Bildungsbereich. Dazu gehören sowohl die Projekte für und mit „Anrainergemeinden“, als auch Bildungsinitiativen im Heimatland des Konzerns und Kooperationen mit Universitäten. Insgesamt werden 300 Projekte in 25 Ländern umgesetzt.

Die Nachhaltigkeitsstrategie dient als „Ergänzung zur Geschäftsstrategie“, das geht auch aus dem Nachhaltigkeitsbericht hervor. Zur Umsetzung oder auch Gestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie gibt es zur Unterstützung der zuständigen Abteilung ein externes Beratungsgremium, das vor allem die Außensicht auf das Unternehmen einbringt. Intern tagt ein „Executive Team“ im Abstand von zwei Monaten, d.h. sechs Mal jährlich. Es ist verantwortlich für „die Weiterentwicklung und Umsetzung“ der Nachhaltigkeitsstrategie.

Der Nachhaltigkeitsbericht wird nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative¹⁰ (GRI) erstellt. Er handelt naturgemäß ausschließlich von „nachhaltigen Aktivitäten“. Dennoch ist darin vom „Bereich Nachhaltigkeit“ die Rede, auch das ein Hinweis auf die separate Behandlung des Themas, losgelöst vom Kerngeschäft. Dagegen ist im Vorwort des Geschäftsführers die Rede von Nachhaltigkeit als wichtigem Erfolgsfaktor für „profitables Wachstum“.

Auffallend ist, dass auch der Bereich Umwelt (und Sicherheit) separat behandelt wird. Es wird betont, dass dieser Bereich „seit jeher“ oberste Priorität habe. Den Kern des Nachhaltigkeitsberichts bilden die „Schwerpunkte“. Das sind sieben verschiedene Themenbereiche, die nicht den Kernthemen der Nachhaltigkeitsstrategie entsprechen bzw. sich damit nur teilweise überschneiden. Aus dem Bericht geht nicht hervor, wie die genannten Bereiche in die Nachhaltigkeitsstrategie einzuordnen sind. Es fehlt außerdem eine Darstellung der Auswahlkriterien für die beschriebenen Projekte. Es

¹⁰ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>: GRI ist eine internationale Organisation, die Firmen, Regierungen und anderen Organisationen hilft, die „Auswirkungen von wirtschaftlichem Handeln auf kritische Nachhaltigkeitsthemen wie Klimawandel, Menschenrechte, Korruption und andere, zu verstehen und zu kommunizieren. GRI hat seit den 1990er Jahren ein Berichtssystem entwickelt, das inzwischen von einer Vielzahl von Organisationen verwendet wird, um über Nachhaltigkeitsthemen zu berichten.

entsteht daher der Eindruck einer gewissen Willkür bei der Auswahl und Darstellung der Themen und Aktivitäten.

Die folgende Tabelle zeigt die quantitative Gewichtung der Themen im Bericht:

Nachhaltigkeitsthema	Subthemen bzw. Erläuterung	Anzahl der Seiten im NH-Bericht, die sich dem Thema widmen
Umweltmanagement	Umweltmanagement und Kontrolle, Energiemanagement, Reduktion von Treibhausgasemissionen, Luftschadstoffe, Wassermanagement, Abfallwirtschaft, Transport, Produktverantwortung, Biokraftstoffe	13 Seiten
Gesundheit und Sicherheit	Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin, Gesundheitsförderung, Security	10 Seiten
Vielfalt und Personalmanagement	Personalmanagement, Employees' Engagement, Talententwicklung, Vielfalt, Vergütungen und Sozialleistungen	9 Seiten
Compliance und Business Ethics	Einhaltung der Gesetze und Regelungen, Werte und Standards, Governance	5 Seiten
Stakeholder Engagement und Community Relations		5 Seiten
Managementsysteme und Richtlinien		5 Seiten
Menschenrechte		4 Seiten

Abbildung 12: Gewichtung der Themen im Nachhaltigkeitsbericht des Konzerns

Von den genannten Themen sind nur Menschenrechte, Stakeholder Engagement und Community Relations, sowie Teile von „Vielfalt und Personalmanagement“, insbesondere „Employees' Engagement“ der Nachhaltigkeitsabteilung zugeordnet. Gesundheit und Sicherheit, sowie Umweltmanagement sind Teil des Bereichs HSSE, der zwar zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie beiträgt, nicht aber von der

zuständigen Abteilung gesteuert wird. Diese Themen nehmen 23 von 51 Seiten im Nachhaltigkeitsbericht ein, das entspricht 45 %.

Die dritte Themengruppe, bestehend aus Compliance, Managementsysteme und Richtlinien, sowie Personalmanagement, umfasst Bereiche, die auch ohne Existenz einer Nachhaltigkeitsstrategie von den verschiedenen zuständigen Organisationseinheiten bearbeitet werden müssen. Ziel ist in erster Linie die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben.

Diese erste Auswertung zeigt, dass die Themen in den unterschiedlichen Medien unterschiedlich aufbereitet und gruppiert werden. Keine der Darstellungsformen entspricht der Gliederung der Nachhaltigkeitsstrategie. Formal ist alles in Ordnung, die Vorgaben des GRI werden eingehalten.

Das Wort „sozial“ kommt in der Konzernpräsentation nicht vor, kein einziges Mal. Das Wort „Umwelt“ als Teil von Umweltmanagement im Zuge der Präsentation der Nachhaltigkeitsstrategie. In der eigenen Broschüre zum Thema Sustainability ist das anders: Hier ist sogar von „sozialer Innovation“ und ihrer Integration die Rede, man will diesbezüglich mit einer Wirtschaftsuniversität kooperieren. Apropos innovativ: Dieses Wort kommt beinahe auf jeder Seite der Nachhaltigkeitsunterlagen vor, von der schon erwähnten Ausnahme abgesehen, immer im Zusammenhang mit neuen Technologien.

Die Botschaft, die somit transportiert wird: „Wir beschäftigen uns mit Nachhaltigkeit, wir halten die Vorschriften ein. Vom Thema Nachhaltigkeit erwarten wir uns vor allem Innovationen.“ Leider gehen in dem Wirrwarr an Kapiteln und Themenbezeichnungen die Projekte unter, die über die reine Compliance hinausgehen!

4.4 AUSWERTUNG DER TEILNEHMENDEN BEOBACHTUNG

Jede Beobachtung ist selektiv und basiert auf einer bestimmten Perspektive – eine bewusste Auseinandersetzung mit dieser Selektivität ist unabdingbar (vgl. Mason 2002: 90).

Teilnehmende Beobachtung bewegt eine Forscherin von ihrem Standpunkt außerhalb einer Kultur hinein in die Position einer Insiderin. Dabei werden aber bei weitem nicht alle kulturellen Barrieren beseitigt. Die Menge an Insider-Wissen, die durch teilnehmende Beobachtung gewonnen werden kann, hängt stark davon ab, wie komplett die Teilnahme ist (vgl. Shalinsky 2006: 1829).

Das Wissen, das durch „gute Beobachtung“ generiert wird, ist reichhaltig, in sich abgerundet, lokal und spezifisch. Es nimmt Bezug zum Kontext und zum Setting (vgl. Mason 2002: 89).

Diese drei Zitate stammen aus ethnologischer Literatur, wo der teilnehmenden Beobachtung bekanntermaßen ein besonderer Stellenwert zukommt. In der Organisationsforschung herrschen andere Bedingungen für teilnehmende Beobachtung als in anderen ethnographischen Untersuchungen. Das hat Auswirkungen auf die Art und Weise, die Intensität und auch die zu erzielenden Ergebnisse durch teilnehmende Beobachtung. Ein wichtiger Aspekt ist, dass das Unternehmen für alle Beteiligten eine „partielle Lebenswelt“ darstellt, d.h. es kommt für den Aufenthalt dort nicht zum Abbruch aller anderen Beziehungen (vgl. Bachmann 2009: 250).

Da Unternehmen „geschlossene Organisationen“ sind, bedarf es um dort Forschung betreiben zu können eines Türöffners in Form eines Bekannten oder Verwandten (vgl. ebd.: 251). In meinem Fall erfolgte der Zugang über die Leiterin der Nachhaltigkeitsabteilung, die ich als Arbeitskollegin schon seit ein paar Jahren kannte. Sie ist für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlich, hat also Einblick in alle Konzernaktivitäten im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, berichtet aber nicht direkt dem Vorstand. Das hatte Auswirkungen auf den Ausschnitt des Unternehmens, der mir für die Erforschung offen stand: der Zugang zu höheren Hierarchiestufen war mir verwehrt: es gab kein Gespräch mit dem CEO oder einem anderen

Vorstandsmitglied, keines mit ihrer Vorgesetzten, der Kommunikationschefin, die dem Vorstand berichtet und auch keines mit dem externen Beratungsgremium, das „so sehr vom CEO geschätzt wird“. Das heißt, dass meine Forschung weder „von unten“ noch „von oben“, sondern auf gleicher Augenhöhe stattfand.

Der Vorteil dieses Zugangs war, dass mir wenig Misstrauen entgegen gebracht wurde. Die InterviewpartnerInnen gaben sich allesamt recht offen. Wohl auch, weil sie von mir nichts zu „befürchten“ hatten, da meine Verbindung nur zu wenig einflussreichen „Stufen der Macht“ bestand. Den berühmten „ersten Eindruck“ verschafften sich einige der späteren Interviewpartnerinnen im Zuge des Stakeholder Dialogs. Ich wurde als Kollegin vorgestellt, die zu Nachhaltigkeit forschen wolle. Prompt wurde nach meinen Beweggründen und genauen Forschungsabsichten gefragt. Zu dem Zeitpunkt war das Thema aber noch recht offen und nicht genau definiert, und so stellte ich mich als Kultur- und Sozialanthropologin vor, d.h. als eine an „den Menschen“ Interessierte, die wissen wolle, wie Nachhaltigkeit im Alltag funktioniere.

Das wurde meinem Empfinden nach weniger als ausweichend interpretiert (vgl. Bachmann 2009: 252), sondern viel mehr als ahnungslos oder auch planlos und daher als nicht ernst zu nehmen. Dieses „noch nicht genau wissen“ läuft auch – wie die späteren Erhebungen gezeigt haben – der Unternehmenskultur völlig zu wider: In einem professionellen Umfeld hat man zu wissen, was man will. Man muss in der Lage sein, die eigene Vorgehensweise zu begründen und „sachlich“ dafür zu argumentieren. Meine Versuche, möglichst offen auf die Konzernmitglieder zuzugehen und mich möglichst rasch auf die einzelnen Personen einzustellen, wurden aber immerhin mit relativer Offenheit auf Seiten meiner GesprächspartnerInnen belohnt.

Meetings sind auf vielfältige Weise als Datenquellen nützlich. Gesprächsthemen und -inhalte bilden da nur die Basis. Es geht auch um die nonverbalen Elemente. Der physische Abstand zueinander beim Gespräch, unterschiedliche Sprechgeschwindigkeiten, Körpersprache, Gestik und Mimik, Variationen der Stimme – all das kann bedeutsam sein und einer näheren Betrachtung wert (vgl. Fontana 1994: 371). Meetings werden in der Anthropologie als kommunikative Ereignisse betrachtet, die untersucht werden müssen, weil sie in soziokulturelle Kontexte eingebettet als „konstitutives soziales Format“ betrachtet werden. Und sie tragen zur Produktion und Reproduktion der Alltagsstrukturen bei (vgl. Schwartzman 1993: 39).

Dabei ist Beobachtung nicht immer eine rein passive Angelegenheit (vgl. Mason 2002: 87). In manchen Situationen war ich „unsichtbar“, z.B. bei den Stakeholder Dialogen (siehe Kapitel 3.2.2.3) oder während der Wartezeit auf Interviews. In anderen aber auch intervenierend, nachfragend um möglichst viel zu erfahren, wie in Pakistan und in Tunesien.

Die Feldaufenthalte bei Gas- bzw. Ölförderanlagen brachten wichtige Erkenntnisse zum Kerngeschäft des Unternehmens. Als Nicht-Technikerin erschloss sich mir eher die organisatorische Seite der Arbeit als die inhaltliche. Von besonderem Interesse war die Art der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Anrainern rund um solche Produktionsstätten. Ich habe viel darüber erfahren, wie ein sogenannter Stakeholder Dialog aufgebaut und gestaltet wird. Ich war fasziniert vom unermüdlichen Einsatz der lokalen MitarbeiterInnen, wenn es darum ging, zu erfahren, wie die Stimmung in den Dörfern gerade war, um jeglicher aufkommender Unruhe sofort entgegen zu wirken. Der ständige Kontakt mit den Communities ist daher unabdingbar. Dabei ist es gar nicht so einfach herauszufinden, wer die informellen Führer sind, die oft die Geschicke ganzer Gemeinden in der Hand haben. Dazu kommt die Aufgabe, die offiziellen, d.h. die Regierungsvertreter mit einzubeziehen. All das hat viel mit Sicherheitsaspekten zu tun – für die eigene „Mann“schaft und die lokalen Communities. Entscheidend für den Erfolg ist die langfristige Kooperation mit allen lokalen Stakeholdern und damit der Aufbau von Vertrauen.

Der untersuchte Konzern ist als im internationalen Vergleich relativ kleiner Player dazu gezwungen, sich verstärkt um ein gutes Verhältnis zu lokalen Stakeholdern zu bemühen. Besonders sozial und umweltverträglich zu agieren ist somit auch notwendige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Allerdings haben mich Art und Umfang der Arbeit mit den Communities und der Ausbildungsprogramme beeindruckt. Der Nutzen dieser Einrichtungen bzw. der Kooperation mit lokalen Ausbildungsinstituten geht dann doch weit über den unmittelbaren für den Konzern hinaus und bietet der Bevölkerung vor Ort eine echte Chance auf Ausbildung und in späterer Folge regelmäßiges Einkommen.

Meine Rolle während der beiden Reisen war die der Vertreterin eines potenziellen Kofinanzierers dieser Programme. Daher wurde mir viel Respekt entgegen gebracht,

wohl aber auch manches beschönigt oder vor mir verborgen. Insbesondere der Aufenthalt in Tunesien war sehr kurz, dementsprechend schwierig war es, sich ein realistisches Bild von der Lage vor Ort zu machen. In Pakistan hatte ich mehrere Gelegenheiten mit verschiedenen Beteiligten zu sprechen: mit VertreterInnen der Ausbildungsstätten, mit SchülerInnen und Schülern (Kinder und Erwachsene) dieser Einrichtungen, mit Mitarbeitern (ausschließlich männlich) des Konzerns im technischen Bereich, d.h. im Kerngeschäft, aber auch bzw. hauptsächlich mit denen der CSR-Abteilung. Die Manager (ausschließlich männlich), denen ich begegnete, betonten zwar auf meine Nachfrage hin die Wichtigkeit der Community Development-Programme bzw. der Arbeit der für Nachhaltigkeit zuständigen Kollegen. Ich hatte aber nicht den Eindruck, dass sie sich dafür ebenso intensiv interessieren, wie für die „eigentliche“ Aufgabe: das Managen einer Öl- oder Gasförderanlage bzw. eines Teilbereichs bzw. mehrerer solcher Anlagen in einer Region.

Im Vergleich dazu entsprach die Teilnahme in Wien eher einem „Dabeisein“, als dass ich mich an der Arbeit tatsächlich beteiligt hätte. Ich konzentrierte mich hier auf Meetings verschiedener Art: von halböffentlichen Veranstaltungen wie dem Stakeholder Dialog bis hin zu abteilungsinternen Besprechungen aktueller Themen. So gesehen habe ich das gesamte Spektrum zwischen Teilnahme und Beobachtung genutzt (vgl. Bachmann 2009: 257).

Für die Interpretation der so gewonnen Daten spielten reflexive Überlegungen eine große Rolle. TeilnehmerInnen, Kommunikationskanäle, Zeit und Ort, der organisatorische Rahmen, Inhalte und Form der Gespräche, die Interpretation des Meetings durch die TeilnehmerInnen, Ergebnisse und die Meeting-Zyklen – all das waren Elemente, die zur Interpretation der Begegnungen beigetragen haben (vgl. Schwartzman 1993: 64f).

Das schließt auch Reaktionen der Erforschten auf die Forscherin mit ein. Die Kunst mit Widerständen, Skepsis oder auch verschiedenen Meinungen zum Forschungsprojekt umgehen zu können, gehört zum Handwerk einer Ethnographin. Die Persönlichkeit der Forscherin und die persönlichen Präferenzen, Einstellungen und Beziehungen im Feld beeinflussen selbstverständlich das Ergebnis der Forschung mittels teilnehmender Beobachtung. Jede Teilnahme hat auch Auswirkungen auf das untersuchte Feld und umgekehrt: das Feld bestimmt die Forschungspraxis mit. Diese wechselseitige Wirkung

muss aber nicht als Störfaktor gesehen werden, sondern durchaus auch als Quelle der Erkenntnis (vgl. Lindner 1981 zitiert nach Bachmann 2009: 266).

Ich kann jedenfalls bestätigen, dass die Methode wie keine andere dazu geeignet ist, etwas zu entdecken – auch wenn es nur „Ausschnitte von Einzelfällen“ sind, die beschrieben werden können. Durch teilnehmende Beobachtung lässt sich erforschen, was „Organisationen in der Praxis lebendig“ macht (vgl. Bachmann 2009: 267).

4.5 AUSWERTUNG DER GESPRÄCHE

Die Auswertung von Gesprächen kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen: Sie kann die Bedeutung der Aussagen, eine sprachliche Analyse, die Auswertung der Erzählungen oder eine Diskursanalyse, z.B. in Bezug auf Machtverhältnisse beinhalten. Es ist aber auch legitim, sich frei zwischen verschiedenen Analysemethoden hin und her zu bewegen (vgl. Kvale 2007: 104ff).

Gespräche transportieren jedenfalls „die spezifischen Charakteristika eines sozialen Systems“ (vgl. Froschauer 2003: 82). Ziel der Auswertung von Interviews ist es daher Wissensstrukturen, Einstellungen und Prinzipien generalisieren und Aussagen über Eigenschaften, Kategorien und Konzepte treffen zu können (vgl. Meuser 2005: 77).

Die hermeneutische Interpretation bemüht sich um die „Praxis zur verstehenden Erschließung des Sinnes von Objektivationen“ wie z.B. Gesprächsmaterialien. Der Sinn von Kommunikation erschließt sich ja nicht unmittelbar, daher versucht man mittels Interpretation und Verstehen die Sinnstrukturen der jeweiligen sozialen Welt in Erfahrung zu bringen. Wichtig ist sich von Vorannahmen so weit wie möglich zu distanzieren und doch zu wissen, dass Interpretation immer perspektivisch und niemals neutral ist (vgl. Froschauer 2003: 82f). Induktion und Deduktion gehen dabei Hand in Hand: einerseits gab es strukturierende Vorüberlegungen, andererseits gilt das Erzählprinzip, d.h. die InterviewpartnerInnen leisten einen entscheidenden Beitrag zur Strukturierung der Bedeutung (vgl. Liebold 2005: 37).

Die folgende Auswertung basiert auf zwei verschiedenen textlichen Quellen: Transkriptionen und Paraphrasierungen. Die verwendeten Methoden werden jeweils beschrieben und die beiden Datenarten zunächst getrennt analysiert. Am Ende des Kapitels werden die Ergebnisse zusammengeführt.

4.5.1 Auswertung auf Basis von Transkriptionen

Für die Auswertung auf Basis der Transkripte hielt ich mich zunächst an die Systematik von Schmidt. Sie schlägt für die Analyse von Leitfadeninterviews eine Fünf-Schritte-Strategie vor, die die Möglichkeit berücksichtigt Kategorien zu bilden, die sich nicht allein am Leitfaden orientieren, sondern „gleichberechtigt“ die Aussagen der GesprächspartnerInnen als solche zur Geltung kommen lassen (vgl. Schmidt 2003: 447f) – was besonders für die Interpretation der Gruppendiskussion wichtig war. Die fünf Schritte führen von der Kategoriebildung für die Auswertung bis zur vertiefenden Einzelanalyse.

Nach dem wiederholten, durch Theorie und Fragestellung gelenkten Lesen der transkribierten Gespräche habe ich die vorkommenden Themen und Aspekte notiert. Dabei wurden auch Begriffe berücksichtigt, die nicht durch meine Fragen vorgegeben waren. Ziel dieser Phase war es, „Textpassagen zu bemerken, die den Vorüberlegungen entsprechen“, aber auch solche, „die damit weniger in Einklang zu bringen sind“. Auf diese Weise haben sich Auswertungskategorien „ergeben“, indem ich gefundene mit durch den Leitfaden vorgegebene Aspekte abgeglichen habe (vgl. Schmidt 2003: 450f).

Der nächste Schritt wäre die Erstellung eines Codierleitfadens, d.h. dass zu jeder Auswertungskategorie Beschreibungen verfasst und Ausprägungen formuliert werden. Dann sollten die Kategorien auf ihre Brauchbarkeit getestet (mit Hilfe einiger Interviews) und im Team überarbeitet oder präzisiert werden (vgl. ebd.: 451f). Da mir weder eine große Anzahl an Interviews noch ein Forschungsteam zur Verfügung standen, interpretierte ich jedes Interview als „eigene Ausprägung“ und überdachte noch einmal die Vergabe der Kategorienamen. Dann wurden die Auswertungskategorien „auf das Material angewendet“ (vgl. ebd.: 453). Dazu wurden

aus jedem Interview die Passagen herausgesucht, die sich einer Kategorie zuordnen ließen. Entscheidende Textstellen wurden notiert.

Zur Vorbereitung der weiteren Analyse sollten die Ergebnisse der Codierung in Tabellenform (quantifiziert) dargestellt, Häufigkeiten angegeben und mittels Kreuztabellen aufeinander bezogen werden. Diesen Schritt verkürzte ich insofern, als ich eine Tabelle erstellte, die alle Ausprägungen zu den gefundenen Kategorien enthält, um mir einen Überblick über die Gespräche zu verschaffen (vgl. ebd.: 454f).

Abschließend erfolgte eine „vertiefende Fallinterpretation“, d.h. die Transkripte wurden einzeln noch einmal genau interpretiert, die Ergebnisse im Detail beschrieben und festgehalten (vgl. ebd.: 455f). Aus Vertraulichkeitsgründen können diese Feinanalysen hier nicht wiedergegeben werden. Die Ergebnisse fließen aber in die folgende Zusammenfassung mit ein.

Eine Sonderstellung innerhalb der Auswertungsstrategie nimmt die Gruppendiskussion ein. Sowohl Inhalte als auch Struktur des Gesprächs sind für die Auswertung solcher Mehr-Personen-Gespräche entscheidend. Das Transkript half mir dabei, den objektiven Sinngehalt zu erfassen um dann in einem zweiten Schritt, die Themen herauszufiltern, die mit besonderem Engagement der TeilnehmerInnen verbunden waren. Dazu gehörten die Anfänge der Nachhaltigkeitsbestrebungen im Unternehmen, die Erfolge und Herausforderungen in der Umsetzung der Strategie. Für die Analyse der kollektiven Orientierungen besonders interessant und relevant sind Erlebnisse aus der Alltagspraxis (vgl. Liebig 2009: 108), daher konzentrierte ich mich darauf in einem eigenen Auswertungsschritt.

Hier ging es vor allem um die individuellen Aufgaben, die mit der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie verbunden sind. Die Erlebnisse, die die MitarbeiterInnen im Umgang mit den KollegInnen und dem Management haben, wenn sie auf Widerstände stoßen, oder auch auf Begeisterung. Aber auch die Erinnerung an die eigenen Anfänge im Konzern und wie sich für jede und jeden die „Dinge entwickelt haben“.

Eine weitere Analyseebene beschäftigt sich mit der Diskursorganisation: In welchen Bereichen gibt es Übereinstimmungen, wo Differenzierungen und wo Oppositionshaltungen? Die Suche nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den

Aussagen – so lässt sich diese Phase der Datenauswertung zusammenfassen (vgl. ebd.: 110).

Relative Einigkeit herrschte beispielsweise bei der Definition der Nachhaltigkeit und ihrer Einordnung in die Geschäftsstrategie. Auch bezüglich Wichtigkeit der Unterstützung und Rückendeckung durch den Vorstandsvorsitzenden und Wichtigkeit des Drucks auf Führungskräfte bzw. angehenden sich für Nachhaltigkeitsprojekte zu engagieren, gab es übereinstimmende Aussagen. Übereinstimmend ist die Gruppe vor allem auch der Meinung, dass das Management in der Zentrale und der Außenstellen sich für Nachhaltigkeit interessieren sollte. Als außergewöhnlich wichtig wird die Einordnung der nachhaltigen Maßnahmen in die Geschäftsstrategie und die Erfolgsmessung gesehen.

Unterschiedliche persönliche Werdegänge führen – auch das hat die Gruppendiskussion gezeigt – zu unterschiedlich starker Identifizierung mit Nachhaltigkeit bzw. ihrer Definition. Für Teile des Teams ist es essentiell, etwas Sinnvolles zu tun, einen Beitrag zu einer „besseren Welt“ zu leisten und für andere ist es mehr oder weniger ein Beruf, der wie jeder andere seine Vor- und Nachteile hat. Dementsprechend unterschiedlich fiel die Beteiligung an der Diskussion aus. Ein Teil wollte vor allem mir erklären, wie Nachhaltigkeit im Konzern funktioniert, andere beteiligten sich nur auf Nachfrage am Gespräch.

Überraschend wenig ausführlich kamen die Berührungspunkte mit anderen Unternehmensbereichen zur Sprache, die sich ebenfalls mit Nachhaltigkeit beschäftigen, wie z.B. Umwelt oder Menschenrechte. Erst auf die (erneute) Nachfrage nach der Wichtigkeit anderer Abteilungen für die Umsetzung, wurden die Personalabteilung und Sicherheit genannt. Insgesamt sind meine Fragen möglichst ausführlich und freundlich beantwortet worden, es wurden aber keine neuen, eigenen Themen eingebracht, auch nicht auf meine Aufforderung hin.

Die Diskussion fand in Anwesenheit aber ohne die aktive Beteiligung der Abteilungsleiterin statt. Sie wollte ihren MitarbeiterInnen den Vorrang lassen und war am Ende sehr zufrieden mit der „Performance ihres Teams“, da genau jene Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie und ihrer Umsetzung zur Sprache gekommen waren, die auch ihr wichtig seien. Auf mich wirkten die MitarbeiterInnen

ebenfalls sehr professionell – auch im Umgang mit externen Gesprächspartnerinnen. Die Gruppendiskussion hat außerdem gezeigt, dass die Gruppe nicht gewohnt ist, als solche aufzutreten. Die „Wir-Wirklichkeit“ wurde nur mit Mühe aufrechterhalten. Zu unterschiedlich sind wohl die einzelnen Erfahrungswelten – auch innerhalb derselben Abteilung, weil jeder Themenbereich und jede „Zielgruppe“ von jeweils einer Person abgedeckt wird (mit Ausnahme der Community Development Programme, die von zwei Personen betreut werden) (vgl. Rosenthal 2003: 457).

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Gruppendiskussion gerade für die Organisationsforschung vielfältige Möglichkeiten bietet. Das gemeinsame Erleben, die gemeinsame Geschichte und Alltagspraxis der Organisationsmitglieder lassen sich aufzeigen, oder aber auch ihr Fehlen bzw. Brüche im Gemeinsamen. Sie bietet Zugang zur „Organisationswirklichkeit und ihren Facetten“ und erlaubt daher die Erforschung der „kollektiven Interpretation der Wirklichkeit“, die ja ein wesentlicher Teil der Organisationskultur ist (Liebig 2009: 117).

4.5.2 Auswertung auf Basis von Paraphrasen

Unbestritten ist, dass auch ExpertInnen über „implizites Wissen“ verfügen, dessen Artikulation schwer fällt. Diese Art von Wissen wird selbstverständlich angewendet, eine klare Beschreibung ist aber meist unmöglich. Umso größer ist die Herausforderung mit ExpertInneninterviews gerade dieses Wissen zu rekonstruieren (vgl. Pfadenhauer 2005: 114).

Für eine erste Auswertung der Interviews hielt ich mich an die Empfehlungen von Renate Liebold und Rainer Trinczek. Sie unterscheiden sich nur wenig von Schmidts Ablauf der Datenauswertung aus Transkripten, sind aber genauer auf die Bedürfnisse der Organisationsforschung zugeschnitten. Die Verschriftlichung der erhobenen und auf Band festgehaltenen Daten erfolgt dabei zunächst in Form von Paraphrasen. Sehr bewusst und behutsam erfolgte dieser erste Schritt, bevor die Interviews inhaltlich verschlagwortet wurden. Die „inhärente Logik“ des ExpertInnengesprächs wurde dabei (noch) beibehalten (vgl. Liebold 2005: 42).

Die für bestimmte Abschnitte jedes einzelnen Gesprächs vergebenen Überschriften stimmten zum Teil mit den Themen des Leitfadens überein. Die Kategorien, die sich aus dem Leitfaden ergeben hatten und von allen Interviewten aufgegriffen wurden, sind:

- Definition der Nachhaltigkeit
- Geschichte der NH im Unternehmen
- Organisation der NH im Unternehmen
- Wirkung der NH innerhalb des Konzerns
- Erfolge und Misserfolge der NH

Diese Auflistung machte mir bewusst, dass die vorab gebildeten Kategorien nicht alle mir wichtig erscheinenden Aussagen erfassten. Folgende Kategorien wurden zusätzlich in die Auswertung aufgenommen, weil von sämtlichen InterviewpartnerInnen Äußerungen dazu kamen (auch wenn sie sie nicht so nannten):

- Beschreibung der Organisationskultur
- Trennlinien im Unternehmen

Von einem Großteil der InterviewpartnerInnen wurden zusätzlich die folgenden Themen angesprochen:

- Nachhaltigkeitskultur im Vergleich zur Organisationskultur bzw. Änderungen der Organisationskultur durch die Nachhaltigkeit
- Bedeutung der Nachhaltigkeit für das Unternehmen
- Wirkung der Nachhaltigkeit nach außen

Die Grundidee ist, den Texten inhaltliche Informationen zu entnehmen, sie in ein geeignetes Format zu verwandeln und dann weiterzuverarbeiten (vgl. Gläser 2004: 191). Im nächsten Schritt der Auswertung wurden die Einzelgespräche „aufgelöst“. Die verschiedenen Abschnitte wurden dazu den thematischen Überschriften zugeordnet und in einer Tabelle dargestellt, die den systematischen Vergleich zwischen den Gesprächen ermöglichte (vgl. Liebold 2005: 42f).

Für eine kontextbezogene Auswertung war die Unterscheidung zwischen abteilungsinternen und -externen ExpertInnen wichtig. Die Interviews mit Nichtmitgliedern der Nachhaltigkeitsabteilung wurden einer Themenanalyse unterzogen, d.h. die Einstellungen der Menschen wurden anhand ihrer Aussagen

erfasst. Für die MitarbeiterInnen der Nachhaltigkeitsabteilung dagegen erschien es lohnend und sinnvoll, über den „manifesten Inhalt hinaus“ den Kontext, das „Gemeinte“ und den kommunikativen Rahmen mit zu berücksichtigen (vgl. Froschauer 2003: 107f).

Die Vergleichbarkeit der Interviews ist grundsätzlich durch die Orientierung am Leitfaden gewährleistet, sowie durch den „geteilten institutionell-organisatorischen Kontext“ aller Expertinnen (vgl. Meuser 2005: 80f). Somit wurde es möglich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Expertinneninterviews herauszuarbeiten und einer Interpretation zu unterziehen.

4.5.3 Vergleichende Auswertung aller Gespräche

Bei der Auswertung geht es um das Finden von „geteilten oder divergierenden Zuschreibungen von Handlungen, Strategien, Ergebnissen und Folgen“ (vgl. Holtgrewe 2009: 65). Auf Basis der bereits erfolgten Themen- und kommunikativen Analyse folgt daher hier die „Systemanalyse“. Grundlage dafür ist die Auswertung und Interpretation der Bedeutung der Aussagen und der verwendeten Sprache vor, während oder nach Interviews (vgl. Kvale 2007: 118f).

Die vergleichende Gesprächsauswertung soll in eine dichte Beschreibung der Arbeitssituation der untersuchten Gruppe münden. Die „Struktur der impliziten Folgen der Thematisierung von Vorstellungen des sozialen Handlungsfeldes“ wird so erfass- und beschreibbar (vgl. Froschauer 2003: 108). Die Entwicklungen des „Systems Nachhaltigkeit“ im untersuchten Konzern rücken ins Zentrum der Untersuchung.

Die folgende Tabelle enthält eine Gegenüberstellung der abstrahierten Aussagen von MitarbeiterInnen aus und von außerhalb der Abteilung. Sie macht Auffassungs- und Zuschreibungsunterschiede innerhalb des „Systems Unternehmen“ deutlich, die die Basis für die weitere Interpretation der Ergebnisse bilden.

Thema	Abteilungsinterne Aussagen	Abteilungsexterne Aussagen
Definition der Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt die Geschäftsstrategie; vor allem Community Development und Employees Engagement tragen dazu bei, die Welt ein bisschen besser zu machen	Nachhaltigkeitsstrategie trägt dazu bei, die Auswirkungen der Konzernaktivitäten auf Mensch und Umwelt in verträglichem Maß zu halten; parallel dazu existiert die Geschäfts- und die Umweltstrategie
Geschichte der Nachhaltigkeit im Unternehmen	2011 hat der Vorstandsvorsitzende beschlossen, Nachhaltigkeit zu forcieren und die Strategie entwickeln zu lassen, die sich deutlich von CSR-Projekten abhebt. Seit 2012 wird die Strategie umgesetzt, sie gilt bis 2021.	Nachhaltigkeitsprojekte hat es immer gegeben, man hat aber weniger darüber geredet; auch von einer Energiewende war schon lange die Rede
Organisation der Nachhaltigkeit im Unternehmen	Jede Mitarbeiterin der Nachhaltigkeitsabteilung hat einen eigenen Zuständigkeitsbereich, der klar von den anderen getrennt ist. Regelmäßig finden abteilungsinterne und Abstimmungssitzungen mit anderen Abteilungen statt. Ziele werden vereinbart, Ergebnisse gemessen; die Abteilung wird von zwei Gremien (eines intern, eines extern) unterstützt und geleitet; insgesamt laufen derzeit 300 Projekte in der Abteilung zusammen	entscheidend für die momentane organisatorische Verankerung des Themas Nachhaltigkeit war der „Marketinghintergrund“ der Begründerin der aktuellen Strategie; eine Verankerung im Geschäft wäre wichtig, ist aber schwierig; Berührungspunkte für andere Bereiche gibt es nur über die Zielvereinbarung bzw. über die Nachhaltigkeitsberichterstattung
Wirkung der Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen	Die Wirkung entfaltet sich hauptsächlich über Präsentationen an die Leiterin der Kommunikation und über Berichte; außerdem erfolgen interne Service-	Nachhaltigkeit ist eine Kommunikationsstrategie für Projekte und Investitionen; die Auswahl der Themen für die Berichterstattung erfolgt nicht nach Nachhaltigkeit,

	Leistungen zum Thema Stakeholder Engagement und es gibt Einzelberatungen zu den Zielvereinbarungen, die mit Nachhaltigkeit zu tun haben; die Talente und Führungskräfte, die Nachhaltigkeitsprojekte umsetzen, werden betreut; 50 der 70 Führungskräfte haben bereits ein Projekt geleitet; 5 % der Ziele müssen einen Bezug zu Nachhaltigkeitsthemen haben	sondern nach technischen und anderen Kriterien; der Bereich Umwelt ist nur teilweise abgedeckt; in vielen Geschäftsbereichen ist der Einfluss der Nachhaltigkeit gering, weil nicht genau geregelt
Wirkung außerhalb des Unternehmens	Erfolgt über Society Projekte (z.B. im Bildungsbereich) und über Community Relations, über den Nachhaltigkeitsbericht und Awards, über die Unternehmenskommunikation; die Strategie leistet auch einen Beitrag dazu, motiviertes und qualifiziertes junges Personal zu finden; es ist klar, dass nicht alles nach außen kommuniziert wird	Erfolgt über die Berichterstattung; spielt eine untergeordnete Rolle; die Beziehungen zu Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen müssten auch ohne Nachhaltigkeitsstrategie gepflegt werden.
Bedeutung der Nachhaltigkeit insgesamt	Es geht um das Management des Impacts des Unternehmens, um die Verbesserung des Images, um das Managen schwieriger sozio-ökonomischer Situationen; aber auch um darum die Rolle des Unternehmens in den Ländern aufzuzeigen, wo das Öl und Gas herkommt	Am wichtigsten sind die Themen Sicherheit und Umwelt, alle anderen Bereiche sind Luxusthemen.

Erfolge der Nachhaltigkeitsstrategie	Das Verständnis für Nachhaltigkeit wird im Konzern immer größer; es gibt eine eigene Abteilung dafür, die Verankerung in den Zielvereinbarungen, regelmäßige Berichterstattung, Zusammenarbeit mit der Entwicklungszusammenarbeit, bessere Koordination und Kooperation mit den Ländern, Nachhaltigkeitscontrolling und Marketing; Nachhaltigkeit wurde messbar gemacht; es gibt mehr Wertschätzung für das Team, weil die Komplexität der Projekte bemerkt wird.	Es wurde schon einiges erreicht, die Themen der Nachhaltigkeit werden jetzt mehr beachtet als früher; Nachhaltigkeitsthemen lassen sich nicht mehr wegdiskutieren.
Herausforderungen im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsstrategie	Messung von Ergebnissen im Bereich Nachhaltigkeit schwieriger und fehleranfälliger als in anderen Bereichen; die KollegInnen in der Zentrale und in den Ländern müssen noch viel dazu lernen, die Performance stimmt noch nicht; immer noch werden „falsche“ Ziele gesetzt, es sind sich immer noch nicht alle der Auswirkungen ihres Tuns (und wie sie diese managen können) bewusst; die Kooperation könnte besser sein; das Wissen über die internen Serviceleistungen der Abteilung könnte größer sein	Die Umsetzung wird von ein paar wenigen Leuten getragen; es gibt ein Spannungsfeld mit Umwelt; organisatorische Verankerung ist nicht ideal, z.B. haben die Community Relations Programme nichts mit Kommunikation zu tun; die Einführung und Akzeptanz einer Nachhaltigkeitsstrategie dauert viele Jahre, das Standing der Abteilung ist aber nicht langfristig abgesichert

Abbildung 13: Vergleichende Gesprächsauswertung

Nachhaltigkeit

„Die Definition dessen, was unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist, fällt in jedem Unternehmen anders aus.“ Das war eine der Feststellungen, die aus der Abteilung zur „Theorie“ des eigenen Arbeitsumfelds gemacht wurde. Die Unterschiede zwischen Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability (vgl. Kapitel 2.3.2) wurden nur von der Abteilungsleiterin betont. Das verwundert nicht weiter, Definitionen spielen im Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen keine Rolle. Es geht vielmehr um die (gemeinsame oder individuelle) Praxis und um die Handlungen, die dem Abteilungs- und Unternehmenskontext entsprechend gesetzt werden.

Relativ übereinstimmend wurden die Community Development Programme in den Ländern, in den Öl oder Gas gefördert wird, als Kern der Nachhaltigkeit im Konzern bezeichnet. Gefolgt von interner Nachhaltigkeitskommunikation und Zielvereinbarungen zum Thema, sowie von breit aufgesetzten Programmen „für die ganze Gesellschaft“ am Standort der Unternehmenszentrale.

Immer wieder wurde auf die Verbindung zwischen sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit (in Community Development Programmen) und Sicherheitsaspekten hingewiesen: „If you have social issues, you will get security issues. If you have security issues, you will get social issues.“ Der unmittelbare Zusammenhang dieser Programme mit dem Kerngeschäft wird hier offensichtlich. Das erklärt auch den hohen Stellenwert dieses Bereichs.

Die acht ausgewählten Themen der Nachhaltigkeit, die in der Graphik dargestellt (vgl. Kapitel 3.4.2), aber nicht bzw. nur zum Teil von der Nachhaltigkeitsabteilung gemanagt werden, sorgen – vor allem außerhalb der Abteilung – für Kopfschütteln. In erster Linie werden dem Konzept die Vernachlässigung der ökologischen Dimension und eine zu starke Betonung von Kommunikationsaspekten vorgeworfen.

Mit den Kommunikationsaufgaben ist eine Reihe von Schwierigkeiten verbunden. So werden der Öffentlichkeit „ausgewählte Projekte“ präsentiert, es ist aber nicht die Abteilung, die die Auswahl trifft oder gar bei der Konzeption dieser Projekte mitbestimmen dürfte. Sie wird vor vollendete Tatsachen gestellt, andere Organisationseinheiten haben das Sagen. Diese Überlegung führt zurück zur organisatorischen Verankerung der Abteilung innerhalb der Kommunikationsabteilung, die einem Senior Vice President berichtet, der erst dem Vorstand unterstellt ist. Dieser

Aspekt wird – wenn auch nur leise und indirekt – selbst aus der Abteilung heraus kritisiert.

Der Prozess der Umstellung auf eine stärkere Beachtung von Umwelt und sozialen Aspekten impliziert – und das ist sowohl den MitarbeiterInnen der Abteilung als auch den ManagerInnen außerhalb klar – dass viele Menschen im Konzern verstehen müssen, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen bedeutet und wie sie als Individuen zu ihrer Umsetzung beitragen können. Dementsprechend langfristig müssten Ziele und Maßnahmen gesetzt werden. Dementsprechend arbeitsintensiv ist es für die Abteilung, einzelne Kolleginnen und Kollegen sowie das große Ganze zu beeinflussen. Der Vergleich mit dem berühmten Kampf gegen Windmühlen liegt nahe, denn die Geschäftsprozesse sind etabliert und „laufen“. Es braucht keine Diskussion über ihre Notwendigkeit! Nachhaltiges Denken hinein zu reklamieren bedarf dagegen großer Anstrengungen. Es braucht, das wurde auch in den Gesprächen erwähnt, die „Erziehung“ von EntscheidungsträgerInnen im Konzern und eine vielschichtige Kommunikationsstrategie nach innen und nach außen. Das Wissen muss verbreitet werden und der Wille zur Veränderung geschürt.

Organisation

Ging es um die Organisation der Nachhaltigkeit, wurden insbesondere zwei Aspekte hervorgehoben: Die als „künstlich“, nicht nachvollziehbar oder nicht vollständig empfundene Auswahl der Nachhaltigkeitsthemen für die aktuelle Strategie und die große Bedeutung der Verankerung der Nachhaltigkeitsziele im Bonussystem für Manager.

Zu letzterem ist anzumerken, dass dieser „Zwang zur Berücksichtigung“ zwar zur Auflösung von einem Großteil des Widerstands gegen eine nachhaltigere Vorgehensweise geführt hat, nicht unbedingt aber zu mehr Verständnis für das Thema. Aus den Gesprächen, aber auch aus Beobachtungen lässt sich schließen, dass es mehr einer „na, wenn das die Organisation so haben will“-Mentalität zu verdanken ist, dass es wenig Protest gegen diese Vorgangsweise gibt. Der Anteil der Nachhaltigkeitsziele von fünf Prozent an den Key Performance Indicators¹¹ ist auch relativ leicht zu

¹¹ Key Performance Indicators sind Schlüsselkennzahlen, deren Überwachung für die Messung und Steuerung des Zielerreichungsgrades besonders wichtig und kritisch ist (vgl. <http://www.websiteboosting.com/glossar/eintrag/K.html>).

verkräften, ohne dass grundlegende Prozesse und Strukturen geändert werden müssten.

Man hat versucht, unter dem „Dach“ der Abteilung Funktionen zu vereinen, die die Nachhaltigkeit zu erfüllen hat, die sich widersprechen oder zumindest nicht leicht zusammen zu führen sind. Schließlich muss die Strategie nicht nur die Unternehmensdarstellung gegenüber Kunden, Konkurrenz oder Regierungen in den Ländern, in denen ÖLI tätig ist, verantworten. Es geht auch darum, neues hoch qualifiziertes und motiviertes Personal zu rekrutieren und zu zeigen, dass es nicht „nur um Öl und Gas und Zahlen“ geht. Der Unternehmensgegenstand ist nun einmal per se nicht nachhaltig, das ist den MitarbeiterInnen auf allen Ebenen sehr bewusst und wurde in einzelnen Fällen direkt ausgesprochen.

Die Mitglieder der Abteilung geben sich dennoch sehr überzeugt von den Aufgaben, die in der Organisationseinheit erfüllt werden. Die Sprache und Ausdrucksweise war sehr präzise, bestimmt und überzeugt. Der Wille, mir möglichst vollständige Informationen zu geben, mich an komplexen Überlegungen teilhaben zu lassen und für Verständnis zu sorgen, war deutlich spürbar. Man ist es offensichtlich gewohnt, mit Unwissenden zu tun zu haben und zu erklären, was und warum man etwas tut. Dass es manchmal überheblich klingt, so viel Verständnis für das Unverständnis der anderen, z.B. aus anderen Ländern oder anderen Abteilungen zu haben, sei an dieser Stelle ebenfalls vermerkt.

Meine Rolle als Arbeitskollegin (einer befreundeten Organisation) hat wahrscheinlich zu einer Atmosphäre beigetragen, die als Plauderton bezeichnet werden kann. Die Gespräche fanden jedenfalls „auf gleicher Augenhöhe“ statt, ich wurde als Quasiexpertin anerkannt (vgl. Kapitel 3.3). Eine letzte Anmerkung zur Sprache: Die Orientierung am Geschäft, d.h. viele Zahlen und Fakten, Anglizismen, wurde in den meisten Gesprächen deutlich. Der Wille der Unternehmenskultur zu entsprechen um als Teil des Gefüges anerkannt zu werden – das lässt sich an Wortwahl und Ausdrucksweise jedenfalls feststellen. Auch das Bedürfnis, die eigenen Errungenschaften in den Vordergrund zu stellen und von Herausforderungen statt Problemen oder Widerständen zu sprechen, entspricht der Konzernmentalität.

Wirkungen

Betrachtet man die „Errungenschaften der Nachhaltigkeitskultur“ in Bezug auf eine Beeinflussung der Geschäftsprozesse, ihrer Strukturierung oder der Prioritätensetzung, so beschränkt sie sich auf Einzelfälle. Zum Beispiel gibt es nun ManagerInnen, die Kontakt zur lokalen Bevölkerung rund um ihre Produktionsstätten haben. Ein Senior Vice President wurde so in einem südosteuropäischen Land für einen Schafzüchter zum Business Angel. Das hat seine Perspektive auf Land und Leute bestimmt verändert. Ob das auch seine Vorgehensweisen in dem Land beeinflusst, ließ sich im Zuge dieser Forschungsarbeit nicht feststellen.

Die Nachhaltigkeitsprojekte für „Talente“ (angehende bzw. potenzielle Führungskräfte) ermöglichen die Überprüfung der Eigeninitiative und Verantwortung dieser Personen. Sie haben somit nicht nur den sozialen und ökologischen sondern auch einen „personalentwicklerischen“ Effekt und damit doppelte Wirkung für das Unternehmen.

Für die interne Akzeptanz der Nachhaltigkeit braucht es die Verankerung in den Zielen der ManagerInnen und das Controlling, nur so kann zumindest eine teilweise Integration in die Kerngeschäftsstrategie gelingen. Wie wichtig die Konzernwelt genommen wird, lässt sich unter anderem am hohen Stellenwert der internen Kommunikation ablesen. Fragen nach der Außenwirkung der Nachhaltigkeitsbemühungen wurden fast ausschließlich von mit Community Development Programmen beschäftigten MitarbeiterInnen beantwortet. Hier ist es das Ziel, den Konzern so zu präsentieren, dass er unter externen Anspruchsgruppen als verantwortungsvoll gilt.

Voraussetzung für beides – die maximale Wirkung nach innen und nach außen – ist, dass alle 25.000 MitarbeiterInnen Nachhaltigkeit leben. Langfristig ist es daher Ziel kein Kommunikationsbudget mehr zu brauchen und dennoch die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen – daher rührt auch der Titel dieser Forschungsarbeit. Derzeit geht es aber auch in der Nachhaltigkeit um die Messung von Ergebnissen und Erfolgen (in Zahlen!). Die Abteilung und die Strategie zur Nachhaltigkeit sind zwar da, das wird aber für nicht ausreichend erachtet, um im Konzern wirklich etwas zu verändern. Insgesamt arbeitet die Nachhaltigkeit eindeutig dem Business zu, anstatt es zu beeinflussen.

Organisations- vs. Nachhaltigkeitskultur?

Die Kultur im untersuchten Unternehmen wird vom sogenannten Kerngeschäft (Öl und Gas) bestimmt. Es gibt strikte und genau definierte Zuständigkeiten, aus denen eine rigide Organisationsstruktur entsteht. Der Planungshorizont ist kurz, der Zyklus besteht aus einem Geschäftsjahr.

Ein „normaler Arbeitstag“ beginnt mit der elektronischen Zeiterfassung im Eingangsbereich. Man sitzt im klimatisierten Großraumbüro, verfasst und verschickt e-mails, bereitet Meetings und Präsentationen für das Management vor, telefoniert mit KollegInnen und PartnerInnen. Viele Meetings werden abgehalten – von manchen als nützlich, von anderen als Belastung bezeichnet. Man beklagt den zunehmenden administrativen Aufwand und den geringen Anteil an persönlicher Kommunikation. Das Thema „Teamgeist“ wurde unterschiedlich wichtig genommen, echte Kooperation im Sinne einer Teamarbeit, die zur Erreichung gemeinsamer Ziele führt, scheint es nicht zu geben.

Die Handlungsmacht der einzelnen Mitarbeiterin ist begrenzt durch die organisationale Struktur und den Spielraum, der mit der Position verbunden ist. Hier kann eindeutig zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen unterschieden werden. Während die einen mit ihrer Gestaltungsfreiheit zufrieden sind, klagen die anderen über nicht genutztes Potenzial und zu wenige Entwicklungsmöglichkeiten.

Fehler werden nicht toleriert, insbesondere Zahlen „müssen einfach richtig sein“. Die Kommunikation nach innen wird als wichtiger erachtet als die nach außen. Man spricht von Erfolgsfaktoren, verwendet auch in der Nachhaltigkeitsabteilung „Businesssprache“ und drückt vieles mit englischen Fachbegriffen aus.

Die „Nachhaltigkeitskultur“ setzt an den „eigenen Stärken“ des Konzerns an. Das Unternehmen gehört in seiner Branche eher zu den kleinen Playern, muss sich daher über den besonders sorgsam Umgang mit Mensch und Natur von der Konkurrenz abheben. Umweltschutz und Berufsbildung als Schwerpunkte festzulegen, das hat mit der „Heimatkultur“ des Konzerns zu tun, lässt sich daher gut „nach außen tragen“. In der Nachhaltigkeitsabteilung herrscht ein starkes Bewusstsein über den Einfluss der Firma auf die Unternehmensumwelt vor. Man möchte innovativ sein, gerade um diese Wirkungen zu gestalten. Es geht um Werte, es geht darum Vorbild für andere zu sein.

Man möchte zu einer Veränderung zum Positiven beitragen. Eine verantwortungsvolle Art von Profitabilität zu schaffen ist das Ziel der Nachhaltigkeit. Und dennoch: diese Werte zu transportieren, in einem Umfeld wie diesem, ist eine riesige Herausforderung.

Die Grundwerte, die für die Gesamtorganisationskultur gelten, bestimmen auch den Arbeitsalltag in der Nachhaltigkeitsabteilung. Auch hier wird schriftlich kommuniziert, auch diese Programme und Projekte müssen administriert werden, auch hier herrscht wenig Teamgeist. Jede Mitarbeiterin hat ihre eigenen „Stakeholder“, deren Betreuung mit unterschiedlichen Anforderungen und Aufgaben verbunden ist.

Die MitarbeiterInnen der Nachhaltigkeitsabteilung empfinden ihre Arbeit dennoch als sinnstiftend. Man ist sich der großen Verantwortung bewusst, die mit der Aufgabe verbunden ist bzw. man hat den Eindruck, dass Fehler in der Nachhaltigkeitsabteilung sogar schwerer wiegen als in anderen Abteilungen, gerade weil sie nicht Teil des Kerngeschäfts sind. Es besteht das spürbare Risiko, dass die Nachhaltigkeit ihren derzeitigen Stellenwert im Konzern auch wieder verlieren kann. Innerhalb und außerhalb der Abteilung wurde das Thema als Luxus bezeichnet, den man sich leistet bzw. im Moment leisten kann. Das „Geschäft“ würde z.B. im Falle einer ökonomischen Krise auch ohne die Abteilung weiterlaufen.

Zugleich betonen Krisen die Wichtigkeit von Stakeholder Management und nachhaltigen Vorgehensweisen. Im Falle einer Reputationskrise beispielsweise sind Nachhaltigkeitsprojekte Rettungsanker und auch vom Management gern gesehen. Die MitarbeiterInnen der zuständigen Abteilung sind nachsichtig gegenüber den KollegInnen mit weniger Verständnis für ihre Themen oder zumindest gaben sie sich so in den Interviews für diese Forschungsarbeit. Man erklärt sich Widerstände mit Unwissen und Unsicherheit, nicht mit Unwillen. Diese Toleranz gegenüber der Ignoranz ist wohl eine Strategie zum Selbstschutz, um den Glauben an das eigene Tun nicht zu verlieren und die Motivation aufrecht zu erhalten: „Sie wollen ja, sie wissen nur nicht wie.“ „Jeder Mensch möchte doch Gutes tun, wir geben ihnen die Gelegenheit dazu.“

Positiv ausgedrückt: Das Potenzial für Verbesserungen im Unternehmen ist groß. Zu den langfristigen Zielen der Abteilung gehört es, Planungshorizonte und -perioden auszuweiten und eine „Kommunikation auf Augenhöhe“ zwischen ManagerInnen und weiblichen MitarbeiterInnen, NichttechnikerInnen und vor allem MitarbeiterInnen der Nachhaltigkeitsabteilung zu etablieren. Ein „Kulturwandel“ in diesem Sinne erfordert

allerdings ein hohes Maß an Geduld und Ausdauer. Bis jetzt hat die Nachhaltigkeit den Stellenwert „eines weiteren Themas, um das man sich kümmert“.

Weiterentwicklung ist auf vielen Ebenen gefragt. ExpertInnen in der Zentrale und den Ländern sind gefordert, einen Beitrag zu leisten, der über den „normalen“ Arbeitseinsatz hinaus geht; es braucht mehr ExpertInnen für Nachhaltigkeit im Unternehmen, um die Akzeptanz des Themas weiter voran zu treiben und die Prozesse zu beschleunigen; es sollte mehr Austausch auf MitarbeiterInnen-Ebene geben, um vorhandene Potenziale und Synergien besser zu nutzen. Andererseits glaubt man nur bis zu einem gewissen Grad an Einflussmöglichkeiten auf persönliche Einstellungen - denn „Motivation kommt intrinsisch“, d.h. aus der Persönlichkeit, da sei nicht viel zu machen.

Widerstände und Trennlinien

Widerstände offen anzusprechen, auch das gehört nicht zur Unternehmenskultur. Worüber sich alle interviewten Konzernmitglieder einig sind, ist, dass der Vorstandsdirektor mit seinem Zuspruch zur Nachhaltigkeit Widerstände gebrochen hat. Ohne sein Commitment gäbe es die Regelung nicht, dass Führungskräfte (und angehende) zumindest einmal ein Nachhaltigkeitsprojekt geleitet haben müssen. Damit ist es immerhin Teil ihrer Ausbildung. Aber die Gefahr besteht, dass die Erfahrung dann, wenn sie im Chefsessel sitzen, lange her und weit weg ist und ihr Denken und Handeln nicht wirklich beeinflusst. Wichtiger ist dann wahrscheinlich das betriebswirtschaftliche Management der neuen Aufgabe.

Die Widerstände in den Ländern, aus denen das Öl oder Gas kommt, sind vernachlässigbar, da die Community Development Projekte, die dort laufen, als notwendig anerkannt sind. Dafür wird bemängelt, dass aus dieser Richtung keine Vorschläge für eine Weiterentwicklung der Strategie kommen. In der Zentrale werden die geringen Widerstände mit der Unwichtigkeit des Themas erklärt oder damit, dass sich der Großteil der MitarbeiterInnen damit abfindet, was „der Konzern will“. Widerstände gegen die Art, wie die Nachhaltigkeit im Konzern organisiert ist, die sogenannte Dachfunktion der Abteilung, die nur zum Teil die Entscheidungsmacht über die verschiedenen Themen inkludiert, gibt es dagegen sehr wohl.

Die „Trennlinien“, die das Unternehmen und den Arbeitsalltag ausmachen, wurden schon an verschiedenen Stellen erwähnt: Da ist die Innensicht des Unternehmens, die sich von der Wahrnehmung von außen unterscheidet – sowohl in der Sicht auf den Konzern selbst als auch in Bezug auf seine Wirkung auf die Unternehmensumwelt. Nachhaltigkeit gilt als komplex und chaotisch, im Sinne von schwer messbar. Dem steht das „Business“ mit quantitativen, messbaren Daten gegenüber.

Wenn von „früher“ gesprochen wird, denkt man an die Zeit vor der Gründung der Nachhaltigkeitsabteilung wie sie heute besteht. Innerhalb des Konzerns unterscheiden sich die „SozialarbeiterInnen“ der Nachhaltigkeit selbstverständlich von den Technikern, innerhalb der Nachhaltigkeitsabteilung gibt es drei verschiedene Einheiten, die Zentrale hat eine andere Sicht auf die Welt als die Länder, aus denen das Öl oder Gas kommt, ManagerInnen vertreten eine andere Meinung als FachexpertInnen, Nachhaltigkeit steht Sicherheitsaspekten gegenüber, das Kerngeschäft läuft der Nachhaltigkeit insgesamt zu wider.

4.6 ZUSAMMENFASSUNG DER DATENAUSWERTUNG

Die Unterscheidung zwischen Erzähltem und Erlebtem ist ein wichtiges Element der Analyse von narrativ-biographischen Interviews. Die biographische Bedeutung der dargestellten Erlebnisse und die Art ihrer Präsentation können dabei interpretiert werden (vgl. Rosenthal 2003: 460ff). Dieses Verfahren ließ sich nicht auf alle geführten Interviews anwenden, da in der Mischung aus ExpertInnen- und narrativen Interviews nicht immer biographische Elemente eine Rolle spielten. Welche Ereignisse erwähnt, erzählerisch ausgebaut, oder in Abweichung von der Chronologie dargestellt wurden (vgl. ebd: 463f), fließt in die Analyse mit ein, wird aber aus Vertraulichkeitsgründen nicht im Einzelnen dargelegt.

Deutlich wurde, dass das narrative Interview dort an seine Grenzen stößt, wo es um Routinen geht, denn regelmäßige Abläufe sind schwer erzählbar. Für die Darstellung von Ereignissen, wie Veränderungen oder Brüchen, ist es dagegen gut geeignet (vgl. Holtgrewe 2009: 57f).

Gegenstand von ExpertInneninterviews sind „Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen Systemen bestimmen“ (Meuser 2005: 91). Bei der Auswertung von ExpertInneninterviews ist es wichtig, im Sinne der Regeln für qualitative Sozialforschung die Frage nach Bedingungen für bestimmte Äußerungen zu stellen (Warum?) und mögliche Folgen für „die Dynamik des untersuchten sozialen Feldes“ (Froschauer 2003: 94) in die Analyse mit einzubeziehen.

Das Warum wird dabei schon durch die spezifische Interviewsituation beeinflusst (daher ist deren Berücksichtigung in der Dateninterpretation wichtig). Es gibt aber auch noch weitere Einflussfaktoren (vgl. ebd.: 97):

- soziale Einflussfaktoren: Beziehung zwischen den am Interview beteiligten Personen, wesentlich beeinflusst durch Merkmale wie Geschlecht, Alter, Aussehen.
- sachliche Einflussfaktoren bestimmen, welche Themen angesprochen werden können und welche nicht. Soziale Problemlagen werden oft implizit über Inhalte ausgetragen.
- zeitliche Einflussfaktoren: Zeitpunkt, Dauer und Kontinuität der Interviewführung

Der Altersschnitt im Konzernbereich Nachhaltigkeit ist niedrig. Auffallend viele Frauen sind in der Abteilung beschäftigt. Selbst eine Frau zu sein, hatte hier eventuell den Vorteil, schneller ein Verbundenheitsgefühl auszulösen. Bei den (wenigen) Interviews mit männlichen Führungskräften aus anderen Bereichen fiel mir auf, dass die Bereitschaft, mir die Welt zu erklären groß war. Dass das mit der „weiblichen Dummheitsunterstellung“ (Abels/Behrens 1998 zitiert nach Liebold 2005: 40) zu tun haben könnte, soll hier nicht angenommen werden. Festzuhalten ist, dass Status und Milieu, Geschlecht und Generationszugehörigkeit immer eine Rolle spielen – bei jeder Form der qualitativen Sozialforschung.

Die räumliche Entfernung vom Büro des Vorstands, das in der obersten Etage des Hauptgebäudes untergebracht ist, hat eine Aussage über die Hierarchien. Es wurde als durchaus beunruhigend empfunden, dass innerhalb des Forschungszeitraums das Stockwerk zwei Mal – und zwar jeweils nach unten – gewechselt werden musste. Ob das etwas mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden und dem damit einhergehenden Verlust des „Schirmherren“ der Nachhaltigkeit zu tun hatte?

Vor allem abteilungsfremde ExpertInnen konzentrierten sich zunächst auf sachliche, ihrer Rolle entsprechende Aussagen. Mit fortschreitendem Interviewverlauf ließ die

Anspannung nach, sie nahmen sich mehr Zeit für die Reflexion der eigenen Aussagen und gaben mehr eigene Gedanken preis (vgl. O'Reilly 2005: 125). So kam es gerade am Ende der Gespräche zu Aussagen, die die individuelle Sichtweise deutlich machten. Eigene Schwerpunkte, durchaus von den Forschungsfragen abweichend, wurden artikuliert und persönliche Ansichten beschrieben.

Mit Art und Funktion der Selbstdarstellung im Interview, wie bei der Einzelfallanalyse üblich (vgl. Rosenthal 2003: 465), kann ich mich hier nur zusammenfassend beschäftigen.

Deutlich zum Ausdruck gekommen ist ein gewisses Überlegenheitsgefühl. Die „Nachhaltigkeits-Beauftragten“ sind überwiegend der Meinung, sie hätten mehr verstanden als diejenigen, die sich nicht um Nachhaltigkeit kümmern. Die Identifikation mit dem Konzern ist dennoch groß. Hier ist ein Widerspruch auszumachen bzw. ein „Gespalten-Sein“ zwischen Loyalität zum Arbeitgeber und Kritik an Vorgangsweisen bzw. Mitgliedern des Managements. Abgeschwächt wird diese Kritik durch die Erklärung, man wisse es einfach nicht besser. Dafür müsse man Verständnis haben und geduldig daran arbeiten, dass das Wissen weiter verbreitet wird.

In gewisser Weise spielt auch Pragmatismus in der täglichen Arbeit eine Rolle: Man arbeitet mit denen, die „es verstanden“ haben, mit denen „die wollen“. Und man macht das, „weil der CEO es so will“ bzw. weil es „die Firma so will“. Die Art der Kooperation hängt dabei stark von der persönlichen Beziehung ab. Die Organisation der Nachhaltigkeit im Konzern ist ebenfalls pragmatisch: man definiert KPIs, weil die Firma so funktioniert. Man beteiligt sich an der Organisation von Challenges, weil so nun mal zukünftige Führungskräfte identifiziert und aufgebaut werden.

Daraus lässt sich auch der Versuch ablesen, in den Gesprächen eine gewisse Distanziertheit an den Tag zu legen. Das mag daher rühren, dass man als Expertin zu einem „sachlichen“ Thema befragt wurde. Objektivität ist daher angebracht. Narrative Elemente kamen vor allem im Zusammenhang mit der persönlichen Geschichte im Unternehmen zum Tragen. Warum und wie man zum Konzern und (in vielen Fällen später) zur Nachhaltigkeitsabteilung gekommen ist, diese Schilderungen waren größtenteils mit emotionalen und persönlichen Erinnerungen verbunden. Jede Befragte hat ihre eigene Geschichte! Es wundert daher wenig, dass die Anfänge der Nachhaltigkeit im Unternehmen unterschiedlich gesehen und erzählt wurden.

Selbst die Einführung der aktuellen Nachhaltigkeitsstrategie hat in den Darstellungen unterschiedliche Daten, je nachdem, wann die Person begonnen hat sich damit zu beschäftigen bzw. dafür mitverantwortlich zu sein. Dennoch ist hier der Ausgangspunkt für die „Gruppe“ zu finden. Sie ist seither weiter gewachsen bzw. hat sich verändert, die Abteilungsgründung verbunden mit der Einführung der neuen Nachhaltigkeitsstrategie hat jedenfalls zu einer stärkeren Identifizierung mit dem Unternehmen und seinen Zielen bei jenen geführt, die damals „dabei“ waren.

Organisatorisch ist Sustainability der Kommunikation zugeordnet. Das Thema wird deshalb auch hauptsächlich als Kommunikationsbereich gesehen und ebenso gelebt. Das hat vielfältige Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Nachhaltigkeitsstrategie innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Die Möglichkeiten für eine Integration von Nachhaltigkeitsthemen in das Kerngeschäft sind damit von vornherein eingeschränkt. In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass diese Schwäche den Verantwortlichen durchaus bewusst ist – auch wenn sie nicht direkt angesprochen wurde.

Die Nachhaltigkeitsstrategie soll der Geschäftsstrategie dienen. Sie ist ihr unter- und zugeordnet. Das ging schon aus der Dokumentenanalyse hervor, und wurde in den Gesprächen bestätigt. Unterstützung für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie kommt von einem externen Beratungsgremium und einem internen Team, dem der CEO vorsteht. Diese Gremien wurden im Interview als notwendige „Schattenorganisation“ bezeichnet. Das lässt sich wohl damit begründen, dass die Nachhaltigkeit ein „Schattenthema“ ist, das neben dem „normalen Geschäft“ läuft, organisiert von einer „Schattenorganisation“, die neben dem Linienmanagement steht.

Nachhaltigkeit wird als „Erfolgsfaktor“ bezeichnet – sowohl in den Dokumenten als auch in verschiedenen Gesprächen. Das entspricht voll und ganz der Konzern-Rhetorik. Man kümmert sich um Erfolgsfaktoren um Erfolg zu haben. Dazu gehört es eben auch, sich mit sozialen und umweltbezogenen Themen zu beschäftigen. Allerdings nicht als Selbstzweck, sondern weil diese Themen einen Beitrag zum (wirtschaftlichen) Erfolg des Konzerns leisten sollen.

Die organisatorisch zersplitterte Verankerung der Nachhaltigkeitsthemen erschwert die Erarbeitung und Umsetzung einer konsequenten und stringenten Nachhaltigkeitsstrategie. Der Wunsch nach einer stärkeren Einbindung aller – auch

abteilungsfremder – Themen wurde deutlich. Auch die zeitliche Ausweitung des Planungshorizonts würde die Chancen für ein nachhaltiges Vorgehen erhöhen. In den Ländern, aus denen das Öl und Gas kommt, geschieht das bereits: Über lange Zeiträume wird der Dialog mit „Anspruchsgruppen“ aufgebaut, er soll Vertrauen schaffen und langfristig wirken. Daraus könnten Schlüsse für andere (interne) Bereiche gezogen werden. Ein „organisationales Lernen“ in dieser Hinsicht konnte im Zuge der Feldforschung aber nicht festgestellt werden.

Die Nachhaltigkeit kann sich somit nur bis zu einer gewissen Ebene „gegen die Geschäftsstrategie“ durchsetzen. Das Kerngeschäft wurde nicht nachhaltig aufgesetzt, d.h. Nachhaltigkeitsüberlegungen erfolgten erst ab einem späteren Zeitpunkt. Die „Nachhaltigkeitskultur“ muss sich daher der schon bestehenden Organisationskultur anpassen, um überhaupt wahrgenommen zu werden. Das birgt die Gefahr der „Vereinnahmung“ von Nachhaltigkeitsthemen durch „traditionelle Organisationsteile“. Es ist daher als große Errungenschaft anzuerkennen, dass es die Abteilung geschafft hat, MitarbeiterInnen und ManagerInnen, die bis dahin keinen Bezug zu sozialen und ökologischen Themen hatten, diese bewusst zu machen.

Im untersuchten Unternehmen ist es von einzelnen Personen, ihren Fähigkeiten, Motivationen, Interessen usw. abhängig, wie Nachhaltigkeit verstanden und „gelebt“ wird. Die „Erfinderin“ der Nachhaltigkeitsstrategie hatte „Marketinghintergrund“, daher rührt die bestehende Vorgangsweise. Die Übernahme der Abteilung durch eine andere Person hat bisher nicht dazu geführt, die Organisationseinheit durchgängiger im Geschäft zu verankern. Es bleibt abzuwarten, ob, wann und in welcher Weise dieser Schritt erfolgen wird. Bis dahin werden die MitarbeiterInnen der Abteilung weiterhin ihren „persönlichen Schwerpunkt“ so gut wie möglich bearbeiten. Die Nutzung von Synergien und die Förderung der Potenziale der MitarbeiterInnen bleiben dabei allerdings auf der Strecke.

Der Konzern erfüllt in Punkto Nachhaltigkeit die gesetzlichen Vorgaben. Ausgewählte Projekte werden der breiten Öffentlichkeit über den Nachhaltigkeitsbericht präsentiert. Das Unternehmen wird als modern und kompetent dargestellt, man bezeichnet sich als „sozial innovativ“. Die gelebte Realität im Alltag der MitarbeiterInnen der Nachhaltigkeitsabteilung entspricht diesem Bild nur teilweise.

4.7 EMPIRIE VERSUS THEORIE

Die Analyse und das Verstehen von Problemstellungen im sozialen Kontext erfordern den „kreativen Dialog zwischen verschiedenen Theorien und den erhobenen Daten“ (Hargreaves zitiert nach Kvale 2007: 117). Die Theoriebildung findet im Forschungsprozess durch interpretierte Handlungs-, Deutungs- und Wahrnehmungsmuster statt (vgl. Liebold 2005: 53).

Methodentheorien und solche aus der Organisations- und Betriebsanthropologie flossen in die Datenauswertung auch bisher schon ein. An dieser Stelle erfolgt daher explizit eine Gegenüberstellung der Forschungsergebnisse mit im Kapitel 2 skizzierten Organisationsstudien und der Vergleich der erhobenen und interpretierten Daten mit theoretischen Konzepten aus wirtschaftlicher und interdisziplinärer Forschung.

Organisationsstudien

Novaks Erkenntnisse aus einer Monographie, die sich mit sozialen Aspekten des Zusammenlebens im Konzern beschäftigte, können mit der vorliegenden Forschungsarbeit zum größten Teil bestätigt werden: Ideologien, Hierarchie, Bürokratie und damit verbundene Rituale und Symbole spielen wohl in jedem Unternehmen eine Rolle. Die Tendenz sich selbst in den Mittelpunkt des Geschehens zu stellen – auch das wiederholte sich im untersuchten Konzern. Das Unternehmen über die Beziehung der einzelnen Organisationseinheiten zu einander verstehen zu können, das war und ist ein wichtiger Aspekt. Meiner Ansicht und Erfahrung nach ist das eine – durchaus legitime – Sichtweise auf ein Unternehmen, aber nicht die einzig mögliche.

Auch die Unterscheidung zwischen der eigenen Darstellung einer Organisation im Internet (Leitbild) und gelebter Realität (vgl. Wittel 1997 zitiert nach Schein 2003: 101) ist ein solcher Weg. Dass sich Unternehmenskultur mit Bezug auf die Firmenideologie ausformt und nicht unabhängig von ihr, ist auch ein mögliches Ergebnis dieser Forschungsarbeit.

Den größten Schwerpunkt legte die vorliegende Studie aber in Anlehnung an Parker auf Trennlinien. Denn zur Analyse der internen Beziehungen innerhalb des Systems

Unternehmen bzw. zwischen dem System und seiner Umwelt eignet sich insbesondere eine Untersuchung der Grenzziehungen, die das System erst zu einer Einheit machen (oder eben nicht) (vgl. Froschauer 2003: 92). Mit Hilfe solcher „Trennlinien“ ist es auch gelungen, einen roten Faden in die Komplexität der gewonnenen Daten zu bringen (vgl. Bachmann 2009: 257).

Der Vergleich mit Dunns Studie zum Wandel fällt in diesem Zusammenhang am schwersten. Erfordert die Veränderung von einem sozialistisch zu einem kapitalistisch geführten Betrieb ähnlich der Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie neue Managementtechniken und Vorstellungen von Arbeit, Produktion und Erfolg?

Corporate Sustainability vs. Corporate Social Responsibility

Die Strategie des untersuchten Unternehmens läuft zwar unter dem Titel „Corporate Sustainability“, sie erfüllt diesen Anspruch aber (noch?) nicht, das hat das Forschungsprojekt gezeigt. Ein nachhaltiges Unternehmen zu sein und als solches Prinzipien zu folgen, die nicht für das Unternehmen, sondern auch für die Menschen und den Planeten gut sind, ist für einen Ölkonzern auch mehr als schwierig. Ein nicht-nachhaltiger Unternehmensgegenstand bedeutet in letzter Konsequenz den notwendigen Untergang des Konzerns. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis das untersuchte Unternehmen auf eine oder mehrere Alternativen umsteigen muss um zu überleben. Überlegungen dazu gab und gibt es bereits. Ein solcher radikaler Wandel würde aber nicht ohne Kollateralschaden von statten gehen. Zumindest vorübergehend müssten MitarbeiterInnen und verwendete Technologien abgebaut und in neue Produktionsfaktoren investiert werden. Es ist fraglich, ob diese Vorgangsweise mach- und leistbar wäre.

Aber auch innerhalb der aktuellen Möglichkeiten stößt das Unternehmen an seine Grenzen: Die Krise, in der sich das Unternehmen derzeit aufgrund des niedrigen Ölpreises befindet, wirkt sich auf die Nachhaltigkeitsbemühungen eher so aus, dass sie herunter gefahren werden. Die Befürchtung, dass sie nicht tief genug in die Routinegeschäfte verankert wurden, bestätigt sich somit. Es fällt anscheinend nicht schwer zur gewohnten Vorgangsweise zurückzukehren und die „Zusatzmaßnahmen“ im Bereich Nachhaltigkeit auf ein Minimum zu reduzieren.

Somit entsprechen die derzeit umgesetzten Maßnahmen eher dem CSR-Ansatz, wie im Kapitel 2.3.3.2 dargestellt: Es gibt eine definierte CSR-Koordination (durch den Vorstandsleiter und zwei „Schattengremien“), eine CSR-Hauptverantwortliche mit ausführendem Team und eine CSR-Kultur, die über Key Performance Indicators, Sustainability Controlling und Talentwettbewerbe auf operativer Ebene verankert wird.

Das Unternehmen sieht sich aber nicht als Teil eines größeren Systems, sondern bleibt in der althergebrachten Sichtweise als von der Umgebung weitgehend unabhängig haften. Die augenscheinliche Ausnahme davon sind die Anrainergemeinden in den Ländern, aus denen das Öl und Gas kommt. Sie werden als entscheidend für das Kerngeschäft und damit als erfolgsrelevanter Teil des Systems betrachtet. Daher wird in die Beziehung zu diesen Anspruchsgruppen investiert und damit die „soziale Lizenz zum Betrieb“.

Das Fehlen einer Strategie bzw. eines Verfahrens von staatlicher oder überstaatlicher Seite macht sich auch hier bemerkbar. Eine solche „Anleitung zur Nachhaltigkeit“ für Unternehmen und andere Organisationen würde dafür sorgen, dass Strategien vergleichbarer, ihre Implementierung einfacher und schneller und ihre Überwachung durch die Öffentlichkeit möglich wären.

Hemmnisse für die Implementierung einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie

Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, die Dinge anders zu tun, innovativ zu sein, etablierte Prozesse und vielleicht auch Technologien über den Haufen zu werfen. Der vorliegende Fall verdeutlicht die Auswirkungen der in Kapitel 2.3.3.3 skizzierten Pfadabhängigkeit. Die verwendete Technologie und die damit verbundenen enormen Investitionskosten (schon entstandene und potenziell notwendige für das Verlassen des Pfades) machen es dem Unternehmen praktisch unmöglich, den aktuellen nichtoptimalen Zustand zu beenden. Zu den Gründen dafür zählen so komplexe Themen wie die Geschichte der Ölindustrie und ihre Sonderstellung als einer der wichtigsten Grundpfeiler des Weltwirtschaftssystems und der Mangel an Kostenwahrheit bei der Berechnung von Energiepreisen.

Dazu kommen interne organisatorische Gründe: Die Unternehmensführung hat zwar Stellen und Strukturen geschaffen, um unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement

aufzubauen, die verliehene Kompetenzen und Ressourcen reichen aber nicht aus um unternehmensweite Veränderungen anzustoßen (vgl. Hasenmüller 2013: 158f). Mangelndes Bewusstsein außerhalb der Nachhaltigkeitsabteilung, festgefahrene Verhaltensweisen und Machtstrukturen und spezifische bereichsbezogene Werthaltungen verhindern die Implementierung und Weiterentwicklung der Strategie. Die zur Verfügung stehenden Sanktionsmittel und Anreize reichen nicht aus, um die kurzfristige Erfolgsorientierung und das einseitige Effizienz- und Kostendenken zu überwinden.

Soziale Innovation

Der Umstieg auf eine ganzheitliche Strategieentwicklung ist somit nicht nur technologischen, sondern vor allem auch von sozialen Innovationen abhängig. Diese werden bisher durch die rigide Organisationsstruktur und die damit einhergehende Einschränkung des Handlungs- und Entwicklungsspielraums regelrecht unterbunden. Wie in den meisten konventionellen Organisationen ist auch im untersuchten Unternehmen das Verhältnis zwischen Strukturert und -veränderung genau geregelt bzw. es wird von einer Organisationsentwicklungsabteilung gesteuert. Die bestehende Strategieabteilung, die sich mit mittelfristiger Planung des Kerngeschäfts auseinandersetzt ist bisher nicht dazu angehalten, die Strategien mit der Nachhaltigkeitsabteilung abzustimmen.

In Anbetracht dieser Lage ist es verwunderlich, dass sich der Konzern mit Projekten zu sozialer Innovation schmückt bzw. die Kooperation mit der hiesigen Wirtschaftsuniversität zum Thema anstrebt. Auch hier werden Aktionen außerhalb des Kerngeschäfts gesetzt, deren Einfluss auf die Hauptprozesse und die Struktur der Organisation überschaubar bleibt und grundsätzliche Veränderung nicht notwendig macht.

Solange also das „Recht auf Innovativität“ einigen wenigen definierten Stellen vorbehalten ist, ist eine echte Weiterentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit nicht zu erwarten.

5. SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Feldforschung betreibende Kultur- und SozialanthropologInnen versuchen, theoretische Modelle aus der Empirie zu entwickeln. Für die Organisations- und Betriebsanthropologie bildet die Beschreibung und Analyse einer „Einrichtung“ den Ausgangspunkt dafür (vgl. Schein 2009 II: 6).

Damit nützliche Ergebnisse erzielt werden können, braucht es zunächst die bewusste Eingrenzung des Forschungsgebiets, d.h. der Gruppe bzw. der Orte, die erforscht werden sollen. Dabei ist es wichtig, sich der eigenen (der Forscherin) Vorannahmen bewusst zu sein, denn implizit werden diese mit dem Vorgefundenen verglichen. Auch die Offenheit des Forschungsprozesses ist von Bedeutung: Es ist zu akzeptieren, dass "in jeder Phase einer Feldforschung Relevantes auftauchen kann, das die bereits vorgefassten Hypothesen und Schlüsse wieder über den Haufen wirft" (ebd.: 112ff).

Methodenvielfalt ist ebenso gefordert wie Selbstreflexion. Letztere sollte ein ständiger Begleiter bei der Forschung sein. Fragen wie „wie wirkt sich meine Befindlichkeit auf die Wahrnehmung der anderen aus?“, „in wie weit beeinflusst die Interaktionssituation die Forschung?“ usw. kann man sich bereits im Vorfeld stellen, sie sind aber auch während des Prozesses immer wieder von Bedeutung (vgl. ebd.: 114).

Als wäre das alles der Anforderungen noch nicht genug, sind gerade bei Ethnographien „in der Heimat“ der Forscherin ständige und abrupte Rollenwechsel notwendig, sodass „Feldforschung zu Hause viel stressiger sein kann, als in einem anderen Land“ (ebd.: 115).

5.1 METHODENREFLEXION

Organisationen sind soziale Konstrukte, die sich innerhalb eines allgemeinen Kontexts bewegen und reproduzieren. Das spezifische Set an Ideen, Symbolen, Rechtfertigungen, das ein Unternehmen ausmacht, ist dagegen einzigartig. Somit ist jede Organisation anders – in den lokalen Ausprägungen ihrer grundlegenden

Annahmen und in ihren „spezifischen Mustern von Unterschieden“ im Sinne unterschiedlicher Identitäten und Abgrenzungen innerhalb der Organisation. Das macht Organisationen zu lokalen Phänomenen, deren Strukturierung aus den Menschen entsteht, die die Strukturen bilden und zugleich von diesen gemacht werden (vgl. Parker 2000: 214f). Für die Erforschung von Organisationen bedeutet das, dass die Auseinandersetzung mit Struktur und Grundannahmen genauso wichtig ist wie die Erforschung der Individuen, die diese erst begründen.

Das gilt auch für das Forschungsprojekt selbst. Es entsteht aus dem spezifischen „Zusammenspiel“ von Forscherin und Erforschten. Denn die Beobachterin oder Interviewerin ist das Instrument der qualitativen Sozialforschung. Sie muss das Thema kennen, sprachlich fit sein und gute Konversations- und Beobachtungsfähigkeiten haben. Sie muss dem Gegenüber ihre ganze Aufmerksamkeit schenken und zugleich ständig entscheiden, ob die nächste Frage angebracht ist und wie sie gestellt werden soll. Sie muss bestimmen, ob sie einer Antwort oder einem Ereignis genauer nachgehen oder erst später interpretieren soll. Sie muss ein gutes Gespür für Geschichten haben und die GesprächspartnerInnen dabei unterstützen, ihre Erzählungen vor zu bringen (vgl. Kvale 2007: 81).

Jeder Forschungsverlauf ist daher anders, abhängig von den gewählten Methoden, den beteiligten Menschen, aber auch Einflüssen von außen, Zufällen und Begegnissen, die mit der Forschungsarbeit nicht direkt zu tun haben. Die Ergebnisse der vorliegenden Fallanalyse lassen sich daher nicht ohne weiteres auf andere Organisationen oder andere Forschungsprojekte übertragen. Dennoch können Schlüsse gezogen werden, die über die „Ränder des untersuchten Unternehmens“ hinausreichen.

Teilnehmende Beobachtung

Teilnehmende Beobachtung ist insbesondere dann hilfreich, wenn – wie im vorliegenden Fall – das Geschehen normalerweise im Verborgenen stattfindet, wenn sich das Interesse auf den Alltag richtet und wenn die Forschung auf eine überschaubare Gruppe von Beteiligten zugeschnitten ist (vgl. Shalinsky 2006: 1829).

Selbstverständlich ist teilnehmende Beobachtung – als eine der wichtigsten Methoden der Sozialforschung – eine individuelle und subjektive Angelegenheit. Mit den Ergebnissen einer auf teilnehmender Beobachtung verbundenen Sozialforschung ist

deshalb untrennbar ein „Glaubwürdigkeitsproblem“ verbunden. Die eigene Meinung und eigene Eindrücke als solche auszuweisen ist für die Wissenschaft hilfreich, schützt aber noch nicht vor inneren Konflikten im Zusammenhang mit Fragen wie: Wie soll man mit gegensätzlichen Beobachtungen umgehen? Wie sollen informell erhaltene Informationen verarbeitet werden, ohne jemanden zu „verraten“? (Schließlich ist jeglicher Schaden für die Erforschten zu vermeiden.) etc. Um dennoch die Lust am oder die Fähigkeit zum Forschen nicht zu verlieren, ist es wichtig, die Auswirkungen der eigenen Aussagen bzw. der Forschung nicht zu überschätzen. Die „Beforschten“ sind auch selbst BeobachterInnen und sich damit des Prozesses der Datengewinnung bewusst, d.h. sie wissen um die Subjektivität der Ergebnisse (vgl. Bachmann 2009: 260f).

Gespräche

Die ExpertInneninterviews ermöglichten eine „privilegierte Problemsicht“. Um neue Einblicke in das Forschungsfeld zu gewinnen, wurde theoretisches Vorwissen im Interview offengelegt und neue Erkenntnisse in den Forschungsprozess wieder eingeflochten (vgl. Liebold 2005: 53f). Schön war diese Reflexivität von Gegenstand und Analyse!

Da ExpertInnen bei solchen Gelegenheiten nicht unbedingt die ganze Wahrheit sagen, sondern zum Beschönigen neigen, wurden mehrere ExpertInnen interviewt. Somit mussten alle Beteiligten damit rechnen von KollegInnen korrigiert oder ergänzt zu werden. Das hat wahrscheinlich aber auch dazu geführt, dass zu bestimmten Themen lieber geschwiegen wurde. Vergleiche zwischen Aussagen zu einem spezifischen Thema waren jedenfalls eine wichtige Quelle der Erkenntnis. Ziel dieser Vergleiche war es aber nicht, festzustellen wer Recht hat, sondern vielmehr in welchen Bereichen die Generalisierungen nicht allzu weit vorangetrieben werden können (vgl. Meuser 2005: 88f).

Aus Sicht der Forscherin ist jedes Gespräch eine ständige Gratwanderung zwischen Strukturierung und Offenheit des Forschungsprozesses. Eigene Relevanzsetzungen durch die ExpertInnen sollen möglich sein, zugleich sollen die Interviews vergleichbar bleiben! Der Leitfaden half dabei, die Vergleichbarkeit sicher zu stellen, indem allen ExpertInnen zunächst die gleichen Themen „angeboten“ wurden. Den Schluss der Gespräche nutzten fast alle InterviewpartnerInnen dazu, weitere für relevant erachtete

Themen einzubringen. Dass eine „Trennung zwischen Person und Expertin“ dabei unmöglich ist, ist dem Umstand geschuldet, dass auch exklusives Wissen subjektiv, da nur über die Person und deren Erfahrungshintergrund zugänglich ist (vgl. Liebold 2005: 54). Damit im Zusammenhang steht das Dilemma, so viel wie möglich wissen zu wollen und zugleich die Integrität der InterviewpartnerInnen zu akzeptieren (vgl. Kvale 2007: 89).

Die Beforschten sind keine gesichtslosen Objekte, die Forscherin ebenso wenig. Bei jeder Feldforschung setzt sich eine Forscherin ebenso einer Prüfung durch ihr Gegenüber aus wie sie selbst prüft (vgl. Fontana 1994: 373f). Die zu einzelnen Beforschten bereits vor der Forschung bestehenden Beziehungen hatten darauf entscheidenden Einfluss: Einerseits erhöhten sie den Druck auf den „Erfolg des Interviews“ noch, da klar war, dass die Arbeitsbeziehung zum untersuchten Unternehmen auch nach Ende des Forschungsprojekts bestehen bleiben würde. Andererseits erleichterten sie das Zustandekommen einer entspannten Gesprächsatmosphäre.

Die Qualität eines Interviews hängt grundsätzlich von den „handwerklichen“ Fähigkeiten der Interviewerin ab, die darüber hinausgehen müssen, Fragetechniken zu beherrschen um Kenntnisse über das Thema zu erlangen, Sensitivität zu zeigen gegenüber der sozialen Beziehung zwischen Interviewter und Interviewerin und sich epistemologischer und ethischer Aspekte der Befragung bewusst zu sein (vgl. Kvale 2007: 90). Daher sollte die Interpretation erhobener Daten durch eine Gruppe erfolgen – am besten von Personen, die nicht an der Datenerhebung beteiligt waren (vgl. Froschauer 2003: 105f). Das war hier nicht der Fall.

Die im Gesprächsverlauf generierten Erzählungen der InterviewpartnerInnen drehten sich um die Themen Macht, Gleichheit, Sicherheit und um die Leistungsfähigkeit der Organisation. Sie sind in die Analyse mit eingeflossen. Der Abgleich mit den anderen Datenquellen hat sie in den Kontext der Ereignisse in der Organisation und in die organisationalen Strukturen eingebettet (vgl. Holtgrewe 2009: 72). Die Gegenüberstellung von Daten aus Dokumenten, Gesprächen und Beobachtungen hat schließlich Differenzen zwischen der angestrebten Außenpräsentation und der gelebten Realität im Unternehmensalltag deutlich gemacht. Dieser ersten Qualitätsprüfung hält der gewählte Methodenmix somit stand.

5.2 GRENZEN DER DATENAUSWERTUNG UND -VERWENDUNG

5.2.1 Schreiben über Arbeit

Gegenstand dieses Forschungsprojekts ist eine Gruppe von Menschen in einer Organisation oder anders ausgedrückt ihre Einbettung in den sozialen Kontext „Unternehmen“ über ihre Arbeit an Nachhaltigkeitsthemen. Ziel war es herauszufinden, wie diese Arbeit im Detail aussieht und was sie bewirkt.

Dazu war es zunächst notwendig, die Menschen bei der Arbeit zu beobachten. Aber wer lässt sich schon gern bei der Arbeit zuschauen? Und was ist aus Beobachtungen zu schließen, die Menschen vor ihrem Computer sitzend zeigen? Worin genau bestehen die Unterschiede zwischen „nachhaltiger“ Arbeit und nicht-nachhaltiger? Die Ziele sind zwar andere, das beobachtbare Tun sieht aber gleich aus!

Hilft es, von der Beobachtung zum Gespräch überzugehen, die Menschen nach ihrer Arbeit zu fragen bzw. sie um eine eigene Beschreibung zu bitten? Fragen nach einem normalen Arbeitstag wurden nur mit großer Mühe beantwortet. Das tägliche Tun läuft auch dem eigenen Empfinden nach in banalen Bahnen: Im Firmengebäude ankommen, Anwesenheit mittels Chip anmelden, mit dem Aufzug in den soundsovielten Stock fahren, Kaffee holen und sich auf dem angestammten Platz im Großraumbüro niederzulassen – das bedarf keiner Beschreibung. Das Setting zu verdeutlichen, in dem Arbeit stattfindet, das ist notwendiger Teil einer Beschreibung. Aber fördert das im ausreichenden Maß Inhalte, Sinn und Zweck des Tuns oder gar seine Wirkung zu Tage?

Die Teilnahme an oder Beobachtung von Meetings ist ein adäquates Mittel zur Erhebung der „geteilten Wirklichkeit“. Aber auch bei solchen Treffen wird nicht alles besprochen. Vieles bleibt im Verborgenen, gerade wenn BeobachterInnen anwesend sind!

Es ist die ewige Frage nach der Distanz zum Beobachteten, die hier skizziert wird. Reden und schreiben sind Dimensionen der Kommunikation über Arbeit, die Distanz schaffen, obwohl oder gerade weil sie versuchen die Arbeit einer größeren Gruppe von

Menschen (LeserInnen) näher zu bringen. Sowohl die Person, die schreibt, als auch die, die darüber liest, arbeitet nicht selbst in dem untersuchten Unternehmen (vgl. Spittler 2014).

So gesehen verwundert es nicht, dass es so wenig Forschung aus dem Bereich der Organisations- und Betriebsanthropologie gibt, die sich nicht mit Produktionstätigkeiten beschäftigt. Die Beobachtung körperlicher Tätigkeiten ist mit jenen „im Büro“ nicht zu vergleichen. Je weiter die beobachtete oder miterlebte Aktivität von dem entfernt ist, was die Beobachterin macht (zuschauen, später nachdenken und schreiben), umso leichter fällt die Beschreibung! Je näher das Tun an dem ist, was auch die Beobachterin macht, umso absurder wird es, zuzuschauen bzw. umso schwieriger den notwendigen Abstand zu wahren, um das Gesehene in Erkenntnisse umwandeln zu können.

Sozialforschung in dem Bereich zu betreiben, in dem auf scheinbar unspektakuläre Art und Weise die Fäden in großen Konzernen gezogen werden, ist unmöglich. Dazu müssten ManagerInnen über einen längeren Zeitraum begleitet und beobachtet werden. Aber wie lässt sich das ändern? Wie kann erforscht werden, was Büroarbeit für Millionen Menschen ist bzw. für jede einzelne sein kann?

5.2.2 Verwendung der Forschungsergebnisse

Die vorliegende Fallanalyse zur aktuellen Situation der Nachhaltigkeit und ihrer Organisation im Unternehmen sollte dabei helfen, die „Menschen noch mehr zu überzeugen“. Das war der Anspruch bzw. die Hoffnung aus Sicht des beforschten Unternehmens, die den Ausschlag für die Studie gegeben und den Zugang zur Organisation ermöglicht hat.

Aber Problemlösungskompetenzen sollten der Erforschung von Organisationen generell nicht zugeschrieben werden. Denn die (wissenschaftliche) Außensicht kann auch zu Verwirrungen in der Organisation führen und Handlungen blockieren. Eine „Aufklärung der Organisation über sich selbst“ ist schlicht unmöglich (vgl. Kühl 2009: 23).

Insbesondere biographische Interviews oder Elemente sind nur sehr begrenzt für ein Feedback an Organisationen geeignet (vgl. Holtgrewe 2009: 66). Das wissenschaftliche Wissen kann maximal als Fremdwahrnehmung und alternative Deutungsweise genutzt

werden. Es geht da weniger um ein „wer hat Recht?“ sondern vielmehr um die Betrachtung der Forschungsergebnisse als Ergänzung zu eigenen Untersuchungen und Überlegungen (vgl. Kühl 2009: 22).

Der Nutzen für die Wissenschaft ist dagegen unumstritten: Auswirkung der „neuen Offenheit“ der Organisationsforschung gegenüber der gelebten Praxis ist nicht unbedingt eine „Verbesserung“ des Managements von Organisationen, sehr wohl aber eine neue Reflexivität im Zuschnitt der Forschungsstrategien und eine Bereicherung des Methodenspektrums (vgl. ebd.: 23). Ein großer Beitrag, den die Kultur- und Sozialanthropologie zur Organisationsforschung leisten kann, besteht in dem Methodenset, das ihr „seit Anbeginn“ zur Verfügung steht und die Erfahrungen, die damit über Jahrzehnte gemacht wurden. Ihre Beteiligung an der interdisziplinären Forschungsdebatte ist insbesondere im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit entscheidend, weil auf diese Weise ein Beitrag zu notwendigen, vor allem sozialen Innovationen geleistet werden kann.

5.3 MACHT, STRUKTUREN UND SOZIALE INNOVATION

Zwei Faktoren haben wesentlichen Einfluss auf die Überlebensfähigkeit einer Gesellschaft: die Fähigkeit zu langfristiger Planung und der Wille zur Veränderung fundamentaler Werte (vgl. Diamond zitiert nach Gastinger 2012: 244). Beides scheint derzeit nicht im ausreichenden Maß gegeben zu sein.

„Kultur“ ist ein Konzept, das helfen kann, Organisationen als soziales Gefüge zu beschreiben. Es geht aber auch darum, über das Verhältnis zwischen Struktur und Handlungsmacht nachzudenken. In diesem Sinne ist Kultur in Relation zu Begriffen wie Handlungsspielraum, Organisation und Struktur zu setzen – nicht weil sie real sind, sondern weil sie so behandelt werden und daher reale Konsequenzen haben (vgl. Parker 2000: 94f).

Organisationen sind Örtlichkeiten, in denen Verhandlungen, Kontroversen und Kämpfe zwischen organisational getrennten und verbundenen Handlungsmächten Routine sind. Das Angestelltenverhältnis und die Vormachtstellung der wirtschaftlichen Interessen

sind dabei auf komplexe Weise mit allen organisationalen Praktiken verbunden. Macht und Widerstände überlagern sich gegenseitig und verändern sich ständig. Auch deshalb wird von der „Fragilität von Interessensgruppen“ gesprochen (vgl. Hardy 2002: 633). In dieser Arbeit wird dem mit der Darstellung und Analyse der Trennlinien im Unternehmen Rechnung getragen. Sie kennzeichnen die Organisation und zeigen Systemgrenzen und ihre Gestaltung auf. Sie helfen, die Komplexität der Einflüsse und Machtverhältnisse zu strukturieren, zugleich simplifizieren sie.

Auf individueller Ebene zeigt die Forschungsarbeit wie Menschen ihre Arbeit strukturieren und wie sie sich untereinander organisieren. Auf Organisationsebene hat sich die Erhebung mit dem System Unternehmen auseinandergesetzt und ist dabei auf verschiedene Ausprägungen der „Unternehmenskultur“ gestoßen. Die beschriebene Organisationseinheit handelt innerhalb eines begrenzten Raumes, begrenzt durch eine Reihe von organisatorischen Gegebenheiten und begrenzt durch die Technologieintensität der Branche, die einen schnellen Umstieg auf ein nachhaltigeres Kerngeschäft verunmöglicht. Ihre Handlungsfähigkeit wird aber auch durch die informelle Macht bestimmt, die erst dann entstehen kann, wenn sie ihr von den KollegInnen der anderen Organisationseinheiten zugestanden wird. Das ist ein langfristiger, komplexer Prozess, der individuell unterschiedlich verläuft. Macht und Handlungsmacht von Nachhaltigkeitsbeauftragten und ihren -abteilungen sind auszubauen, oder anders gesagt: sie müssen sich ihre Position und ihren Handlungsspielraum erst erkämpfen.

Unterstützung für eine Beschleunigung solcher Prozesse könnte die Erhöhung des Handlungsdrucks auf EntscheidungsträgerInnen bringen. Dazu bedürfte es internationaler „Spielregeln“, die über die bisher vorherrschenden „freiwilligen Verpflichtungen“ hinausgehen und nicht nur ein Denken und Handeln in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaft ermöglichen, sondern schlicht ihr Gegenteil verunmöglichen.

NACHWORT

Im September 2015 publizierten die Vereinten Nationen die „Sustainable Development Goals“, die die Weichen für eine globale nachhaltige Entwicklung bis 2030 stellen sollen. 17 Ziele weisen den Weg zu „Transformationen, die dringend gebraucht werden, um die Welt auf einen nachhaltigen und robusten Pfad“ zu bringen (vgl. <https://sustainabledevelopment.un.org>). Über 190 Regierungen, eine nicht genannte Zahl an Nicht-Regierungsorganisationen und Unternehmen waren an ihrer Entwicklung seit 2013 beteiligt. Am 1. Jänner 2016 sollen sie in Kraft treten.

Nach Durchführung aller Interviews und der teilnehmenden Beobachtung verließ die Abteilungsleiterin für Nachhaltigkeit das untersuchte Unternehmen. Ein neuer Vorstandsvorsitzender hatte keine Stärkung des Nachhaltigkeitsgedankens gebracht, im Gegenteil. Die Anzahl der MitarbeiterInnen der Abteilung wurde und wird sukzessive reduziert. Wie lange das Portfolio an Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Organisationseinheit aufrechterhalten werden kann, das bisher gefahren wurde, ist nicht klar. An eine Ausweitung des Programms ist jedenfalls nicht gedacht.

LITERATURVERZEICHNIS

Bachmann, Götz 2009: Teilnehmende Beobachtung in: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 13-27

Beer, Bettina 2003: Einleitung: Feldforschungsmethoden in: Beer, Bettina (Hg.): Methoden und Techniken der Feldforschung, Ethnologische Paperbacks, Dietrich Reimer Verlag, Berlin, 9-32

Beer, Bettina und Fischer, Hans (Hg.) 2006: Ethnologie. Einführung Überblick, Sechste, überarbeitete Auflage, Dietrich Reimer Verlag

Bergknapp, Andreas 2008: Vorwort in: Bergknapp, Andreas, Gärtner, Christian und Lederle, Sabine (Hg.): Sozioökonomische Organisationsforschung, Schriftenreihe ORGANISATION & PERSONAL, Band 18, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 1-9

Bernard, H. Russell 1995: Field notes: how to take, code and manage them in: Bernard, H. Russell: Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches, 2nd Edition, Alta Mira Press, USA, 180-192

Bogner, Alexander und Menz, Wolfgang 2005: Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld in: Bogner, Alexander, Littig, Beate und Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 7-30

Brandl, Sebastian (2002): Konzepte sozialer Nachhaltigkeit im deutschen Diskurs in: Ritt, Thomas (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit: Von der Umweltpolitik zur Nachhaltigkeit? Informationen zur Umweltpolitik Nr. 149, Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte, Wien, 11-32

Brandt, Patric, Ernst, Anna, Gralla, Fabienne, Luederitz, Christopher, Lang, Daniel J., Newig, Jens, Reinert, Florian, Abson, David J. und Wehrden, Henrik von 2013: A review of transdisciplinary research in sustainability science in: Ecological Economics, Volume 92, 1-15

Burgess, Robert G. 1996: Methods of Social Research in: Kuper, Adam und Kuper, Jessica (Hg.): The Social Science Encyclopedia, 2nd Edition, Routledge, London, 533-536

Ellen, Roy 1992: Ethnographic Research. A Guide to General Conduct, ASA Research Methods in Social Anthropology, Faculty of Social Sciences, University of Kent at Canterbury, Canterbury, England, Academic Press, London

Emerson, Robert & Fretz, Rachel & Shaw, Linda 1995: From field to desk in: Emerson, Robert & Fretz, Rachel & Shaw, Linda: Writing Ethnographic Fieldnotes, Chicago Press, 39-65

Ernst, Stefanie 2010: Prozessorientierte Methoden in der Arbeits- und Organisationsforschung. Eine Einführung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Fischer, Hans 2003: Dokumentation in: Beer, Bettina (Hg.): Methoden und Techniken der Feldforschung, Ethnologische Paperbacks, Dietrich Reimer Verlag, Berlin, 265-294

Fontana, Andrea und Frey, James H. 1994: Interviewing. The Art of Science in: Denzin, Norman K. und Lincoln, Yvonna S.: Handbook of Qualitative Research, Sage: Thousand Oaks, London, New Delhi

Froschauer, Ulrike und Lueger, Manfred 2003: Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, WUV-Univ. Verlag Wien

Gastinger, Karin und Gaggl, Philipp 2012: CSR als strategischer Managementansatz in: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 243-258

Gintenreiter, Stefan und Steinmüller, Horst 2010: Ganzheitliche Strategieentwicklung zur dauerhaften Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen in: Prammer, Heinz Karl 2010: Corporate Sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft, Gabler Verlag, 287-305

Gläser, Jochen und Laudel, Grit 2004: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Grieshuber, Eva 2012: CSR als Hebel für ganzheitliche Innovation in: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 371-384

Halbmayer, Ernst 2010: Qualitative Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie, Institut für Kultur- und Sozialanthropologie, Universität Wien, verfügbar:
<http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-30.html>

Haller, Dieter 2005: dtv-Atlas Ethnologie, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München

Hardy, Cynthia and Clegg, Stewart R. 2002: Some Dare Call It Power in: Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia und Nord, Walter R. (Hg.): Handbook of Organization Studies, London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage, 622-641

Hasenmüller, Marc-Philipp 2013: Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement. Der Beitrag der Pfadforschung zur Erklärung von Implementationsbarrieren, Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg 2012, Springer Gabler

Hildebrand, Eckart 2002: Nachhaltige Entwicklung und Zukunft der Arbeit in: Ritt, Thomas (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit: Von der Umweltpolitik zur Nachhaltigkeit? Informationen zur Umweltpolitik Nr. 149, Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte, Wien, 47-65

Holtgrewe, Ursula 2009: Narratives Interview in: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung.

Quantitative und Qualitative Methoden, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 57-77

Hopf, Christel 1991: Befragungsverfahren in: Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst, Keupp, Heiner, von Rosenstiel, Lutz und Wolff, Stefan (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, Psychologie Verlags Union, München, 177-182

Howaldt, Jürgen und Schwarz, Michael 2012: Zur Rolle der Sozialwissenschaften in gesellschaftlichen Innovationsprozessen in: Beck, Gerald und Kropp, Cordula (Hg.): Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure? VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 47-64

Illius, Bruno 2006: Feldforschung in: Beer, Bettina und Fischer, Hans (Hg.): Ethnologie. Einführung und Überblick, Ethnologische Paperbacks, sechste, überarbeitete Auflage, Dietrich Reimer Verlag, Berlin, 73-100

Kastenhofer, Karen, Bechtold, Ulrike und Wilfing, Harald 2011: Sustaining sustainability science: The role of established inter-disciplines in: Ecological Economics, Volume 70, Issue 4, 835-843

Kerka, Friedrich, Kriegesmann, Bernd und Kley, Thomas 2012: (K)eine einfache Frage: Wie überwinden innovative Kräfte Innovationswiderstände? in: Beck, Gerald und Kropp, Cordula (Hg.): Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure? VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 251-270

Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas 2009: Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick in: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 13-27

Kvale, Steinar 2007: Doing Interviews, Sage Publications Ltd, London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore

Legewie, Heiner 1991: Feldforschung und teilnehmende Beobachtung in: Flick, Uwe, Kardorff, Ernst von, Keupp, Heiner, Rosenstiel, Lutz von, Wolff, Stephan (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, Psychologie Verlags Union, München, 186-189

Liebig, Brigitte und Nentwig-Gesemann, Iris 2005: Gruppendiskussion in: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 102-123

Liebold, Renate und Trinczek, Rainer 2005: Experteninterview in: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 32-56

Martinuzzi, André und Zwirner, Wilhelm 2010: Transformational CSR – Lern- und Dialogfähigkeit als strategische Wettbewerbsfaktoren nachhaltigen Wirtschaftens in: Prammer, Heinz Karl 2010: Corporate Sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft, Gabler Verlag, 156-173

Mason, Jennifer 2002: Observing and Participating in: Mason, Jennifer: Qualitative Researching. Sage Publications, UK, 84-102

Verfügbar: <https://moodle.univie.ac.at/file.php/4087/Mason.pdf>

Matiassek, Rainer 2011: Corporate Sustainability: Company Strategies and Consumers, Dissertation, Universität Graz

Mayring, Philipp 1990: Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken, 1. Auflage, Psychologie-Verlag-Union, München

Mayring, Philipp 2003: Qualitative Inhaltsanalyse in: Flick, Uwe, Kardorff, Ernst von und Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 468-475

Meuser, Michael und Nagel, Ulrike 2005: ExperInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion in: Bogner, Alexander, Littig, Beate und Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 71-93

Novak, Andreas 1994: Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur, Bonn, Holos

O'Reilly, Karen 2005: Ethnographic Methods, Routledge, London

Parker, Martin 2000: Organizational Culture and Identity. Unity and Division at Work. London, Sage

Pfadenhauer, Michaela 2005: Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte in: Bogner Alexander, Beate Littig, Wolfgang Menz (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2. Auflage, 113-130

Porter, Michael E. und Kramer, Mark R. 2012: Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy in: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 137-153

Rosenthal, Gabriele und Fischer-Rosenthal, Wolfram 2003: Analyse narrativ-biographischer Interviews in: Flick, Uwe, Kardoff, Ernst von und Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 456-468

Salzman, Philip Carl 2004: Methodology in: Barnard Alan und Spencer, Jonathan: Eyclopedia of Social and Cultural Anthropology, London, New York, Routledge: 364-367

Schaltegger, Stefan und Müller, Martin 2007: CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung in: Müller, Martin und Schaltegger, Stefan (Hg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? München, Oekom, 17-38

Schaltegger, Stefan 2012: Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability in: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 165-175

Schäfer, Martina 2013: Inter- und transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung – Innovation durch Integration? in: Rückert-John, Jana (Hg.): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels, Springer VS, Wiesbaden, 171-194

Schein, Edgar H. 2003: Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, EHP-Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach

Schein, Gerlinde und Seiser, Gertrude 2009: Einführung in die Organisations- und Betriebsanthropologie, VO Universität Wien, Institut für Kultur- und Sozialanthropologie

Schein, Gerlinde und Seiser, Gertrude 2009: Einführung in die Organisations- und Betriebsanthropologie, Online-Lernunterlage, Universität Wien, verfügbar: <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/organthro-full.html>

Schlehe, Judith 2003: Formen qualitativer ethnographischer Interviews in: Beer, Bettina (Hg.): Methoden und Techniken der Feldforschung, Ethnologische Paperbacks, Dietrich Reimer Verlag, Berlin, 71-94

Schmidt, Christiane 2003: Analyse von Leitfadeninterviews in: Flick, Uwe, Kardorff, Ernst von und Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Rohwolt: Reinbek bei Hamburg, 447-456

Schneider, Andreas 2012: Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung in: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 17-38

Schwartzman, Helen B. 1993: Ethnography in Organisations, Qualitative Research Methods, Volume 27, Northwestern University, SAGE Publications, Newbury Parc London New Delhi

Seidl, David 2011: Wozu brauchen wir noch die Organisationsforschung? Zwei Reaktionsstrategien der Organisationsforschung auf den drohenden Verlust ihres Erkenntnisobjekts in: Die Betriebswirtschaft 2011, Band 71, Ausgabe 5, Schäffer-Poeschel, 493-496

Shalinsky, Audrey C. 2006: Participant-Observation in: Birx, H. James (Hg.): Encyclopedia of anthropology, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, 1829

Spittler, Gerd 2014: Arbeit zur Sprache bringen. Der ethnographische Zugang, Wiener Arbeitspapiere zur Ethnographie, VWPE No. 1, MeSoS Vienna, Department of Methods in the Social Sciences, Fakultät für Sozialwissenschaften, Universität Wien, verfügbar: http://methods.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/fak_zentrum_methoden/Homepage_neu/Media/vwpe01.pdf

Spradley, James 1979: The Ethnographic Interview, Holt, Rinehart & Winston, Fort Worth, Chicago, San Francisco, Philadelphia

Witt, Harald 2001: Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research [Online-Journal], 2(1), Art. 8, verfügbar: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d.htm>

Wittel, Andreas 1997: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie, Berlin, Edition Sigma

Online-Ressourcen

Anthropologie der Arbeit Definition 12.10.2015

http://www.anthro.unibe.ch/content/anthropologie_der_arbeit/index_ger.html

Brundtland-Bericht Vereinte Nationen 1987 6.4.2015:

<http://www.undocuments.net/ocf-02.htm#I>

Corporate Social Responsibility Definition 30.9.2015:

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_social_responsibility_unternehmerische_1499.htm

Corporate Sustainability Definition 30.9.2015:

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm?sid=7rver9t7gkhqs048lague1l0o4

Integratives Konzept Nachhaltiger Entwicklung der Hermann-von-Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren 30.9.2015:

<http://digbib.ubka.uni-karlsruhe.de/volltexte/fzk/6393/6393.pdf>

Key Performance Indicators Definition 31.8.2015:

<http://www.websiteboosting.com/glossar/eintrag/K.html>

Methodendefinition 10.10.2015:

<http://dictionary.reference.com/browse/method>

Nachhaltigkeitsdefinition 6.4.2015:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit>

Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft 10.10.2015:

[https://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit_\(Forstwirtschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit_(Forstwirtschaft))

Nationaler Aktionsplan Corporate Social Responsibility NAP CSR 8.4.2015:

https://www.ecogood.org/sites/default/files/dateien/page/nap_csr_disskussionsgrundlage_29052013.pdf

Organisationsforschung Definition 12.8.2015:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsforschung>

Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung ÖSTRAT 6.4.2015:

http://www.bmlfuw.gv.at/umwelt/nachhaltigkeit/strategien_programme/oestrat.html

Sustainable Development Goals 10.10.2015

<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=1579&menu=1300>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Feldforschungsprozess - Methodenraster	9
Abbildung 2: Universelle Komponenten von Organisationskultur, Jordan zitiert nach Schein 2009: 104.....	15
Abbildung 3: Funktionen der Organisationskultur, Haller 2005: 84	16
Abbildung 4: Trennlinien in der Organisationskultur, Parker 2000: 188	24
Abbildung 5: Nationaler Aktionsplan Corporate Social Responsibility 2013-2015: 11 ...	31
Abbildung 6: Nachhaltigkeitsziele und substantielle Nachhaltigkeitsregeln im „Integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung“, Kopfmüller 2001 zitiert nach Hasenmüller 2013: 14	32
Abbildung 7: Strukturierung und Integration von CSR in die Organisationstruktur (PWC zitiert nach Gastinger 2012: 252)	37
Abbildung 8: Kriterienmatrix, Vester 2005 zitiert nach Gintenreiter 2010: 295	38
Abbildung 9: links: Ein Auszubildender in einer Lehrwerkstätte des Konzerns in Tunesien, © ÖLI, rechts: In Pakistan finanziert ÖLI die Ausbildung von Kindern, insbesondere Mädchen, aus armen Verhältnissen, eigene Aufnahme.	59
Abbildung 10: Konzernstrategie „profitables Wachstum“	74
Abbildung 11: Schematische Darstellung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens.....	77
Abbildung 12: Gewichtung der Themen im Nachhaltigkeitsbericht des Konzerns	84
Abbildung 13: Vergleichende Gesprächsauswertung	99

ZUSAMMENFASSUNG/ABSTRACT

Zusammenfassung

Die Masterarbeit setzt sich mit der Realisierung von Nachhaltigkeitsvorhaben in international tätigen Unternehmen auseinander. Konkret wird der engagierte Einsatz einer Organisationseinheit beschrieben und untersucht, die sich um die Integration von Nachhaltigkeitsthemen in die Agenden eines internationalen Öl- und Gaskonzerns bemüht.

Die vielschichten Herausforderungen, die mit dieser Aufgabe verbunden sind, werden empirisch erhoben, ausgewertet und schließlich theoretischen Erkenntnissen aus Kultur- und Sozialanthropologie, Betriebswirtschaftslehre und interdisziplinärer Forschung gegenübergestellt.

Ein Schwerpunkt der theoretischen Ausführungen liegt auf der kritischen Auseinandersetzung mit gängigen Methoden aus dem kultur- und sozialanthropologischen Methodenset: Ethnographie, teilnehmende Beobachtung, qualitative Interviews. Diese Methoden werden auf ihre Anwendbarkeit in der Organisations- und Nachhaltigkeitsforschung getestet und die Grenzen für die Verwendung der Ergebnisse dargelegt.

Begriffe wie Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability werden realen Verhältnissen gegenüber gestellt, Hemmnisse für die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien analysiert und der Zusammenhang zwischen Macht, Strukturen und sozialer Innovation aufgezeigt.

So wird deutlich, dass es ein Vielfaches der bisherigen Anstrengungen – auf politischer, wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Ebene – braucht, will man den eingeschlagenen Pfad der Nicht-Nachhaltigkeit verlassen.

Abstract

This master thesis grapples with the implementation of sustainability projects in international companies. Specifically, the dedicated work of one particular organizational unit is described and analyzed, which endeavors for the integration of sustainability issues into the agenda of an international oil and gas company.

The multilayer challenges associated with this role are empirically collected, analyzed and finally compared with theoretical insights of cultural and social anthropology, business studies and interdisciplinary research.

A certain emphasis is placed on the critical analysis of common methods used by cultural and social anthropologists: ethnography, participant observation, qualitative interviews. These methods are tested for their applicability to organizational and sustainability research and the limits for the use of the results are revealed.

Terms such as corporate social responsibility and corporate sustainability are confronted with real work conditions, barriers to the implementation of sustainable development strategies are analyzed and the relationship between power, structures and social innovation is being highlighted.

It becomes apparent that present efforts at political, economic and scientific levels will have to be multiplied in order to be able to leave the current path of unsustainability.