

Tobias Ritter, Stefan Sauer¹

Nachhaltigkeitskompetenz als ökologische wie soziale Handlungskompetenz

Abstract: Wir gehen von der Diagnose aus, dass gesellschaftliche und ökonomische Diskurse zur ökologischen Nachhaltigkeit unter einer gewissen Handlungsvergessenheit leiden. Um dieses Defizit zu bearbeiten, stellen wir empirisch und konzeptionell unterfütterte Überlegungen zum Nachhaltigkeitshandeln und zur Nachhaltigkeitskompetenz von Produktionsbeschäftigten vor. Dabei zeigen wir auf, dass ökologische Nachhaltigkeit ein – freilich voraussetzungsvolles – relevantes Handlungsziel sowohl aus Beschäftigten- als auch aus betrieblicher Perspektive bilden kann. Des Weiteren legen wir ein evaluiertes Workshop-Konzept zur Unterstützung dieses Handlungsziels vor.

1 Ökologische Nachhaltigkeit und (Nicht-)Handeln

Die Diskurse um Nachhaltigkeit können in analytischer Absicht in drei Bereiche gegliedert werden: Politik, Betriebe und Lebenswelt. Auffällig ist zum einen, dass es beim Übergang vom Bereich der Politik in den der Betriebe eine deutliche Zeitverzögerung gegeben hat. Wichtiger noch ist, dass in Politik und Ökonomie eine gewisse Handlungsvergessenheit zu beobachten ist: In beiden Bereichen dominieren Normierungen/Verbote oder Anreize/Belohnungen; konkrete Handlungsbezüge im Sinne sozialen Handelns als Vergesellschaftungsmodus bleiben außen vor. Individuelles ökologisches Handeln scheint somit auf den lebensweltlichen Bereich beschränkt zu sein. Im Folgenden werden diese Verkürzungen sowie ihre Folgen anhand konzeptioneller Überlegungen und empirischen Materials aus dem Forschungsprojekt ProNaK² vorgestellt. Im Fokus unseres Artikels steht die Verbindung von Nachhaltigkeits- und Handlungskonzepten. Wir problematisieren zunächst, dass Diskurse um ökologische Nachhaltigkeit die Ebene von Handlungen und sozialen Prozessen zumeist wenig thematisieren (1.). Anschließend skizzieren wir ein Verständnis von nachhaltigem Handeln, das sich am Konzept subjektivierenden Arbeitshandelns orientiert (2.), und zeigen auf, wie ökologisches Handeln von Produktionsbeschäftigten zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit beitragen kann (3.). Wir zeichnen modellhaft nach, wie die Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz in der betrieblichen Praxis systematisch unterstützt werden kann (4.), und schließen mit einem resümierenden Ausblick auf die Potenziale von Nachhaltigkeitskompetenz (5.)

Der Beginn der expliziten politischen Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit wird zumeist mit dem Bericht der sogenannten Brundtland-Kommission gleichgesetzt (vgl. Hauff 1987). Die nach ihrer Vorsitzenden, der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Brundtland, benannte Kommission formulierte 1987 die später auf dem ‚Weltgipfel‘ 1992 in Rio beschlossenen Zielstellungen für ökologische, sozia-

¹ Tobias Ritter, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München). E-Mail: tobias.ritter@isf-muenchen.de. Dr. Stefan Sauer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München). E-Mail: stefan.sauer@isf-muenchen.de.

² Das Forschungsprojekt ‚ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz‘ wurde aus Mitteln des BMUB und ESF finanziert.

le und ökonomische Nachhaltigkeit. Fokussiert wurde hiermit der politische Bereich, also Staaten sowie Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Leitgedanken waren zum einen die Verschränkung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Fragestellungen, wobei darauf insistiert wurde, dass insbesondere die soziale und die zunehmend virulenter werdende ökologische Frage nicht voneinander zu trennen sind (Görge/Wendt 2015, S. 3). Zum anderen wurde auf die ‚konkrete Utopie‘ eines ‚guten Lebens‘ für aktuelle und zukünftige Generationen und damit auch auf eine explizite Verantwortung aktueller Generationen für die Zukunft verwiesen (Kraemer 2008, S. 21 f.).

In den Folgejahren wurde jedoch zunehmend die einseitige Fokussierung auf ökologische Nachhaltigkeitsaspekte kritisiert, die soziale Fragestellungen in den Hintergrund geraten ließen (Steurer 2001, S. 434; Zentes et al. 2014, S. 28 ff.). Gegenüber ökologischen Absichtserklärungen und Zusagen gerieten die soziale Frage und soziale Prozesse tendenziell aus dem Blick (Görge/Wendt 2015, S. 6 ff.). In Hinsicht auf die soziale Frage kann bspw. festgehalten werden, dass die zunächst umfassende Thematisierung sozialer und ökologischer Problemstellungen einige Jahre später – im Bericht der Enquete-Kommission – ausschließlich auf die Zukunftsfähigkeit sozialer Sicherungssysteme verkürzt wurde (Enquete-Kommission 1994) und etwa Fragen wie zunehmende soziale Ungleichheit und auch deren Zusammenhang mit ökologischen Fragestellungen keine Rolle spielten.

Hinsichtlich der Verbindung von Ökologie mit sozialen Prozessen könnte die Handlungsebene der BürgerInnen in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit bzw. konkreter Möglichkeiten zur Förderung und Unterstützung ökologischen Handelns von BürgerInnen fokussiert werden. Eine solche Perspektive kann als doppelt relevant angesehen werden: Zum einen würde sie eine direkte Verbindung politischer Bemühungen mit sozialen Handlungsprozessen darstellen, was in einer anregenden – statt übergriffigen oder gar direktiven – Ausrichtung durchaus begrüßenswert erscheint. Zum anderen thematisiert soziales Handeln einen wesentlichen Bereich gesellschaftlicher Verhandlung von Aufgaben- und Problemstellungen. Insbesondere aus sozialkonstruktivistischen (z. B. Berger/Luckmann 2009; Bolscho/De Haan 2000) und handlungstheoretischen (bspw. Bonß et al. 2013) Blickwinkeln gesehen, wäre hier ein prädestinierter Bereich gesellschaftlicher Auseinandersetzung mit Ökologie und der Integration ökologischer Fragestellungen in das Alltagshandeln der BürgerInnen angesprochen. Konstatiert wird jedoch auch in diesem Bereich eine Leerstelle. Ökologische Nachhaltigkeit bezieht sich stattdessen einseitig entweder auf politische Vorgaben, Gesetze und Verbote oder auf die Schaffung von Anreizen (Braun/Gautschi 2011) wie die Verteuerung bzw. Verkomplizierung umweltschädlichen Konsums, z. B. durch Dosenpfand oder eine (freiwillige) Abgabe auf Plastiktüten. BürgerInnen werden somit als ‚BefehlsempfängerInnen‘ oder ‚AufwandsminimiererInnen‘ angesprochen; ein konkreter selbsttätiger Handlungsbezug dagegen bleibt außen vor. Beim Blick auf den politischen Diskurs sind daher zwei scheinbar gegenläufige Tendenzen sichtbar: Einerseits wird das Thema Ökologie als höchst relevant eingeschätzt und auf unökologisches Verhalten, etwa in Form eines Ausstiegs aus dem internationalen Klimaabkommen, überwiegen negative Kommentare. Andererseits

reagieren weite Teile der Öffentlichkeit sehr sensibel auf unangemessen und übergriffig erscheinende ‚Maßregelungen‘ wie bspw. die Initiative einer Partei für einen ‚VeggieDay‘ (Hochschild 2015, S. 50). Als Ursachen hierfür werden zum einen Bequemlichkeit und die Ausblendung von Folgeerscheinungen im Rahmen einer ‚Externalisierungsgesellschaft‘ (Lessenich 2016) und einem letztlich als imperialistisch zu kennzeichnenden nationalstaatlich geprägten Umgang mit globalen Ressourcen (Wissen/Brand 2016) genannt. Zum anderen wird das Fehlen einer dezidierten Utopie oder zumindest einer emanzipatorischen Perspektive in solchen Diskursen kritisiert: BürgerInnen als aktiv (und ‚utopisch‘) Handelnde spielen keine Rolle. Görge und Wendt diagnostizieren mit Blick auf die relative Handlungsvergessenheit bei gleichzeitiger Befürwortung gesetzlicher Regelungen und Anreize:

„Die Nachhaltigkeitsdebatte stellt sich [...] als eine elitäre, von Pessimismus und Angst geprägte, Verzichts- und Verbotsdebatte dar, [...] [unter] deren Oberfläche sich die theoretische Verzweiflung darüber auszudrücken scheint, dass es bereits zu spät sei für konkrete Utopien“ (Görge/Wendt 2015, S. 12).

Zeitverzögert zu den Debatten um ökologische Nachhaltigkeit in der Politik erreichte die Themenstellung auch den Bereich der Ökonomie. Aus ökologischer Perspektive wurden insbesondere Industriebetriebe in erster Linie als Problem wahrgenommen (Heine/Mautz 1995). Ökologische Nachhaltigkeit galt darüber hinaus als unvereinbar mit der Forderung nach ständigem Wachstum als einem Grundprinzip des Kapitalismus. Im Zuge des Diskurses um ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR) und später ‚Corporate Citizenship‘ (Fifka 2011a) wurde Nachhaltigkeit als ‚mehrdimensionales Konstrukt‘ ebenfalls von Unternehmen verstärkt aufgegriffen (Fifka 2011b). Nachhaltigkeit wird so als unternehmensinternes wie -externes Konstrukt mit Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen verstanden (Lehde genannt Kettler 2010). Dabei wird einerseits davon ausgegangen, dass Unternehmen gesetzlichen Verboten zuvorkommen oder schlicht ‚Imagepflege‘ und ‚Greenwashing‘ betreiben wollen. Andererseits wird auf die wesentliche Bedeutung von Glaubwürdigkeit, Authentizität und Vertrauen verwiesen (ebd.; Wissen/Brand 2015). Insbesondere ökologischer Nachhaltigkeit wird in diesem Bereich teils ‚Greenwashing‘ und die Ablenkung von ökonomischen und sozialen Problemstellungen, die durch Unternehmen mitverursacht werden, vorgeworfen.

Trotz einiger wachstumskritischer Stimmen wie z. B. dem Jenaer ‚Kolleg Postwachstumsgesellschaft‘ findet die Auseinandersetzung mit Ökologie auf betrieblicher Ebene zumeist unter Beibehaltung einer dezidiert wachstumsorientierten Systemlogik statt. Nachhaltigkeit und Wachstum sollen durch Energie- und Ressourceneffizienz verbunden werden. Es wird dabei dezidiert an eine wachstums-, optimierungs- und effizienzorientierte Produktionsweise angeschlossen. Die Art, wie Beschäftigte in ökologische Fragestellungen einbezogen werden, weist auf eine oftmals vernachlässigte Dimension nachhaltiger Unternehmensentwicklung hin. So kommt etwa Prescher (2016) in einer Programmanalyse von nachhaltigkeitsbezogenen Bildungsangeboten zu dem Ergebnis, dass vor allem Führungskräfte, nicht jedoch die konkreten Handlungsvollzüge von Beschäftigten in ihrer Arbeit adressiert werden. Erste Ansätze für eine umweltorientierte Personalentwicklung jenseits hiervon zeigen sich vor

allem im Aufbau von Materialien durch Betriebe oder Externe wie etwa gewerkschaftsnahe Institutionen (bspw. Thome/Sepp 2009; Lange/Steffens/Hoffmann 2011). Zumeist handelt es sich dabei um Schulungen oder Incentive-Lösungen (vgl. Andree 2014). Die systematische Beteiligung der Beschäftigten im Sinne von Partizipation oder Kooperation – die damit auch eine konkrete Handlungsdimension andeuten würde – ist allerdings eine bislang noch in geringerem Maße verbreitete Herangehensweise. Erste Good-Practice-Beispiele finden sich etwa bei Biermann et al. (2012). Außerdem sind die Studien von Klemisch et al. (2008), Schlömer (2009) sowie Rebmann und Tenfelde (2008) zu nennen. Zusammengefasst lässt sich für die betriebliche Ebene somit konstatieren, dass die Thematisierung ökologischer Nachhaltigkeit zumeist im Rahmen der dezidierten Wachstumsorientierung verbleibt und sich im Aufbau von Fachabteilungen bzw. Stabsstellen, in Schulungen für Führungskräfte sowie in Schulungsunterlagen niederschlägt. Die konkrete Handlungsebene und die aktive Partizipation der Beschäftigten bleiben auch hier häufig außen vor.

Die Fragen nach dem Stellenwert von ökologischer Nachhaltigkeit und ökologischen Handlungsorientierungen im lebensweltlichen Bereich stellen einen Teil unserer empirischen Erhebungen im Rahmen des vom BMUB geförderten Projekts ‚ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz‘ dar. Allgemein kann zunächst davon ausgegangen werden, dass soziale bzw. ökonomische Probleme und ökologische Fragestellungen – zumindest in Bezug auf die Bereitschaft, hierfür Geld auszugeben – miteinander konkurrieren (Hoffmann 2006, S. 2789). Anders formuliert: Je größere ökonomische Probleme Individuen haben, umso geringer ist tendenziell ihre ‚Bereitschaft‘, im Sinne ökologischer Nachhaltigkeit zu investieren. Dem entspricht der Befund, dass in Zeiten höherer Sorge um wirtschaftliche Belange ökologische Fragestellungen tendenziell in den Hintergrund treten (Preisendörfer 1999, S. 30 f.). Demgegenüber ist jedoch zu bedenken, dass die bloße Zahlungsfähigkeit nicht unmittelbar mit erhöhter Zahlungsbereitschaft im Sinne ökologischer Nachhaltigkeit einhergeht; so nimmt mit steigendem Einkommen die Nachhaltigkeit des Konsums sogar tendenziell ab (Hoffmann 2006, S. 2799). Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass es noch andere Einflussfaktoren wie z. B. Bildung gibt (ebd.) und dass der Fokus auf Geldmittel bei Weitem nicht ausreicht, um angemessen beurteilen zu können, wie es um die Orientierung in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit steht. Dazu kommt: Wer ausreichend Geldmittel hat, für die/den und *nur* für die/den ist die Frage der Bereitschaft, Geld für ökologische Zwecke zu investieren, überhaupt virulent. Und ein konkreter Handlungsbezug ist auch in diesem Punkt (wieder) nicht angelegt.

Adressiert werden nachhaltiges Handeln im lebensweltlichen Bereich und seine Auswirkungen bspw. in Diskursen zu bewusstem Konsum und insbesondere einer nachhaltigen Ernährung. Interessant wäre die Frage, inwieweit ‚Moden‘ ökologische Nachhaltigkeit in diesem Bereich prägen. So fällt auf, dass die Orientierung auf spritsparende Kraftfahrzeuge derzeit stark nachgelassen hat, stattdessen ökologische Nahrungsmittel und damit verbundene Lebensstile bis hin zum Veganismus (Grube 1999) stark zugenommen haben. Wir fragten unsere InterviewpartnerInnen, zumeist Produktionsbeschäftigte (s. u.), nach dem Stellenwert nachhaltigen Handelns (auch)

im lebensweltlichen Bereich. Dabei war eine durchgängige Orientierung am Credo nachhaltigen Handelns feststellbar. Ökologische Nachhaltigkeit hat für die Befragten einen hohen ideellen Wert, die konkrete Umsetzung in die Praxis ist dabei durchaus heterogen. Sie reicht vom Mülltrennen über selbsttätige Wärmedämmung bis zum eigenen ökologischen Anbau von Obst und Gemüse. Auffallend ist hierbei die hohe Handlungsorientierung. Den InterviewpartnerInnen ging es weniger um ‚hochtrabende Diskurse‘ oder ‚Modeerscheinungen‘ als vielmehr um konkrete Maßnahmen für eine ökologische Lebensweise. Damit im Zusammenhang stand ebenso die kritische Bewertung ihres Arbeitsalltags mit Blick auf ökologische Nachhaltigkeit. Trotz aller – teils prämierten – Anstrengungen des eigenen Betriebes in diesem Bereich fühlen sie sich als Produktionsbeschäftigte wenig berücksichtigt. Dies finden sie insbesondere deshalb kritikwürdig, weil ihnen die im Vergleich zur alltäglichen Lebenswelt wesentlich höheren Energieeinsparpotenziale im Betrieb durchaus bewusst sind. Den selbsttätigen Bemühungen im ‚lebensweltlichen Klein-Klein‘ steht oftmals eine erzwungene Tatenlosigkeit im Rahmen ihrer Erwerbsarbeit gegenüber; wichtige selbsttätige Aneignungsprozesse von ökologischer Nachhaltigkeit bleiben damit verbaut. Bevor der Fokus des Projekts ‚ProNaK‘ auf ihr Nachhaltigkeitshandeln gerichtet wird, erläutern wir zunächst die besondere Bedeutung, die wir diesem gleichfalls theoretisch-konzeptionell beimessen.

2 Ökologische Nachhaltigkeit und subjektivierendes Arbeitshandeln

Wie gezeigt wurde, weisen sowohl staatliche als auch betriebliche Bemühungen rund um den Themenkomplex ökologische Nachhaltigkeit Verkürzungen in Bezug auf die Handlungsdimension auf. Handlungen werden als zentrale Vermittlung von Gesellschaftlichkeit und als Potenzial wenig ernst genommen. Mit Bezug auf Betriebe lässt sich zwischen NachhaltigkeitsexpertInnen und von ihnen anzuleitenden oder zu informierenden ‚Nachhaltigkeitslaien‘ differenzieren. Ökologische Nachhaltigkeit wird entsprechend in erster Linie von Fachabteilungen verhandelt, Potenziale wie bspw. zur Einsparung von Energie werden berechnet und entsprechende Aufträge oder Handlungsanweisungen kommuniziert. Hinter einem solchen top-down orientierten Vorgehen steckt – handlungstheoretisch gewendet – die Vorstellung der Plan- und Steuerbarkeit von Handeln. Was Nachhaltigkeits- oder allgemeiner Fachabteilungen planen, wird von nachgeordneten Beschäftigten registriert und plangemäß ausgeführt, anschließend kann es (Kennzahl basiert) evaluiert werden. Zugespielt formuliert: In einer solchen Nachhaltigkeitskonzeption bleibt das Handeln von Beschäftigten außen vor, da es als bloße Ausführung eines Plans gewissermaßen ‚intentional unsichtbar‘ ist. Fokussiert wird hier ein objektivierendes Arbeitshandeln, das häufig als ‚die‘ Form des (Arbeits-)Handelns missverstanden wird. Wir möchten die hohe Bedeutung dieser Dimension des Arbeitens nicht in Abrede stellen, betrachten sie allerdings als ergänzungsbedürftig: Gerade mit Bezug auf Unwägbarkeiten ist plangemäßes Handeln schlicht nicht ausreichend (Böhle et al. 2004). Subjektivierendes Arbeitshandeln stellt dem plangemäßen ein dialogisches Vorgehen gegenüber, dem Registrieren objektiver Informationen eine komplexe sinnliche Wahrnehmung von Welt, dem planmäßigen ein exploratives Denken und der affektneutralen Beziehung zu den Arbeitsmitteln und Arbeitsprodukten eine empathische (Böhle 2009a; Böhle et

al. 2017). Ein solches Handeln weist eine subjektgebundene Eigenlogik, einen Eigensinn auf, ist also nicht aus ex ante definierten Plänen ableitbar. Zumeist setzt sich reales Handeln aus beiden Handlungslogiken – der objektivierenden und der subjektivierenden – zusammen. Produktionsbeschäftigte befolgen beim Bedienen von Maschinen spezifische Vorgaben und Richtlinien, sie registrieren Informationen, die ihnen bspw. per Maschinendisplay oder Datenbrille angezeigt werden, objektiv, denken dabei planmäßig und haben in der Regel wohl keine umfassendere emotionale Bindung an die jeweilige Anlage. Allerdings kennen sie – sofern es sich um erfahrene Fachkräfte handelt – zumeist auch die Tücken und ‚Mucken‘ ihrer Anlagen und können etwa beim Auftreten von Störungen oder sogar bereits bei ersten Anzeichen hierfür situationsspezifisch reagieren, indem sie explorativ und dialogisch unter Einbezug ihrer Arbeitsmittel sowie Arbeitsgegenstände vorgehen. Die Relevanz subjektivierenden Arbeitshandelns ist in vielfältigen Studien und unterschiedlichen Kontexten belegt (z. B. Böhle/Milkau 1988; Böhle/Rose 1992; Pfeiffer 2007). Es erfährt insbesondere in Zeiten hoher Komplexität und Innovationsorientierung verstärkt Aufmerksamkeit (Böhle 2017). Besondere Bedeutung kommt dabei dem Erfahrungswissen der Beschäftigten zu, das ihnen hilft, erfahrungsbasiert Situationen einzuschätzen und adäquat zu (re-)agieren (Böhle 2009b).

Subjektivierendes Arbeitshandeln und Erfahrungswissen helfen somit bei der Bewältigung von Problemstellungen im Arbeitsalltag – insbesondere in Situationen, die durch Unwägbarkeiten gekennzeichnet sind. In Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit lässt sich daher postulieren, dass subjektivierendes Arbeitshandeln helfen könnte, im Arbeitshandeln von Produktionsbeschäftigten selbst explorativ nach Potenzialen (bspw. zum Einsparen von CO₂) zu suchen. Ihr Arbeitshandeln und die damit einhergehende intime Kenntnis ihres Arbeitskontextes bieten Möglichkeiten, die auch im Sinne ökologischer Nachhaltigkeit genutzt werden können. Für die Beschäftigten selbst hätte eine ‚neue‘ Art der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit den Vorteil, diese auch im Rahmen ihrer Berufstätigkeit konkret erleben zu können. Ein zentraler Kritikpunkt unserer InterviewpartnerInnen – das Gefühl, die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf Nachhaltigkeit nur lebens-, nicht aber arbeitsweltlich nutzen zu können – kann damit bearbeitet werden. Darüber hinaus kann eine selbst geplante nachhaltige Gestaltung des eigenen Arbeitsumfeldes ein gewisses Empowerment-Potenzial beinhalten, sofern sie sich als selbsttätige Gestaltung wahrnehmen lässt und Anerkennung findet (Sauer 2017). Von diesen Überlegungen ausgehend, werden im Folgenden das Vorgehen und die empirischen Ergebnisse unseres Projekts ‚ProNaK‘ skizziert.

3 Realisierungschancen nachhaltigen Arbeitshandelns

Der folgende Abschnitt beschreibt Verwirklichungschancen und Potenziale ökologisch nachhaltigen Arbeitshandelns von Beschäftigten im Spannungsverhältnis organisationaler Strukturen und Hierarchien, ökonomischer Interessen und individueller Dispositionen. Dabei werden Synergien und Widersprüche sowie Handlungsräume und deren Begrenzungen aufgezeigt, die für die Beschäftigten im eigenen Arbeitshandeln wirksam werden. Dies geschieht unter Rückbezug auf die in Kapitel 2 erläu-

terten Dimensionen eines Nachhaltigkeitsbegriffes, der neben ökologischen auch ökonomische und soziale Aspekte von Nachhaltigkeit beleuchtet sowie Nachhaltigkeitshandeln von Beschäftigten ebenfalls unter interessenpolitischen Gesichtspunkten beschreiben kann.

Die empirische Basis legt eine Untersuchung in einem produzierenden Unternehmen mit über 50.000 Beschäftigten und einem Umsatz von über zehn Milliarden Euro. Das Materialkorpus umfasst ein qualitatives Sample mit 22 leitfadenfokussierten Experteninterviews sowie einem Gruppeninterview. Befragt wurden Führungskräfte und Mitarbeitende aus der Produktion eines Standortes mit ca. 3000 Beschäftigten. Das Vorgehen folgt der Struktur der arbeits- und industriesoziologischen Fallstudie (Pongratz/Trinczek 2010).³

Organisationsstrukturen ermöglichen und begrenzen nachhaltiges Handeln von Beschäftigten maßgeblich. In der untersuchten Fallstudie wirken insbesondere die an ökonomischen Interessen ausgerichtete Unternehmensstrategie sowie die Leitbildorientierung und Führungskultur im Zusammenspiel mit individuellen Orientierungen von Beschäftigten auf die tatsächliche Realisierung nachhaltigen Handelns.

Zunächst – so lässt sich festhalten – wird ökologische Nachhaltigkeit als normatives Konstrukt im Leitbild des Unternehmens, aber auch im Produktionssystem des untersuchten Standorts prominent aufgegriffen. Dabei wird besonders der moralischen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft eine hervorgehobene Bedeutung beigemessen. Die Leitlinie erhält mit der Forderung, Verschwendungen zu vermeiden, eine Konkretisierung und auf diese Weise eine direkte Verbindung zu Aspekten ökonomischer Nachhaltigkeit. Durch die Vermeidung von Verschwendung soll ein Beitrag zur Sicherung und Steigerung von Unternehmenswerten geleistet werden. Darüber hinaus wird im Leitbild des Unternehmens gleichfalls soziale Nachhaltigkeit adressiert, indem sowohl die Bedeutung der Mitarbeitenden als auch deren Förderung an hervorgehobener Stelle angesprochen werden. Dieses Bild ist Führungskräften und Mitarbeitenden vertraut.

Ökologische Nachhaltigkeit ist bei Führungskräften ebenso jenseits der engen Definition im Leitbild des Unternehmens positiv besetzt. Sie engagieren sich in hohem Maße dafür, auch jungen und neuen Mitarbeitenden die Themen Ressourceneffizienz und ökologische Nachhaltigkeit nahezubringen:

„Also wir haben ja vieles [...] schon in Präsentationen gut. Das geht eigentlich damit los, dass wir einen Ressourcentag mit unseren Azubis machen. [...] Und das Zweite wäre ja, wir machen einen Tag lang nur das ganze Thema Ressourcen, so ein bisschen Stationenspiel. Eine Station Energie, eine Wasser, eine Abfall, wo wir die jungen Leute da schon reinpacken. Dann haben wir diese Energie-erleben-Stände aufgebaut mit den Azubis. [...] [Das] hat natürlich wieder Wirkung auf die Azubis selber gehabt, aber natürlich auch durch die Ausstellung in der Kantine und in den Werkstätten. Das hat dann schon wieder so einen Hingucker gebracht. [...] Also solche Aktionen, oder wenn man am Tag der offenen Tür, so Stände, irgendwas draußen hat oder mit Leuten was macht, da was spielerisch macht, dann kommt man schon relativ gut weiter. [...] Und dann wieder Plakate und dann was im

³ Die Interviews wurden vollständig transkribiert und für die weitere Bearbeitung in MAXQDA eingelesen.

Intranet. Dann den Newsletter wieder dazu. Da schafft man insgesamt eine gewisse Atmosphäre.“ [ProNaK-20140429-1, FK, 546 ff.]⁴

Die Sensibilisierung für Ressourcen- und Energieeffizienz wird an verschiedenen Stellen mit unterschiedlichen Mitteln vorangetrieben und im Unternehmen vermarktet. Dies geschieht aus Sicht der Führungsebene sehr erfolgreich, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Also wir haben es in der Zwischenzeit geschafft, dass wir so eine Stimmung [haben], so eine Atmosphäre, [...] das Thema ist irgendwo sexy.“ [ProNaK-20140429-1, FK, 368 f.]

Die Einschätzung einer positiven Entwicklung im Hinblick auf eine betriebsspezifisch interessierte Grundhaltung zum Thema Umweltschutz, aber auch hinsichtlich der Umsetzung entsprechender Maßnahmen wird ebenfalls von den Beschäftigten geteilt:

„Also wie ich vor drei Jahren in die Abteilung hinter gekommen bin, da sind ja die Maschinen, teilweise eine Maschine, die selten läuft, die ist am Montag in der Früh eingeschalten worden mit allen Heizungen und alles komplett an und am Freitag vielleicht wieder aus, ohne dass sie ein Teil produziert hat. Das hat sich inzwischen geändert.“ B2: „Also das ist nicht mehr. Das ist, da wird jetzt schon ein bisschen drauf geschaut, sage ich mal.“ [ProNaK-20140429-6, MI, 52]

Wenngleich ökologische Nachhaltigkeit am Unternehmensstandort durch ein umweltorientiertes Leitbild und eine ressourcensensible Führungskultur strukturell verankert ist, dominiert dennoch eine kennzahlenorientierte Steuerungslogik, die an ökonomischen Zielsetzungen ausgerichtet ist. Im folgenden Zitat wird diese Prioritätensetzung von einer Führungskraft nachgezeichnet:

„[...] also rein wirtschaftlich spielt Energieeffizienz, Ressourceneffizienz, das Ganze, das spielt zweite, dritte Liga. Da hast du überhaupt keinen Hebel. Und da muss man schon verstehen, dass es im Zweifelsfall immer [um] das Geld geht.“ [ProNaK-20140429-1, FK, 403 f.]

Die von Produktivitätsfragen dominierte Ausrichtung strategischer Unternehmensziele setzt in letzter Konsequenz die Grenzen für ökologisch nachhaltiges Arbeitshandeln und spiegelt sich auch in den Aufgabenbeschreibungen der Beschäftigten wider:

„[...] dass wir keine Standzeiten haben, das ist mein Hauptauftrag. Das andere, das geht nebenbei.“ [ProNaK-20140429-4, MI, 11]

Einem fehlerfreien, reibungslosen Produktionsprozess mit geringen Stillstandszeiten wird auf Führungsebene grundsätzlich höhere Bedeutung beigemessen als dem Umweltschutz. Wenngleich diese Gewichtung der Verbesserung ökologischer Nachhaltigkeit sowie daran orientiertem Nachhaltigkeitshandeln nicht grundsätzlich entgegensteht, sind Widersprüche und Vereinbarkeitsprobleme an vielen Stellen vorhanden. Den Beschäftigten ist es in Abhängigkeit von den jeweiligen Tätigkeitsfeldern und auf verschiedenen Ebenen möglich, im Prozess der Arbeit nachhaltig zu handeln. Grundsätzlich sind eine prozessbegleitende, eine prozesssichernde und eine prozessgestaltende Ebene zu unterscheiden. Prozessbegleitende Handlungsoptionen beziehen sich nicht direkt auf den Produktionsprozess; sie adressieren in der Regel Nebenschauplätze der Produktion, wohingegen prozesssichernde Maßnah-

⁴ Hinweise zur Notation: Interviewdateiname, FK = Führungskraft, MI = Mitarbeitende, Absatznummer in MAXQDA. Die Interviewstellen wurden zur besseren Lesbarkeit sprachlich überarbeitet.

men und Handlungsoptionen der Sicherung des Produktionsprozesses und der Vermeidung von Störungen dienen. Prozessverändernde Maßnahmen und Handlungsoptionen schließlich zielen auf direkte Veränderungen respektive auf die Gestaltung des Produktionsprozesses ab.

Auf prozessbegleitender Ebene ist nachhaltiges Arbeitshandeln tendenziell gut vereinbar mit den Prioritätensetzungen im Unternehmen. So ist das Abstellen unnötiger Ressourcenverbräuche – etwa von Beleuchtungsanlagen oder Maschinen außerhalb relevanter Betriebszeiten – häufig unstrittig, solange sich ein solches Vorgehen in einem wirtschaftlichen Rahmen bewegt. Allerdings können ebenfalls an dieser Stelle Konflikte zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen entstehen, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Und da ist es auch so, dass die, ja so Sachen wie, die Elektriker wehren sich dagegen, dass wir die Steuerungen ausschalten, weil die Wahrscheinlichkeit, dass sie dann beim Wiedereinschalten problemlos wieder funktionieren, nicht bei 100 Prozent ist. Ja klar, unsere Instandhalter werden gestreichelt und gelobt dafür, dass die Anlagen laufen. Ob jetzt ein Megawättchen mehr oder weniger, [...] das ist keine Kennzahl für die. Ja. Und so ist es halt. Ich meine, das Wichtigste ist, dass das Werk läuft und funktioniert und brummt.“ [ProNaK-20140429-2, FK, 44]

Hier werden die organisationalen Rahmenbedingungen und Prioritäten in einer Auseinandersetzung zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche wirksam; Handeln zur Steigerung der Ressourceneffizienz ist nur bedingt möglich. Zudem sind die hier beschriebenen Handlungsmöglichkeiten in keiner Tätigkeitsbeschreibung abgebildet und werden somit von den Beschäftigten, die unter zeitlichem Druck (teilweise unter Akkordbedingungen) arbeiten, mitunter als Belastung erlebt. Sie erscheinen als Aktivitäten, die zwar von der Führungsebene gefordert werden, jedoch nur geringe Priorität und eingeschränkte Wirksamkeit aufweisen. Mitarbeitende bewerten zudem die betriebliche Umsetzungspraxis zur Entwicklung und Verbesserung ökologischer Nachhaltigkeit im Unternehmen teilweise als nicht ausreichend, wie die folgenden Zitate zeigen:

„Ja, also mir geht es jetzt in unseren Abteilungen nicht weit genug.“ [ProNaK-20140429-6, MI, 2]

„Also ich finde schon, dass das ein Thema ist, weil wir machen uns ja stellenweise lächerlich um diesen Umweltschutz, weil da sagen sie immer, wir sollen auf das und das achten und melden. Und wenn wir es melden, dann ist da acht Wochen später immer noch nix passiert. Aber wir sollen auf das Thema achten. Aber ich sage mal generell, die Leute sind da schon auch ein bisschen interessiert, weil jeder will, also ich schätze, ich denke so, dass jeder ein bisschen was tun kann und tun will, weil ich mache ja auch nicht im Winter daheim die Fenster auf und heize. Das wäre ja genauso bescheuert, sage ich mal. Also da achtet bestimmt jeder ein bisschen drauf.“ [ProNaK-20140429-12, MI, 196]

Diese empirischen Beispiele zeigen, wie Beschäftigte einerseits aus eigener Überzeugung und persönlichem Interesse heraus mehr Umweltschutz und Ressourceneffizienz fordern, andererseits Authentizität in der organisationalen Praxis und bei der Umsetzung postulierter Nachhaltigkeitsziele vermissen. Führungskräfte hingegen unterstellen teilweise fehlendes Interesse der Mitarbeitenden an Unternehmen und Umweltschutz, was auf mangelnde arbeitsinhaltliche Herausforderungen, geringe

bzw. fehlende Entwicklungsperspektiven im Unternehmen und eine vergleichsweise niedrige Entlohnung spezifischer Beschäftigtengruppen zurückgeführt wird. Entsprechend gibt es hier Versuche, Incentivierung vor intrinsische Motivation zu stellen, und damit auf wahrgenommene Defizite sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu reagieren. So wird nachhaltiges Handeln in der Praxis beschränkt, was einerseits auf unzureichende Kommunikation zwischen Führung und Beschäftigten zurückzuführen ist, die Missverständnisse und Unterstellungen nach sich zieht, andererseits aber insbesondere auf Vereinbarkeitsprobleme zwischen ökonomischen Interessen und Umweltschutz verweist. Dies ist auch deshalb zu betonen, weil ökologisch nachhaltiges Handeln der Beschäftigten nur begrenzt erfasst wird – bedingt durch die beschriebene niedrige Prioritätensetzung und die fehlende Abbildung in Kennzahlen –, aber ebenso weil entsprechendes Handeln und Handlungspotenzial teilweise gar nicht als solches erkannt wird bzw. zunächst gar nicht erkannt werden kann.

Auf prozesssichernder und prozessgestaltender Ebene ist Nachhaltigkeitshandeln für die Beschäftigten zwar nicht systematisch vorgesehen. Gerade hier besteht für sie jedoch ein besonderes Potenzial, arbeitsmittel- und arbeitsgegenstandsbezogen ökologisch nachhaltig zu handeln und die eigene Arbeit selbstbestimmt zu gestalten. Entscheidend dafür sind Spielräume im eigenen Arbeitshandeln, die es bspw. Anlagenfahrern ermöglichen, flexibel und eigenverantwortlich zu arbeiten:

„[...] wir haben ja bei den neuen Maschinen hauptsächlich so Chipkarten, wo jeder der Mitarbeiter [...] eine Range mit einstellt. [...] Du kannst z. B. um fünf bis zehn Grad nach oben gehen. Und fünf und zehn Grad, das hat einfach den Hintergedanken hauptsächlich in der Qualität wieder. Sprich, wenn wir Material verkehrt verarbeiten würden, würde das dadurch nicht passieren [...]. Und klar, da hat man dann ein bisschen einen Spielraum, wo man es ausprobieren kann, und dann kann man vielleicht die Information oder die Erfahrung weitergeben [...]. Und der andere sagt: ‚Ich bin 20 Grad runter auf 260 gegangen‘, gibt das dem Einführungsmechaniker dann weiter. Dann ist es schon eine Einsparung, definitiv.“
[ProNaK-20140429-7, FK, 115]

Das hier aufgeführte Zitat zeigt, wie die Beschäftigten in Auseinandersetzung mit Anlagen (Arbeitsmittel) und dem Produkt (Arbeitsgegenstand) explorativ, erfahrungsgelenkt und in Kooperation mit Kollegen sowohl die Produktqualität sichern als auch den Produktionsprozess (im Beispiel durch mögliche Reduzierung der Anlagentemperatur) optimieren. Es verdeutlicht aber gleichfalls, wie eine eigentlich zur Sicherung der Produktqualität eingeführte Maßnahme Flexibilitätsspielräume für Anlagenfahrer schafft, die für Nachhaltigkeitshandeln nutzbar gemacht werden. Das hier beschriebene Grundprinzip ist auf andere Bereiche übertragbar und zeigt die hohe Motivation und Initiativenvielfalt der Beschäftigten, die anstreben, selbstbestimmt und ökologisch nachhaltig zu handeln – selbst wenn dafür kein dezidiertes Raum vorgesehen und keine Anerkennung zu erwarten ist. Besonders im Hinblick auf prozessverändernde Maßnahmen sind jedoch die Handlungsmöglichkeiten von Beschäftigten häufig eingeschränkt, wie das Zitat einer Führungskraft zeigt:

„Also direkt an der Anlage wird es sicher schwieriger, weil die Rahmenbedingungen müssen ein bisschen weiter oben angesiedelt geschaffen werden. Der eine oder andere bringt sicherlich auch seine Ideen noch mit ein. Aber da haben wir, wie gesagt, dann auch die Möglichkeit, ich habe es ja schon gesagt, das betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen,

und das wird auch genutzt, auch von den ‚Kleinen‘ an der Anlage, von den so genannten ‚Kleinen‘.“ [ProNaK-20140430-10, FK, 173]

Ideen, die auf Veränderungen von Produktionsprozessen abzielen, sind häufig auf die Zusammenarbeit, den fachübergreifenden Austausch, das Commitment der Führungsebene, aber ebenso auf den dafür nötigen Raum angewiesen, der im Rahmen laufender Prozesse in dieser Form meist nicht gegeben ist. Dies wird nicht nur durch ein verhältnismäßig geringes Volumen an prozessverändernden Vorschlägen deutlich, sondern zeigt sich gleichfalls in der täglichen Interaktion der Beschäftigten beim Tagesgeschäft:

„Und da merke ich natürlich auch, dass die Meister einfach auch viel zu unpräzise fragen. Und die Einrichter viel zu unpräzise die Störungen beschreiben. Und das ist was, was ich sage, das ist ja ein brachliegendes Potenzial ohne Ende.“ [ProNaK-20140430-8, FK, 54]

Am Beispiel von ungenauen Störungsbeschreibungen bei täglichen Meilentreffen wird deutlich, dass kompetentes Zusammenarbeiten nicht nur eines ausreichenden zeitlichen Rahmens bedarf, sondern ebenso auf die Sensibilisierung der Beschäftigten sowie deren Bezug aufeinander angewiesen ist. Dies ermöglicht nicht zuletzt auch sozial nachhaltiges Arbeitshandeln im Sinne guter Arbeits- und Kooperationsbeziehungen, Interessenvertretung sowie nachhaltiger Beschäftigungspolitik. Wenn gleich im subjektivierenden Arbeitshandeln ein Potenzial angelegt ist, bedarf es für dessen Nutzbarmachung eines Rahmens, in dem Nachhaltigkeitskompetenz entwickelt werden kann. Doch dieser Rahmen muss durch das Commitment der Führung ermöglicht werden.

4 Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz in der Praxis

Im folgenden Abschnitt wird ein Konzept zur Förderung der erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Dimension des Arbeitshandelns skizziert, das im Rahmen der oben beschriebenen empirisch fundierten Pilotierung entwickelt und von ModerationsexpertInnen in mehreren Workshop-Kaskaden in unterschiedlichen Abteilungen umgesetzt, erprobt und angepasst wurde. Den Kern des Workshop-Konzepts (vgl. Abb. 1) bilden alternierende Workshop- und Praxisphasen, wobei erstere der Sensibilisierung von Beschäftigten hinsichtlich ihres eigenen Erfahrungswissens – besonders im Hinblick auf Ressourceneffizienz – dienen, aber auch die bereichsübergreifende Entwicklung von Ideen, deren Umsetzung im konkreten Arbeitshandeln sowie eine objektivierbare Darstellung gegenüber Vorgesetzten fördern. In den Workshops arbeiten Fachkräfte aus produzierenden und produktionsnahen Bereichen unter Anerkennung ihrer arbeitsbereichsspezifischen Expertise intrinsisch motiviert und ohne Vorgaben durch Führungskräfte. Diese werden erst am Ende der Workshops einbezogen, um Feedback zu geben und Unterstützung für die folgenden Praxisphasen zuzusichern.



Abbildung 1: Workshop-Konzept ‚Erfahrungsgelitetes Arbeiten und Lernen‘

(Quelle: Buschmeyer/Gasch 2017, S. 26)

In den Praxisteilen werden die entwickelten Ideen und Projekte hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit geprüft und im konkreten Arbeitshandeln erprobt und angepasst. Dabei entwickeln die Beschäftigten ihre Nachhaltigkeitskompetenz immer weiter, etwa indem sie mit KollegInnen aus anderen Abteilungen zusammenarbeiten und die eigenen Ideen aus der Perspektive anderer Abteilungslogiken reflektieren. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung sind ausreichend vorhandene Handlungsspielräume und Zeitkontingente sowie die Anerkennung der eigenen Leistung. In weiteren Workshops werden Erfolge und Hindernisse der entwickelten Ideen und Projekte gemeinsam bewertet sowie die Verfestigung erfolgreicher Initiativen vorangetrieben. Darüber hinaus leisten die ModeratorInnen weitere Hilfestellung bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz der Beschäftigten – einerseits durch fortgesetzte Sensibilisierung für subjektivierendes Arbeitshandeln, andererseits durch Unterstützung bei der Objektivierung und Quantifizierung nachhaltigkeitsrelevanter Handlungskomponenten. Begleitend zu der hier beschriebenen Workshop-Reihe findet ein Führungskräfte-Workshop statt, in dem Führungskräften das Konzept erfahrungsgeliteten Arbeitshandelns erläutert und damit die notwendige Unterstützung für den Kern des Workshop-Konzepts durch die Führungsebene gesichert wird. Die Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz bei den Beschäftigten kann nur unter der Voraussetzung ausreichender zeitlicher und personeller Ressourcen sowie Anerkennung der Leistung der Beschäftigten erfolgreich gelingen.⁵

5 Fazit

Nachhaltigkeitskompetenz – das wird mit unseren Ausführungen deutlich – ist immer auch Handlungskompetenz. Ökologische Nachhaltigkeit kann durch soziales Handeln sowohl im lebensweltlichen als auch im erwerbsweltlichen Umfeld gefördert werden. Mithilfe unserer Untersuchungen zeigen wir, wie im betrieblichen Arbeitshandeln Nachhaltigkeitskompetenz entwickelt werden kann, indem auf Erfahrungswissen zurückgegriffen wird. Dies geschieht in der betrieblichen Praxis jedoch kei-

⁵ Für eine ausführliche Beschreibung des ProNaK-Workshop-Konzepts mit beispielhaften Agenden vgl. auch Buschmeyer/Gasch 2017.

neswegs selbstläufig, im Gegenteil stehen der Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz vielfältige betriebliche Barrieren und Hemmnisse im Wege. Organisationale Rahmenbedingungen schränken das Arbeitshandeln der Beschäftigten häufig ein, hierarchisch-bürokratische Strukturen lassen intuitives Vorgehen und die Erprobung eigener Ideen zur Steigerung der Ressourceneffizienz teilweise nur eingeschränkt oder gar nicht zu. Hoher Arbeits- und Termindruck kann zudem die Kapazitäten für die Entwicklung und Umsetzung ressourcenschonender Maßnahmen stark einschränken und zu zusätzlicher Belastung von Beschäftigten beitragen. Dies führt gerade bei motivierten und für Nachhaltigkeitsfragen sensibilisierten Personen nicht selten zu hoher Frustration. Deshalb wird die Einbindung von Führungskräften, deren Unterstützung durch zugesicherte Handlungsspielräume, direktes und dialogisches Feedback sowie ein organisationales Bekenntnis zum Ziel ökologisch nachhaltigen Handelns zur bedeutsamen Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitskompetenz in der betrieblichen Praxis. Die Beschäftigten müssen als ExpertInnen ernst genommen werden; dabei gilt es besonders, subjektivierendes Arbeitshandeln in seiner Bedeutung für ökologische Nachhaltigkeit ernst zu nehmen. Auch und gerade weil es nicht vollständig und systematisch quantifiziert werden kann, birgt es unerkannte Potenziale, Ressourceneffizienz zu steigern. Dabei ist subjektivierendes Arbeitshandeln und die daraus entwickelte Nachhaltigkeitskompetenz nicht begrenzt auf die Steigerung von Ressourceneffizienz (und ökonomische Gewinnmaximierung). Durch die intrinsische Motivation zu ökologisch nachhaltigem Handeln werden diese Handlungsmöglichkeiten ebenfalls in der Lebenswelt wirksam und bergen somit das Potenzial einer emanzipierten gesellschaftlichen und politischen Verhandlung von Nachhaltigkeit.

Literatur

- Andree, Philipp (2014): *Mitarbeitermotivation, Energiewende & Klimaschutz: Ein Praxisleitfaden*. Berlin: Servicestelle der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz.
- Bauer, Hans G.; Böhle, Fritz; Munz, Claudia; Pfeiffer, Sabine; Woicke, Peter (2002): *Hightech-Gespür - Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen*. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas (2009): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/Main: Fischer.
- Biermann, Egbert; Sprute, Christian; Pätzold, Roland (2012): *Energieeffizienz mit Mitarbeiterbeteiligung*. Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE: Hannover. http://www.arbeit-umwelt.de/fileadmin/Dateien/Downloads/Aktuelles/Energieeffizienz_mit_Mitarbeiterbeteiligung.pdf [letzter Zugriff: 21.09.2016].
- Böhle, Fritz (2009a): *Der Mensch als geistiges und praktisches Wesen. Verborgene Seiten intelligenten Handelns*. In: Wilhelm Vossenkuhl et al. (Hrsg.): *Ecce Homo! Menschenbild – Menschenbilder*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 161-183.
- Böhle, Fritz (2009b): *Erfahrungswissen – die ‚andere‘ Seite professionellen Handelns*. In: Geißler-Piltz, Brigitte; Gerull, Susanne (Hrsg.): *Soziale Arbeit im Ge-*

- sundheitsbereich. Wissen, Expertise und Identität in multiprofessionellen Settings. Opladen, Farmington Hills: Budrich UniPress, S. 25-34.
- Böhle, Fritz (2017): Subjektivierendes Handeln. Anstöße und Grundlagen. In: Ders. (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS, S. 3-34.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Pfeiffer, Sabine; Porschen-Hueck, Stephanie; Ritter, Tobias; Sauer, Stefan; Görs, Dieter (2017): Subjektivierendes Arbeitshandeln – „Nice to have“ oder ein gesellschaftskritischer Blick auf „das Andere“ der Verwertung? In: Böhle, Fritz (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS, S. 841-848.
- Böhle, Fritz; Milkau, Brigitte (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß. Frankfurt, New York: Campus.
- Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.) (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren – Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Böhle, Fritz; Rose, Helmuth (1992): Technik und Erfahrung. Arbeit in hochautomatisierten Systemen. Frankfurt, New York: Campus.
- Bolscho, Dietmar; De Haan, Gerhard (Hrsg.) (2000): Konstruktivismus und Umweltbildung. Opladen: Leske & Budrich.
- Bonß, Wolfgang; Dimbath, Oliver; Maurer, Andrea; Nieder, Ludwig; Pelizäus-Hoffmeister, Helga; Schmid, Michael (2013): Handlungstheorie. Eine Einführung. Bielefeld: transcript.
- Braun, Norman; Gautschi, Thomas (2011): Rational-Choice-Theorie. München, Weinheim: Juventa.
- Buschmeyer, Jost; Gasch, Florian (2017): Die Workshopreihe im Detail. In: Ritter, Tobias; Sauer, Stefan (Hrsg.): Ressourcenverbrauch senken – Mitarbeitermotivation erhöhen. Konzepte für Nachhaltigkeit in der Produktion. München, S. 26-34.
- Enquete-Kommission (1994): Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung. Abschlussbericht. Drucksache 13/11200. Berlin: Deutscher Bundestag.
- Fifka, Matthias S. (2011a): Corporate Citizenship in Deutschland und den USA – Gemeinsamkeiten und Unterschiede im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und das Potential für einen transatlantischen Transfer. Wiesbaden: Gabler.
- Fifka, Matthias S. (2011b): Sustainability, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – ein Abgrenzungsversuch im Begriffswirrwarr. In: Haunhorst, Eberhard; Willers, Christoph (Hrsg.): Nachhaltiges Management – Sustainability, Supply Chain, Stakeholder. Bonn: IFNM, S. 29-49.
- Görgen, Benjamin; Wendt, Björn (2015): Nachhaltigkeit als Fortschritt denken. Grundrisse einer soziologisch fundierten Nachhaltigkeitsforschung. In: Soziologie und Nachhaltigkeit – Beiträge zur sozial-ökologischen Transformationsforschung. Jg. 1 (2015), Heft 1, S. 1-21.
- Grube, Angela (1999): Vegane Lebensstile – eine Analyse des Lebensstils von Veganern in Deutschland. Stuttgart: ibidem.

- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1. Auflage). Greven: Eggenkamp Verlag.
- Heine, Hartwig; Mautz, Rüdiger (1995): Öffnung der Wagenburg? Antworten von Chemiemanagern auf ökologische Kritik. Berlin: Edition Sigma.
- Hochschild, Michael (2015): Moralischer Anti-Terrorismus. Kleine postmoderne Zeitdiagnosen. Münster: Lit Verlag.
- Hoffmann, Rasmus (2006): Nachhaltiger Konsum nur für Reiche? Der Zusammenhang von Wohlstandsniveau und Konsumverhalten. In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hrsg.): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München (Teilband 1 und 2). Frankfurt/Main: Campus, S. 2787-2801.
- Klemisch, Herbert; Schlömer, Tobias; Tenfelde, Walter (2008): Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt und beschrieben werden? In: Bormann, Inka; De Haan, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung – Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden: VS Verlag, S. 103-122.
- Kraemer, Klaus (2008): Die soziale Konstitution der Umwelt. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lange, Kirsten; Steffens, Claudia; Hoffmann, Jürgen (2011): Ressourceneffizienz – kleiner Aufwand mit großer Wirkung. Ein Qualifizierungskonzept in Modulen. Düsseldorf, Berlin: Kompetenzzentrum Betrieblicher Umweltschutz, Umweltpolitik und Nachhaltige Entwicklung – Kooperationsprojekt Ressourceneffizienz für Betriebsräte und Beschäftigte (KoReBB).
- Lehde genannt Kettler, Claudia (2010): Corporate Social Responsibility. Glaubwürdigkeit und Vertrauen als wesentlicher Bestandteil interner und externer Unternehmenskommunikation. Saarbrücken: VDM.
- Lessenich, Stephan (2016): Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis. München: Hanser.
- Pfeiffer, Sabine (2007): Montage und Erfahrung – Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen. München, Mering: Hampp.
- Pongratz, Hans; Trinczek, Rainer (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Impulse zur Methodenreflexion. In: Dies. (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S. 7-22.
- Preisendörfer, Peter (1999): Umwelteinstellungen und Umweltverhalten in Deutschland. Opladen: Leske & Budrich.
- Prescher, Thomas (2016): Das Selbst in der Ökologie: Dialoginterviews und Programmanalyse zur nachhaltigkeitsorientierten (Selbst-)Transformation in Organisationen. In: Leal Filho, Walter (Hrsg.): Forschung für Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 73-96.
- Rebmann, Karin; Tenfelde, Walter (2008): Betriebliches Lernen: Explorationen zur theoriegeleiteten Begründung, Modellierung und praktischen Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens. München, Mering: Hampp.
- Sauer, Stefan (2017): Wertschätzend selbst organisieren? Arbeitsvermögens- und anerkennungs-basierte Selbstorganisation bei Projektarbeit. Wiesbaden: Springer VS.

- Schlömer, Tobias (2009): Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften: Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationsen. München, Mering: Hampp.
- Steurer, Reinhard (2001): Paradigmen der Nachhaltigkeit. In: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht. Beiträge zur rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Umweltforschung. Jg. 24, Heft 4, S. 537-566.
- Thome, Barbara; Sepp, Veronika (2009): Mitarbeitermotivation für umweltbewusstes Verhalten. Ein Leitfaden für Umweltbeauftragte in Unternehmen. Augsburg. http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Leitfaden_Mitarbeitermotivation.pdf [letzter Zugriff: 12.03.2017].
- Wissen, Markus; Brand, Ulrich (2015): Strategies of a Green Economy, contours of a Green Capitalism. In: Van der Pijl, Kees (Hrsg.): Handbook of the International Political Economy of Production. Cheltenham: Edward Elgar, S. 508-523.
- Wissen, Markus; Brand, Ulrich (2016): Imperiale Lebensweise und die politische Ökonomie natürlicher Ressourcen. In: Fischer, Karin; Jäger, Johannes; Schmidt, Lukas (Hrsg.): Rohstoffe und Entwicklung. Aktuelle Auseinandersetzungen im historischen Kontext. Wien: New Academic Press, S. 235-248.
- Zentes, Joachim; Lonnes, Victoria; Whitaker, Darlene (2014): Nachhaltige Markenführung. Neugestaltung der Wertschöpfungskette. Saarland: Institut für Handel & Internationales Marketing. http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfZentes/sonstiges/HIMA-Studie-Nachhaltige-Markenuehrung.pdf [letzter Zugriff: 20.09.2016].