

# Nachhaltigkeit als Teil der Corporate Identity

Masterthesis

---

eingereicht von Katharina Kronberger, BSc

durchgeführt an der Fachhochschule Vorarlberg ([www.fhv.at](http://www.fhv.at)),  
Masterstudiengang InterMedia

betreut von

Dipl.-Ing. Dr. Roland Alton-Scheidl  
Dipl. Des. Alexander Rufenach

Dornbirn, im Juli 2011

# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	7
Abstract .....	9
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Grundlagen, Begriffsdefinitionen .....</b>	<b>15</b>
2.1 Die Entstehung des Begriffes Nachhaltigkeit.....	16
2.2 Nachhaltigkeit als Teil der Corporate Identity .....	18
2.2.1 Was ist eine Corporate Identity?.....	18
2.2.2 Integration des Wertes Nachhaltigkeit.....	18
2.3 Was ist nachhaltiges Design? .....	20
2.3.1 Nachhaltiges oder ökologisches Design?.....	20
2.3.2 EcoDesign .....	21
2.3.3 Grünes (Green) Design .....	22
2.3.4 Zusammenfassung – Nachhaltiges Design .....	22
2.4 Braucht Nachhaltigkeit einen neuen Namen? .....	24
<b>3 Geschichtliche Perspektive von Nachhaltigkeit mit Fokus auf Design .....</b>	<b>27</b>
3.1 Die Entstehung nachhaltigen Designs.....	28
3.2 Umdenken – VisionärInnen und ihre Ansätze.....	30
3.2.1 Richard Buckminster Fuller .....	30
3.2.2 Rachel Carson .....	30
3.2.3 Victor Papanek .....	31
3.2.4 Paolo Soleri .....	31
3.2.5 Michael Braungart .....	32
3.3 Die zukünftige Entwicklung von nachhaltigem Design ....	34
3.4 Die Bedeutung der GestalterInnen .....	36
3.5 Nachhaltigkeit im Wandel.....	38
3.5.1 CSR – ein erster Schritt Richtung Verantwortung.....	38
3.5.2 Gemeinwohlökonomie.....	39
3.5.3 ISO 26000.....	40
<b>4 Nachhaltigkeit in Teilbereichen einer Corporate Identity .....</b>	<b>43</b>
4.1 Nachhaltige Informationstechnologie (IT).....	44
4.1.1 Was ist Green IT?.....	44

4.1.2 Erweiterung zu nachhaltiger IT.....	45	6.1.2 Kennzeichen für Greenwashing .....	82
4.1.3 Mehr Transparenz für Verbraucher .....	46	6.1.3 Gefahren durch Greenwashing.....	84
4.1.4 Zusammenfassung: Relevanz für GestalterInnen .....	46	6.1.4 Beispielhaftes Greenwashing .....	85
<b>4.2 Nachhaltige Werbearbeitel .....</b>	<b>48</b>	<b>6.2 Kriterien für den Erfolg .....</b>	<b>86</b>
4.2.1 Bedeutet Nachhaltigkeit einen Verzicht?.....	48	6.2.1 Wie definiert man Erfolg?.....	86
4.2.2 Was sind nachhaltige Werbegeschenke?.....	49	6.2.2 Erfolgskriterien.....	86
4.2.3 Schlussfolgerung .....	50	6.2.3 Vertrauen als Erfolg .....	89
<b>4.3 Nachhaltige Kommunikation .....</b>	<b>52</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>90</b>
4.3.1 Was ist nachhaltige Kommunikation?.....	52	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>92</b>
4.3.2 Ein Zusammenspiel zwischen Wie & Was.....	54	<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>97</b>
<b>4.4 Social Media.....</b>	<b>56</b>		
4.4.1 Was ist Social Media und wie beeinflusst es die Kommunikation? .....	56		
4.4.2 Social Media Marketing.....	57		
4.4.3 Fazit: Social Media in Hinblick auf Nachhaltigkeit.....	58		
<b>5 Möglichkeiten der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstruktur.....</b>	<b>63</b>		
5.1 Nicht ohne eine ganzheitliche Strategie .....	64		
5.1.1 Was bedeutet ganzheitlich?.....	64		
5.1.2 Vorgehensweise .....	64		
<b>5.2 Chief Sustainability Officer (CSO).....</b>	<b>68</b>		
5.2.1 Entwicklung.....	68		
5.2.2 Aufgaben eines CSO .....	68		
5.2.3 Profil eines Chief Sustainability Officers.....	69		
5.2.4 Ist ein CSO eine Lösung für alles? .....	69		
5.2.5 Zukünftige Rolle eines CSO .....	70		
5.2.6 Zusammenfassung.....	70		
<b>5.3 Nachhaltige Innovationen durch Design Thinking.....</b>	<b>72</b>		
5.3.1 Was ist Design Thinking?.....	72		
5.3.2 Ablauf der Methode.....	72		
5.3.3 Einsatzgebiet „Nachhaltigkeit“ .....	73		
<b>5.4 Nachhaltige Unternehmenskultur.....</b>	<b>76</b>		
<b>6 Erfolgreich nachhaltig .....</b>	<b>81</b>		
6.1 Greenwashing.....	82		
6.1.1 Was ist Greenwashing?.....	82		

## Kurzfassung

Diese Arbeit widmet sich der Frage welche Möglichkeiten sich bieten, den Wert „Nachhaltigkeit“ in die Identität eines Unternehmens zu integrieren. Ein ausführlicher Nachhaltigkeitsdiskurs und die Untersuchung aktueller Tendenzen stellen die Wissensbasis für die Schaffung von Unternehmensgrundsätzen dar. Die weitere Ausarbeitung konzentriert sich auf die damit verbundenen Veränderungen in ausgewählten Teilbereichen der Unternehmenskommunikation und -gestaltung (Werbeartikel, Informations- und Kommunikationstechnologien, Social Media und Nachhaltige Kommunikation). Zudem wird Nachhaltigkeit auch aus strategischer Sichtweise beleuchtet, um nötige Veränderungen in Unternehmensstruktur und -kultur. Dies geschieht in dieser Arbeit durch die Betrachtung einer ganzheitliche Strategie, die Position eines Chief Sustainability Officers, die Methode Design Thinking und die Rolle des/der GeschäftsführerIn, um damit verbunden eine ganzheitliche Veränderung des Verhalten eines Unternehmens erreichen zu können.

## Abstract

This thesis discusses the possibilities of integrating sustainability as part of the corporate identity. A broad discussion about sustainability and the analysis of current trends provide the knowledge base to create the core values of an organization. The further focus lies on the essential changes in selected parts of corporate communication and corporate design (give-aways, information technology, social media and sustainable communication). Furthermore a strategic perspective on changes to the structure and culture of an organization (holistic strategy, position of a chief sustainability officer, the methodology of design thinking and the role of a CEO) opens the possibility to create a holistic change of the Corporate Behavior.

# Kapitel 1

## Einleitung

---

„Will we be able to face our children and assure them that we did not lack the courage to face these difficult questions, did not lack the stamina to pursue the correct solutions?“ (Trudeau 1987; zitiert nach McLennan 2004, S. Xix)

Ob wir wirklich alles uns Mögliche getan haben, um die richtigen Lösungen zu finden? Diese Frage sollten wir uns hinsichtlich der Umweltproblematik jeden Tag aufs Neue stellen. Jeder für sich, aber auch wir als GestalterInnen und KonzepterInnen. Haben wir keine Mühen gescheut, um nach der besten Lösung zu suchen oder gleich den einfachsten Weg eingeschlagen, um das Projekt schnell zu Ende zu bringen?

Rachel Carson ist der Meinung: Der Weg, den wir seit langem eingeschlagen haben, ist trügerisch bequem, eine glatte moderne Autobahn, auf der wir mit großer Geschwindigkeit vorankommen. Doch an ihrem Ende liegt Unheil. Der andere Weg, der abzweigt, ist weniger befahren, doch er bietet uns die letzte und einzige Möglichkeit, ein Ziel zu erreichen, das die Erhaltung unserer Erde sichert. (Carson 2007, S.278)

Diese Meinung vertreten auch immer mehr Menschen: Websites, Magazine und Zeitungen sind voll von Artikeln zum Thema – die Suche nach einem nachhaltigeren Weg bestimmt das 21. Jahrhundert.

Nachhaltigkeit spielt eine wesentliche Rolle in unserer Gesellschaft, Tendenz steigend. Immer mehr Menschen werden sich bewusst, dass es nötig ist, etwas zu verändern. Als Gestalterin trägt man eine besondere Verantwortung, die man sich wieder mehr ins Bewusstsein rufen soll. Um dieser gerecht zu werden ist Nachhaltigkeit nicht mehr aus unserem Berufsfeld wegzudenken. Im Grafikdesign gibt es mittlerweile viel Literatur zum Thema, doch in anderen Teilbereichen des Corporate Designs und auch der Corporate Identity findet sich nur beschränkt Material. Diese fehlende ganzheitliche Sicht macht es schwierig sich für Wege zu entscheiden, wenn man die Alternativen nicht oder kaum kennt. Mit dieser Arbeit sollen bewusst andere Bereiche des Corporate Designs untersucht werden, die im ersten Moment möglicherweise nicht so relevant für GestalterInnen erscheinen und dadurch ein weiteres Verständnis zu schaffen.

Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, was Nachhaltigkeit in den unterschiedlichsten Teilbereichen einer Corporate Identity bedeuten kann. Dabei werden Teilbereiche der Unternehmenskommunikation und Gestaltung auf deren Eignung hinsichtlich Nachhaltigkeit überprüft. Gleichzeitig wird auch gezielt untersucht, welche Veränderungen in der Unternehmensstruktur und damit verbunden auch der -kultur für den Wert „Nachhaltigkeit“ förderlich sein können. Dieses Wissen soll helfen Nachhaltigkeit unter anderem auch als strategische Entscheidung zu begreifen und so auch die Tragweite einer nachhaltigen Orientierung eines Unternehmens zu verstehen. Die Herausforderung liegt in der Weite von Nachhaltigkeit und die dadurch verbundenen Unterschiede für alle Disziplinen. Das macht es zu einer besonderen Herausforderung, konkrete Handlungsaufforderungen zu beschreiben. Deshalb ist es umso wichtiger die Vielseitigkeit des Begriffes und die Wandlungsfähigkeit zu begreifen, um dies auch in Einzelbereichen miteinbeziehen zu können.

Als Basis der Arbeit dienen Begriffs-Definitionen, die sowohl auf Nachhaltigkeit im Allgemeinen und konkreter auf nachhaltiges Design eingehen. Ein Blick auf die Entstehungsgeschichte des Begriffes und nachhaltigen Designs zeigt die ersten Anfänge und Visionen und gibt somit eine Übersicht über dessen Vielfalt und den stattgefundenen Wandel. Durch den Blick auf aktuelle Tendenzen wird die Richtungsentwicklung erarbeitet. In weiterer Folge soll die Rolle des Designers geklärt werden: Warum ist es wichtig, dass sich gerade ein Gestalter mit dieser Thematik auseinandersetzt? In Kapitel 3 wird Nachhaltigkeit als Gegenstand in einzelnen Teilbereichen der Unternehmenskommunikation und -gestaltung betrachtet und untersucht, welche Möglichkeiten sich in den unterschiedlichen Disziplinen bieten. Nach dieser sehr fokussierten Sichtweise wird im nachfolgenden Kapitel der Blickwinkel etwas weiter gelegt und Nachhaltigkeit als strategischer Ansatz untersucht. Im Konkreten werden Möglichkeiten zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstruktur und -kultur aufgezeigt, die eine Veränderung des Verhaltens bewirken können. Im letzten Kapitel wird zuerst auf die Gefahren durch Greenwashing eingegangen, bevor Kriterien erarbeitet werden, die entscheidend sind, um Nachhaltigkeit erfolgreich vermitteln zu können.

# Kapitel 2

## Grundlagen, Begriffsdefinitionen

**2.1 Die Entstehung des Begriffes Nachhaltigkeit**

**2.2 Nachhaltigkeit als Teil der Corporate Identity**

**2.3 Was ist nachhaltiges Design?**

**2.4 Braucht Nachhaltigkeit bald einen neuen Namen?**

---

In diesem Kapitel werden erste Anfänge nachhaltigen Designs erarbeitet. Der weit gefasste Begriff „Design“ bezieht sich hier auf keine spezifische Form des Designs. Auf eine Eingrenzung wurde bewusst verzichtet, um keine Einschränkungen bei wichtigen geschichtlichen und theoretischen Ansätzen vornehmen zu müssen. Vielmehr wird versucht, Nachhaltigkeit in den unterschiedlichsten Designbereichen aufzuzeigen und dadurch die Vielseitigkeit von Nachhaltigkeit, wie auch von Design zu demonstrieren. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden konkrete Ansätze von einzelnen VisionärInnen dargestellt.

## 2.1 Die Entstehung des Begriffes Nachhaltigkeit

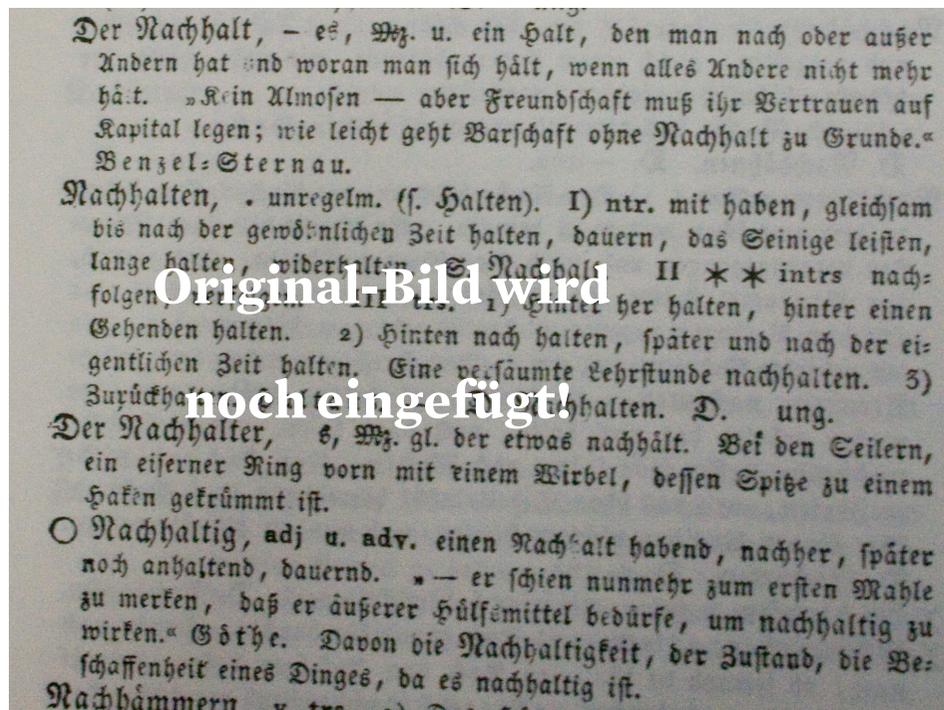
*Nach | halltig | keit, die; -: 1. längere Zeit anhaltende Wirkung.*

*2. (Forstw.) forstwirtschaftliches Prinzip, nach dem nicht mehr Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann.*

So lautet die aktuelle Definition im Duden (Duden 2006). Auch die Definition des Begriffes „nachhaltig“ zeigt diese zwei wesentlichen Aspekte von Nachhaltigkeit auf: die zeitlich Ebene und die handelnde Ebene.

*„Beim Betrachten des Begriffes werden rasch zeitliche Assoziationen geweckt: Längerfristigkeit, Dauerhaftigkeit und Kontinuität. Auf sozialer Ebene denkt man an Verlässlichkeit, Zukunftsverantwortlichkeit über Generationen hinweg, auf kultureller hingegen auf Normen, Verbindlichkeiten oder Verhaltensregeln. ...“ (Heintel 2007, S. 30)*

Diese Gesamtheit an Assoziationen zeigt, dass sich Nachhaltigkeit auf eine Vielzahl an Bereiche aus-, bzw. einwirkt. Auf der handelnde Ebene ist Nachhaltigkeit mittlerweile weit mehr als ein forstwirtschaftliches Prinzip. Nachhaltigkeit hat sich als Prinzip in allen Disziplinen etabliert. Ein Rückblick auf die Entwicklung des Begriffes gibt Einblick in den damit verbundenen Bedeutungswandel.



Darst. 1: „Der Nachhalt“ im Wörterbuch von Joachim Heinrich Campe von 1809.

Quelle: Campe 1969, S. 403.

Der Begriff „Nachhalt“ erschien 1809 im Wörterbuch von Joachim Heinrich Campe wie folgt: „Ein Halt, den man nach oder außer Andern hat und woran man sich hält, wenn alles Andere nicht mehr hält.“ (Campe 1969, S. 403) Daraus abgeleitet erscheinen die Wörter „nachhaltig“ und „Nachhaltigkeit“ (siehe Darst. 1).

Doch schon viel früher zeigte sich das nachhaltige Prinzip der Forstwirtschaft: 1458 wurde in Venedig eine neue Behörde gegründet: „provveditori ai boschi“ – Vorsorger für den Wald. (Grober 2010, S. 81) Allerdings wurde die Natur schon damals aus wirtschaftlichen Gründen geschützt, da Holz einen wichtigen Baustoff

darstellte – unter anderem auch für die Kriegsschiffe. (Vgl. Grober 2010, S. 81) 1713 prägte Carlowitz mit seiner „Sylvicultura Oeconomica“ das Prinzip der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft. Darin erschien auch zum ersten Mal das Wort nachhalten (Vgl. Grober 2010 S. 116)

1972 erreichte der Club of Rome Aufmerksamkeit in dem er mit Hilfe von Wissenschaftlern am MIT „die Grenzen des Wachstums“ im gleichnamigen Bericht aufzeigte. Dieser stellt eine langfristige, weltweite und kritische Sichtweise gegenüber dem „beschleunigten Wachstum, der rascheren Nutzung von Boden, Steigerung von Produktion, Verbrauch und Erzeugung von Schadstoffen“ dar. (Vgl. Meadows 1972, S. 165) Ziel war es, dazu beizutragen, die „beherrschenden Kräfte und die zwischen ihnen wirkenden Beziehungen klar herauszuarbeiten, die auf lange Sicht unser Weltsystem beeinflussen“. (Meadows 1972, S. 165) Dieser Bericht verdeutlichte klar und unmissverständlich, die Notwendigkeit einer Veränderung.

1987 wurde von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Begriff „nachhaltige Entwicklung“ geprägt. Im UN-Bericht „Our Common Future“ – oftmals auch als Brundlandt-Bericht bezeichnet, nach der Vorsitzenden der Kommission Gro Harlem Brundtlandt (UN 2011), wird „nachhaltige Entwicklung“ folgendermaßen definiert:

*„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (UN 1987)*

Im 1998 erschienenen Abschlussbericht der „Enquete-Kommission ‚Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung““ scheint der Begriff des „Dreiecks der Nachhaltigkeit“ auf. Demnach stehen sich in einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung „wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele gegenüber“. (Vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 224)

*„Dabei geht es – bildhaft gesprochen – nicht um die Zusammenführung dreier nebeneinander stehender Säulen, sondern um die Entwicklung einer dreidimensionalen Perspektive aus der Erfahrungswirklichkeit. Die Diskussion tendiert dahin, Nachhaltigkeitspolitik als Gesellschaftspolitik zu interpretieren, die im Prinzip und auf lange Sicht alle genannten Dimensionen gleichberechtigt und gleichwertig behandelt.“ (Deutscher Bundestag 1998, S. 18)*

Ulrich Grober sieht „die Schöpfung bewahren“ als „Rückgriff auf die Schöpfungsgeschichte der Bibel mit ihrem Gebot, die Erde zu bebauen und zu bewahren“ (2010, S. 21). Doch nicht nur für die christliche Welt, z. B. auch für die Hopi-Indianer ist Leben in der Harmonie und im Einklang mit der Natur wesentlich. Dem Mythos zufolge leben sie derzeit in der vierten Welt. Die vorherigen drei wurden aufgrund eigennützem und unfriedlichem Verhalten der Menschen zerstört. Nur diejenigen, die sich an den

Gesetzen der Natur orientieren werden auch in die nächste Welt aufsteigen. (Vgl. Blumrich 1979, S.17-30) Diese frühe Verankerung von Nachhaltigkeit in unserer Kultur zeigt sich auch auf der Suche nach dem Beginn von nachhaltigem Design in Abschnitt 3.1.

Nach diesem kurzen Nachhaltigkeits-Diskurs wird klar, dass Nachhaltigkeit bereits eine wesentliche Veränderung erfahren hat. Der moderne Begriff der Nachhaltigkeit hat sich aus einer Notwendigkeit heraus entwickelt, die Natur zu schützen, um weiter von ihr profitieren zu können. Doch Nachhaltigkeit ist mittlerweile mehr, als ein forstwirtschaftliches Prinzip. Vor über 20 Jahren wurde mit der Brundtland-Definition bereits eine Definition für nachhaltige Entwicklung fern der Forstwirtschaft geschaffen. Mittlerweile hat sich Nachhaltigkeit als wirtschaftliches Prinzip etabliert und gewinnt zunehmend an Bedeutung. Eine Definition des Wortes Nachhaltigkeit im Duden im Jahr 1999 geht neben der zeitlichen und forstwirtschaftlichen Bedeutung auf die Veränderung zu einem wirtschaftlichen Prinzip ein: „ Aus dem Prinzip der N. leitet sich für die Wirtschaft eine Strategie ab, die auf qualitativem Wachstum beruht (natur 1, 1996, 27)“ (Vgl. Duden 1999, S. 2680) Kritsch anzumerken ist, dass Nachhaltigkeit über „qualitatives Wachstum“ definiert wird, da Wachstum zwar wichtig ist, aber nicht oberste Priorität haben sollte. So wurde es bereits 1972 durch „Die Grenzen des Wachstums“ und erneut 1992 in den Neuen Grenzen des Wachstums verdeutlicht:

*„Das kollektive Bewußtsein wird gegenwärtig geprägt von der Erfahrung der Armut einerseits und des raschen materiellen Wachstums andererseits sowie den unablässigen Bemühungen, Wachstum aufrechtzuerhalten, koste es, was es wolle. Diese Wachstumsklischees in den Denkvorstellung der meisten Menschen müssen erst einmal überwunden werden, bevor sich Vorstellungen über eine nachhaltige Gesellschaft entwickeln können.“ (Meadows 1992, S. 251)*

Aus diesem Grund wäre ein Abstand von Wachstum in der Definition von Nachhaltigkeit sicherlich empfehlenswert. Doch auch als ethisches Prinzip hat sich Nachhaltigkeit in der immer schnelllebigeren, von Konkurrenz und Globalisierung geprägten Welt (wieder) durchgesetzt. Bereits die Hippie-Bewegung in den 1960er Jahren suchte die Rückkehr zur Natur. Heute spielt dabei vor allem das langfristige Übernehmen von Verantwortung für die eigenen Handlungen eine wichtige Rolle. Basierend auf diesen gravierenden Veränderungen – vor allem in den letzten 40-50 Jahren – wäre eine Aktualisierung des Begriffes empfehlenswert. Dabei soll sowohl auf das wirtschaftliche Prinzip, als auch auf dessen ethische Wichtigkeit der Verantwortung eingegangen werden. Eine mögliche neue Definition für Nachhaltigkeit könnte demnach folgendermaßen lauten: „Ein ethisches und wirtschaftliches Prinzip, das ökologische, soziale und kulturelle Zukunftsverantwortung vorsieht.“

## 2.2 Nachhaltigkeit als Teil der Corporate Identity

So lautet der Titel der vorliegenden Arbeit. Diese folgenden Abschnitte sollen den Begriff der „Unternehmensidentität“ definieren und den Unmittelbaren Zusammenhang mit der Integration von Nachhaltigkeit aufzeigen.

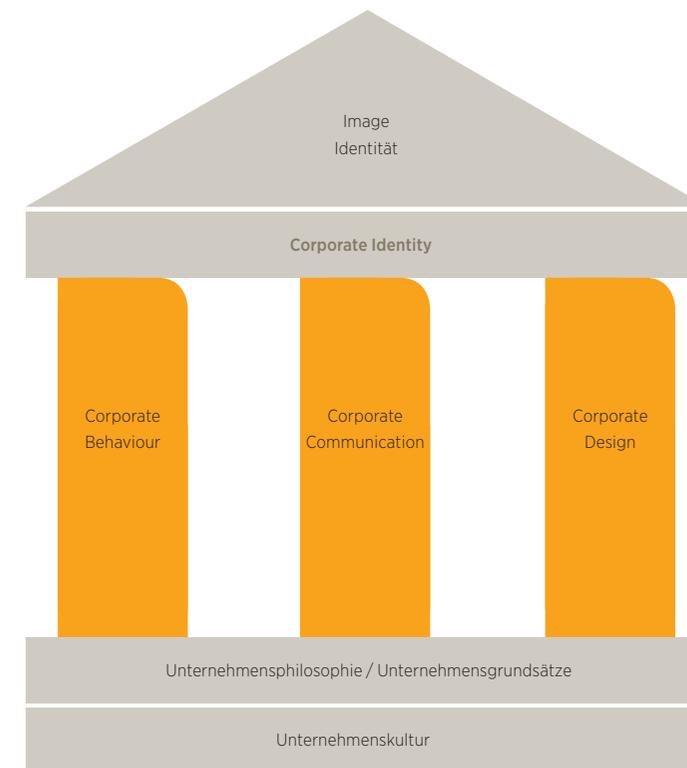
### 2.2.1 Was ist eine Corporate Identity?

Eine Corporate Identity (CI) bezeichnet die gesamte Persönlichkeit eines Unternehmens. Dazu gehören dessen Kommunikation, Verhalten und auch das Design, aufbauend auf den Unternehmensgrundsätzen und der Unternehmensphilosophie (siehe Darst. 2). (Vgl. Regenthal 2009, S. 31) Ziel einer Corporate Identity ist es, definierte Werte eines Unternehmens über alle Kontaktpunkte eines Unternehmens nach außen und innen zu transportieren, um so eine stimmige Wirkung, eine Identität des Unternehmens zu schaffen und zu vermitteln. Um diese Wirkung zu erreichen, spielt Ganzheitlichkeit eine wesentliche Rolle, denn nur durch das Zusammenspiel von Verhalten, Kommunikation und Gestaltung entsteht die erwünschte Authentizität.

### 2.2.2 Integration des Wertes Nachhaltigkeit

Wird Nachhaltigkeit in einem Unternehmen integriert, wird der Wert Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensphilosophie angesehen und muss sich anschließend auch in den in Darst. 2 dargestellten drei Säulen – Kommunikation, Verhalten und Design – verankern, um eine nachhaltige Identität schaffen zu können. Eine Corporate Identity zu bilden ist die Bereitschaft, das Unternehmen als eine Einheit zu sehen und auch als Einheit zu handeln. Diese Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sichtweise kommt dem Aspekt der Nachhaltigkeit zu Gute. Somit wird auch klar, dass der Prozess in Richtung Nachhaltigkeit in einem Unternehmen nur über die gesamte Identität des Unternehmens erfolgen kann.

In dieser Arbeit wird Nachhaltigkeit in allen drei Bereichen einer CI untersucht. Kapitel 2 und 3 bilden die Grundlagen, um ein Verständnis für den Wert „Nachhaltigkeit“ zu erreichen. Dabei wird bereits auf den Bereich Design näher eingegangen. In Kapitel 4 werden Teilbereiche der Unternehmenskommunikation und -gestaltung auf deren Eignung hinsichtlich Nachhaltigkeit überprüft. Kapitel 5 zeigt Nachhaltigkeit aus einer strategischen Sichtweise, die nötig ist, um nachhaltiges Verhalten erreichen zu können.



**Darst. 2:** Bereiche einer ganzheitlichen Corporate Identity.

Quelle: Regenthal 2009, S. 31

## 2.3 Was ist nachhaltiges Design?

Eine Vielzahl von unterschiedlichen Begriffen wie EcoDesign, ökologisches Design, umweltfreundliches Design und grünes Design werden häufig synonym zu nachhaltigem Design verwendet. (Vgl. Wikipedia 2011) Deshalb stellt sich die Frage: Was ist nachhaltiges Design und gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Begriffen?

### 2.3.1 Nachhaltiges oder ökologisches Design?

Durch die Definitionen von Nachhaltigkeit in Abschnitt 2.1 wird bereits der wesentliche Unterschied klar: Umweltfreundlichkeit ist nur ein Teilbereich von Nachhaltigkeit – nachhaltiges Design geht demnach über ökologisches Design hinaus (siehe Darst.3). Das wird auch durch folgende Definition der Allianz deutscher Designer erkennbar: „Nachhaltigkeit heißt, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit ökologischer Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit zu verbinden – auch für die zukünftigen Generationen.“ (AGD 2009, S. 1) Auch Aaris Sherin definiert nachhaltiges Grafikdesign durch die Verbindung von Umwelt- und Sozialverträglichkeit mit Wirtschaftlichkeit. Sie beschreibt nachhaltiges Grafikdesign folgendermaßen: „Ausgewogene Verwendung natürlicher, sozial ökonomisch verträglicher Ressourcen, mit der Zielsetzung, das Wohlergehen unseres Planeten und zukünftiger Generationen zu erhalten.“ (Sherin 2009, S. 12)

Diese Definition spricht zwar die Verwendung von Ressourcen an, gibt jedoch keinen Aufschluss darüber, wie diese „ausgewogene Verwendung“ stattzufinden hat. Zudem wird nachhaltiges Grafikdesign auf den richtigen Gebrauch von Ressourcen reduziert. Vor allem im sozialen Bereich sollten dabei auf jeden Fall mehrere Faktoren miteinbezogen werden.

Die Allianz deutscher Designer beschreibt soziale Nachhaltigkeit wie folgt:

*„Nachhaltiges Design berücksichtigt die Arbeits- und Lebensbedingungen der am Entstehungsprozess beteiligten Menschen, erhält die Lebensräume von Menschen und Tieren und unterstützt sozial verträgliche Löhne und Arbeitsbedingungen. Ziel nachhaltigen Designs ist es auch, ausbeuterische Kinderarbeit und gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen zu vermeiden.“ (AGD 2009, S. 2)*

Weiters haben sie in Ihrer „Charta für nachhaltiges Design“ konkrete Kriterien für nachhaltiges Design definiert. Nachhaltiges Design ist demnach:

- materialeffizient und materialgerecht
- energieeffizient
- schadstoffarm
- abfallarm beziehungsweise abfallvermindernd
- langlebig
- recycling- und entsorgungsgerecht
- logistikkerecht
- nutzungsgerecht
- sozial verträglich
- wirtschaftlich und erfolgreich (Vgl. AGD 2009, S. 2)

Diese Kriterien für nachhaltiges Design sind sehr subjektiv, da es keine exakte Definition gibt was Begriffe wie schadstoffarm oder langlebig konkret bedeuten. Trotzdem wird durch diese Punkte bereits sehr übersichtlich festgelegt, wie nachhaltiges Design auszusehen hat. Aus diesem Grund scheinen diese Kriterien für DesignerInnen sehr gut geeignet, da sich anhand dieser sämtliche Gestaltungs-

produkte praktikabel evaluieren lassen. Zu kritisieren ist aber in allen Definitionen, dass vorwiegend der Umsetzungsbereich, die Produktion von Design beachtet wird und kaum auf die konzeptionelle Arbeit eines Gestalters eingegangen wird.

Nachhaltiges Design sollte nicht nur auf der „formalen Ebene“ passieren. Es muss auch eine „inhaltliche Ebene“ nachhaltigen Designs geben, wo zum Beispiel der Benutzer im Vordergrund steht, wie auch die Suche nach Wegen, um Informationen besser transportieren zu können. Dabei spielt die Rolle der Konzeption eine wesentliche Rolle. (Vgl. Gumbalis, Weigand 2011) „Nachhaltiges Design sucht Verbesserungen“ meint Katja Gumbalis und bezeichnet nachhaltiges Design als „kritisch und reflektiert“ (2011).

Dies sollte eigentlich die Basis für jede Art von Gestaltung bieten, doch die Tendenz zu „schneller und billiger“ (Gumbalis 2011) legt den Fokus häufig auf die formale Ausgestaltung. Katja Gumbalis sieht es daher auch als Verantwortung des Designers wieder eine Sensibilisierung für den Wert der konzeptionellen Idee zu schaffen. „Die ist zwar immateriell, aber ein ganz ganz essentieller Teil von dem was hinterher rauskommt.“ (2011)

Zusammenfassend lässt sich nachhaltiges Design daher als stetiger Verbesserungsprozess in sowohl Konzeption und auch Gestaltung beschreiben.

### 2.3.2 EcoDesign

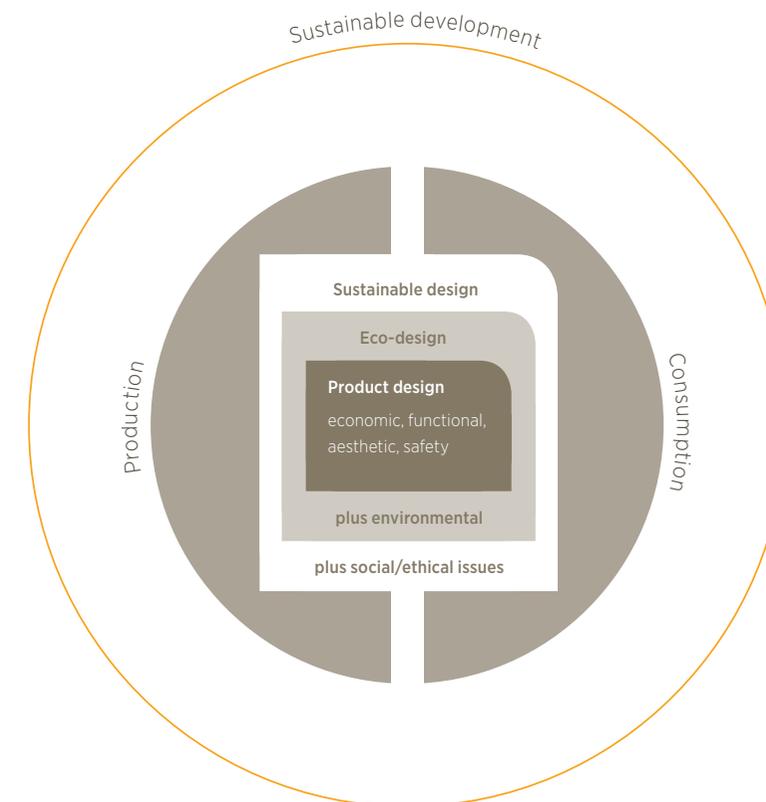
Der Begriff EcoDesign wird vorwiegend im Produktdesign verwendet. Das Vereinen von Ökologie und Ökonomie mit gutem Design steht dabei im Vordergrund. Ökologische Aspekte sollen möglichst früh in den Entstehungsprozess eingebunden werden und den gesamten Produktlebenszyklus begleiten. (Vgl. Tischner 2000, S. 12) Auch im Produktdesign wird von nachhaltigem Produktdesign (Sustainable Product Design – SPD) gesprochen, wenn soziale und ethische Aspekte miteingebunden werden (siehe dazu Darst. 4):

*„SPD is a design management practice which aims to balance environmental, social, ethical and economic needs. SPD acknowledges the need to develop innovative product and service concepts which minimize environmental and social impact throughout the life cycle.“ (Charter 1998, S. 66)*

Darst. 3: Verhältnis von nachhaltigem zu ökologischem Design.



Quelle: eigene Abbildung.



Darst. 4: Das Verhältnis zwischen Eco-design, Sustainable product design und Sustainable development

Quelle: Charter; Tischner 2001, S. 120

### 2.3.3 Grünes (Green) Design

Grünes Design wird meist synonym zu ökologischem, umweltfreundlichen Design verstanden. Brian Dougherty bezieht in seinem Buch „green graphic design“ häufig auch soziale Aspekte mit ein: „Green design is a higher order of ‚good‘ design. (...) Green design adds a new set of standards to the old ‚good design‘ that encompasses ecological and social ‚goodness‘.“ (Dougherty 2008, S. 15). „Learning to be a green Designer is simply a process of refining that internal compass that guides our design so that it includes social and ecological considerations.“ (Dougherty 2008, S. 16) Da die Farbe grün unmissverständlich auf die umweltfreundlichen Aspekte hinweist, bzw. damit assoziiert wird, erscheint es besser für einen erweiterten Begriff, der auch soziale Gerechtigkeit mit einschließt, Nachhaltigkeit – bzw. nachhaltiges Design (sustainable design) zu verwenden.

### 2.3.4 Zusammenfassung – Nachhaltiges Design

Nachhaltiges Design wird in der Praxis häufig noch mit nachhaltiger Umsetzung gleichgesetzt. In Wirklichkeit stellt dies aber nur einen sehr kleinen Teil des Gesamten dar. Wie in Abschnitt 2.3.1 beschrieben, spielt die Konzeption eine wesentliche Rolle. Dort liegt sicherlich auch das wirkliche Veränderungspotenzial. Zwar kann in der Umsetzung jede Menge Müll reduziert und Energie gespart werden, doch im richtigen Gesamtkonzept kann möglicherweise auf einen Großteil der Informationsmenge oder gar auf ein Medium komplett verzichtet werden. Um ein sinnvolles und nachhaltiges Konzept zu erarbeiten, ist es allerdings wichtig sich Zeit zu nehmen und nach der optimalen Lösung zu suchen, was in der heutigen Arbeitswelt häufig nicht möglich ist und auch nicht gefördert wird. Dieses Problem könnte unter anderem mit Hilfe von Kooperationen gelöst werden. Durch mehr Vertrauen und Zusammenarbeit mit KollegInnen und ausgewählten PartnerInnen kann Zeit eingespart werden, die für konzeptionelle Arbeit eingesetzt werden könnte. Häufig liegt das Problem aber auch in dem zu späten Hinzuziehen von Designern, was nur durch eine strukturelle Veränderung erreicht werden könnte.

## 2.4 Braucht Nachhaltigkeit einen neuen Namen?

Die Suchmaschine von Google erzielt bereits 5,68 Millionen Treffer im Bruchteil einer Sekunde (Vgl. Google 2011): Nachhaltigkeit hat sich zu einem regelrechten „In-Wort“ entwickelt und es scheint auf dem Weg zu einem so genannten „Plastikwort“ zu sein. Viele der von Uwe Pörksen definierten Kriterien erfüllt es ja bereits: „Es ist inhaltsarm“ (1988, S. 37), „Es hat einen umfassenden Anwendungsbereich, ist ein »Schlüssel für alles«“ (1988, S. 38) – um zwei zu nennen. Nachhaltigkeit ist mehrdeutig: „»Nachhaltigkeit der Diät«, »nachhaltige Befreiung der Kopfhaut von Schuppen«, »nachhaltiger Ausbau der Kapitalkraft«“ (Grober 2010, S. 16) Dieser ständige Gebrauch – in unterschiedlichstem Kontext – verwässert den Begriff, macht es schwierig, die eigentliche Wichtigkeit des Themas im Auge zu behalten. „Wo der Begriff seiner Substanz beraubt ist, lässt sich damit wenig – oder alles – machen. Noch den banalsten Vorgang, ja sogar die rücksichtsloseste Plünderung des Planeten, kann man mit diesem entkernten Begriff als »nachhaltig« ausgeben.“ (Grober 2010, S. 17) Aufgrund dieser Leere, entstanden durch fälschliche Verwendung des Begriffs, stöhnen viele, wenn sie den Begriff Nachhaltigkeit nur hören oder sprechen gar vom nächsten „Unwort des Jahres“.

„Für eine enkeltaugliche Zukunft“, definiert eine Gruppe Engagierter aus dem Rheintal als Slogan für ihr Festival zum Thema. (Vgl. Morgenland 2011) „Enkeltauglich“ trifft es ohne große Umwege genau auf den Punkt, schließlich liegt da das Ziel, was alle erreichen möchten: die Erde für die nächste und übernächste Generation lebenswert zu erhalten – ähnlich definiert bereits im Brundlandt-Bericht von 1987 (siehe Abschnitt 2.1). Doch braucht Nachhaltigkeit wirklich einen neuen

„Nachhaltigkeit muss im Moment ein Ziel sein, wo keiner noch so richtig weiß, was es heißen soll.“ (Gumbalis, 2011) Gerade in diesem Ungewissen und auch wenig Konkretem des Begriffes liegt großes Potenzial für wirkliche Veränderung. Peter Heintel bezeichnet es als „Motivsuche“ (2007, S.30): Auch wenn nicht klar definiert ist, was Nachhaltigkeit bedeutet, ist es wichtig höhere Ziele anzustreben, da „das, was man will, eben noch nicht ist;“ (2007, S. 30) Diese Chance des „Begriffs im Wandel“ sollte genutzt werden, um für den Begriff Umsetzungsmöglichkeiten in allen Bereichen und Lebenssituationen zu finden und eine Verbesserung zu bewirken. Natürlich birgt die Offenheit der Definition auch eine Gefahr für einen inflationären Gebrauch des Begriffes. Doch die vielfache, wenn auch manchmal fälschliche, Verwendung verdeutlicht unter anderem auch, wie sehr sich Menschen eine Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit wünschen. Die jahrzehntelange gar jahrhundertelange, langsame Etablierung des Begriffes „Nachhaltigkeit“ (siehe Abschnitt 2.1) zeigt, wie lange es dauern kann, bis sich ein Begriff in den Köpfen der Menschen festsetzt und noch länger, bis sich eine Bedeutung dessen aufgebaut hat. Statt den Begriff an sich zu kritisieren, erscheint es deshalb sinnvoller, ihm wieder mehr Tiefe zu geben, mit Werten zu füllen und ihn wieder positiv zu behaften.

# Nach·hal·tig·keit

---

Namen? „Wir brauchen einen neuen Namen für unsere echten Freunde“, hieß es bald nach dem Siegeszug von Facebook. Bei jeder inflationären Verwendung eines Begriffs wird der Schrei nach einem neuen laut, um „die Echten“ hervorzuheben. Ein neuer Begriff scheint oftmals die einfachste Lösung für eine unverantwortliche Verwendung zu sein. Der Wunsch nach einem konkreteren Begriff, messbar und einfach nachzuvollziehen ist verständlich, denn unter Nachhaltigkeit können sich vielen Menschen nur wenig vorstellen. Doch Nachhaltigkeit selbst ist nicht einfach. Es bedeutet vielfach einen Verzicht. „Nachhaltigkeit war immer und bleibt in der Hauptsache eine Strategie der Selbstbeschränkung und der Reduktion.“ (Grober 2010, S. 270) Vielleicht braucht es gerade deshalb – für ein ernstes und wichtiges Thema – einen komplex wirkenden Begriff wie Nachhaltigkeit, um nicht etwas zu vermitteln, was es gar nicht ist. Möglicherweise liegt genau da auch die Fähigkeit des Begriffes ernst genommen und verstanden zu werden. Auch Ulrich Grober schreibt: „Und was, wenn in der »Sperrigkeit« des Begriffs Nachhaltigkeit gerade sein subversives Potenzial liegt?“ (2010, S. 18)

# Kapitel 3

## Geschichtliche Perspektive von Nachhaltigkeit mit Fokus auf Design

- 3.1 Die Entstehung nachhaltigen Designs**
- 3.2 Umdenken – VisionärInnen und ihre Ansätze**
- 3.3 Die zukünftige Entwicklung von nachhaltigem Design**
- 3.4 Die Bedeutung von GestalterInnen**
- 3.5 Nachhaltigkeit im Wandel**

---

In diesem Kapitel werden erste Anfänge nachhaltigen Designs erarbeitet. Der weit gefasste Begriff „Design“ bezieht sich hier auf keine spezifische Form des Designs. Auf eine Eingrenzung wurde bewusst verzichtet, um keine Einschränkungen bei wichtigen geschichtlichen und theoretischen Ansätzen vornehmen zu müssen. Vielmehr wird versucht, Nachhaltigkeit in den unterschiedlichsten Designbereichen aufzuzeigen und dadurch die Vielseitigkeit von Nachhaltigkeit, wie auch von Design zu demonstrieren. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden konkrete Ansätze von einzelnen VisionärInnen dargestellt.

### 3.1 Die Entstehung nachhaltigen Designs

„Der Begriff ist recht neu, der Gedanke jedoch alt – und dabei von steigender Brisanz für uns alle.“ (AGD 2009, S. 1) Dass der Gedanke alt ist, zeigt auch McLennan auf:

*„For many people, the sustainable design movement started sometime in the early seventies as a response to the oil crisis, launching a movement concerned with all things solar and energy conserving. For others it was a decade earlier, coinciding with the publishing of Rachael Carson's landmark book, Silent Spring, believed by many to be the catalyst which launched the wider environmental movement. Others still believe that the true roots of sustainable design can be found much, much earlier (...)“ (McLennan 2004, S. 10)*

Der Ursprung nachhaltigen Designs lässt sich nicht genau festlegen, da es sehr stark von der Definition des Startpunktes abhängt:

*„When grains of sand are added to a sand pile one at a time, the pile grows until it reaches a critical point at which the addition of one more grain of sand causes avalanches, slides and massive changes. It is an apt metaphor for the way individuals can create sudden shifts in popular understanding and social action.“ (Suzuki 1999; zitiert nach McLennan 2004, S. 10)*

Diese Sandhügel-Metapher verdeutlicht die Schwierigkeit einer exakten Definition eines Startpunktes sehr klar: Hat die Bewegung begonnen, wenn Sandkörner zusammentreffen und einen Hügel formen, oder wenn das erste Sandkorn zu rollen beginnt? (Vgl. McLennan 2004, S. 10) Aus diesem Grund beschreibt McLennan vier mögliche Anfänge von nachhaltigem Design:

- The Biological Beginning of Sustainable Design
- The Indigenous Vernacular Beginning of Sustainable Design
- The Industrial Beginning of Sustainable Design
- The Modern Beginning of Sustainable Design (2004, S. 11)

Den biologische Anfang stellen für ihn Tiere und Organismen dar, die seit Millionen von Jahren Behausungen mit natürlichen Mitteln schaffen und in Wechselbeziehung mit der Natur leben. Den zweite Anfang sieht McLennan bei frühen Kulturvölkern, wie zum Beispiel den Anasazi, die durch geschickte Bauweise ihrer Felsbehauungen den Einfall der Wintersonne ermöglichten und gleichzeitig vor der Sommersonne geschützt waren. Aus dieser Zeit gibt es drei wichtige Konzepte: Die Verwendung von lokal vorhanden Materialien, die Verwendung der aktuell verfügbaren, erneuerbaren Energie und vor allem die Fähigkeit von der Natur zu lernen und daraus Ideen und Lösungen zu entwickeln. (Vgl. McLennan 2004, S. 11-17)

Viele Konzepte aus der heutigen Zeit basieren auf diesen Prinzipien, wie in etwa Michael Braungart und William McDonoughs Cradle to cradle-Konzept. (Vgl. dazu Abschnitt 3.2.5 dieser Arbeit) War das also der Beginn von nachhaltigem Design? Jason McLennan ist der Meinung: „The indigenous cultures of yesterday were not trying to build a sustainable architecture. They were merely trying to provide comfort given the tools and technology that they had available.“ (2004, S. 18) Demnach scheint nachhaltiges Design auch eine Frage des Bewusstseins zu sein: Das bewusste Schaffen einer Design-Lösung als Antwort auf ein Problem.

Der dritte mögliche Anfang nachhaltigen Designs lag im Industriezeitalter, wo Menschen an Folgen der Umweltverschmutzung litten und erkannten, dass es die Natur in ihrer Schönheit zu schützen gilt. (Vgl. McLennan 2004, S. 20f) McLennan

ist der Meinung, dass der vierte Anfang, der den Beginn der modernen Umweltbewegung darstellt, mit dem Bewusstsein startete, etwas ändern zu müssen um die eigene Spezies zu retten. (Vgl. McLennan 2004, S. 25f)

Dieses Bewusstsein stellt einen wesentlichen Unterschied zu den Kulturvölkern dar, die ihre Häuser aus Notwendigkeit so gebaut hatten. Trotzdem sind die Lehren aus dieser Zeit für die Entwicklung nachhaltigen Designs unverzichtbar, ebenso wie Erkenntnisse durch die Beobachtung von Lebewesen in der Natur. Trotzdem erklärt sich durch das steigende Bewusstsein – dass Nachhaltigkeit keine Option, sondern eine Notwendigkeit ist – auch die Möglichkeit die breite Masse der Menschen für die Wichtigkeit der Thematik zu gewinnen. Dieses Bewusstsein ist sicherlich auch wesentlich auf die Erkenntnisse aus den vorherigen „Entstehungsphasen“ zurückzuführen. Aufgrund dieser Einflüsse – auch auf das nachhaltige Design von heute – sind alle von McLennan genannten Anfänge nachhaltigen Designs dementsprechend relevant, was auch im folgenden Abschnitt immer wieder deutlich wird.

## 3.2 Umdenken – VisionärInnen und ihre Ansätze

In diesem Abschnitt werden VertreterInnen aus der „modernen Umweltbewegung“ im Detail vorgestellt, da jeder von ihnen nachhaltiges Design auf unterschiedlichste Weise geprägt und vorangetrieben hat.

### 3.2.1 Richard Buckminster Fuller

Bereits um 1930 befasste sich Richard Buckminster Fuller, unter anderem Architekt, Visionär und „umfassender Designer“ (Fuller 1999, S.11), mit dem Thema Nachhaltigkeit und Ökologie. Er wollte erforschen „wie die Natur baut“ (Fuller 1991, S. 19). So beschäftigte er sich bereits mit alternativen Wohnformen im Einklang mit der Natur. Nach seinem Prinzip „Mehr mit immer weniger, das heisst mit immer weniger Materialaufwand ein immer grösseren Effekt, also ein stetig sich verbessernden Wirkungsgrad zwischen Input und Output“ (Fuller 1999, S. 17), entwickelte er 1929 das Dymaxion-Haus. Das Markenzeichen Fullers – die Geodätischen Kuppeln – verkörpern ebenfalls diese Philosophie. Diese Bauweise zeichnete sich durch ihre Leichtigkeit und den geringen Materialaufwand aus, was zu einer kurzen Montagezeit und damit hohen Mobilität führte. (Vgl. Fuller 1999, S.354) „Wenn wir zu den Birken hinüberblickten, schienen die Schlankheitsverhältnisse dieser so zart-kraftigen Bäume und der geodätischen Struktur miteinander sehr verwandt.“ (Fuller 1999, S. 334) Zudem vermittelte diese Bauweise durch das Fehlen von Mauern und rechten Winkeln die „gesellschaftlichen Träume eines von Zwängen und Bevormundung befreiten Lebens.“ (Fuller 1999, S. 354) Viele seiner Strukturen wurden später auch in der Natur vorgefunden, wie zum Beispiel die Kohlenstoffmoleküle „Fullerene“, deren Entdecker durch Fullers Expo-Dome bei der Suche nach der unbekanntem Molekül-Struktur in die richtige Richtung geleitet wurden. (Fuller 1999, S. 455) Richard Buckminster Fullers Projekt World Game – gedacht als Beitrag der USA für die Weltausstellung 1967 in Montreal – beschäftigte sich mit der fairen Verteilung von Rohstoffen auf der Erde zur Verbesserung der Lebensbedingungen für alle. „Um alle zu Gewinnern zu machen, müsste nicht nur das gesellschaftliche System verändert werden, sondern zuerst einmal das Denken“ (Fuller 1999, S. 466). Das hat „Bucky“ in vielerlei Hinsicht erreicht. Joachim Krauss beschreibt ihn als „Anstifter einer ökologisch-technologischen Alternativbewegung“ (Fuller 1998, S.216), die er spätestens durch sein Buch „Bedienungsanleitung für das Raumschiff Erde“ auslöste. William Kuhn charakterisiert Fullers Spaceship-Earth-Metapher, die „Bucky“ erstmals 1951 spontan in einem Vortrag aufwarf (Vgl. Fuller 1998, S. 252), wie folgt:

*„ ... Die Erde ist ein System, das das Leben erhält. Die menschliche Verantwortung besteht darin, das Beste aus dieser Umwelt zu machen: sie auf geeignete Weise für ihn wirken zu lassen, sich auf sie zu stützen mit Respekt für ihre Möglichkeiten und Grenzen. ...“ (Fuller 1998, S. 255)*

### 3.2.2 Rachel Carson

*„Aus Rückschau erscheint Carsons Buch geradezu als Ouvertüre der amerikanischen Umweltbewegung und damit der ‚ökologischen Revolution‘ auf der ganzen Welt. Kein anderes Buch legt in diesem Maße Zeugnis vom Ursprung unseres ‚Umweltbewusstseins‘ ab“ (Carson 2007, S. 7),*

schreibt Joachim Radkau in seinem Vorwort zu „Der stumme Frühling“. Rachel Carson, gelernte Biologin und Schriftstellerin, schaffte es 1962 mit diesem Buch zu warnen und die Bevölkerung über die entstehenden Gefahren durch Überproduktion, aber vor allem durch Spritzmittel und andere gefährliche Chemikalien

aufzuklären. „Man löst ein augenfälliges, doch oft ganz unwesentliches Problem, schafft aber ein weit ernsteres, das nur den Vorteil hat, weniger greifbar zu sein.“ (Carson 2007, S. 61) Rachel Carson wollte aber nicht nur warnen und aufklären, sondern den Missbrauch mit diesen Chemikalien verhindern. „Wir sind Kinder, die mit groben Werkzeugen an einem komplizierten Uhrwerk basteln, dessen Geheimnis zu begreifen sie noch weit entfernt sind“ (Carson 1966, S. 13), beschreibt Theo Löbsack, im Vorwort zur deutschen Ausgabe von 1963, die Problematik. Durch ihre sachliche, auf Fakten gestützte und durch Beispiele untermauerte Schreibweise, löste Rachel Carson – nicht nur in den USA – ein neues Umweltbewusstsein aus.

Rachel Carson erscheint als Visionärin nachhaltigen Designs zuerst fehl am Platz. In dieser Auflistung erscheint sie aber nicht nur aufgrund ihrer großen Leistung für die moderne Umweltbewegung, sondern aufgrund der Kunst Informationen so zu vermitteln, dass sie ein Großteil der Bevölkerung annimmt und die Ernsthaftigkeit begreift. Die Fähigkeit auf das Zielpublikum einzugehen und teilweise komplexe Zusammenhänge verständlich wirken zu lassen, sowie eine klare Sprache, stellen auch Teil nachhaltigen Designs dar (Vgl. Kapitel 2.3.1).

### 3.2.3 Victor Papanek

Victor Papanek, Industrie-Designer und bekannt für seine design-theoretischen Visionen, schuf 1972 mit seinem Buch „Design for the real world“ ein Werk, das sich vor allem sozialen Design-Problemen widmet. Er ist der Meinung, dass Designer an den ökologischen und sozialen Problemen Mitschuld tragen und große Verantwortung haben:

*„In an environment that is screwed up visually, physically and chemically, the best and simplest thing that architects, industrial designers, planners, etc. could do for humanity would be stop working entirely. In all pollution, designers are implicated at least partially. It seems to me that we can go beyond not working at all, and work positively. Design can and must become a way in which young people can participate in changing society.“ (Papanek 2000, S. xiii)*

Dabei sieht er vor allem das Problem der Unverantwortlichkeit, das in so vielen Agenturen und Design-Schulen vorherrscht. (Vgl. Papanek 2000, S. 342) Für ihn ist es wichtig, dass DesignerInnen lernen, was es heißt in sozialem Kontext zu gestalten. (Vgl. Papanek 2000, S. x) Victor Papanek ist der Meinung, dass GestalterInnen weder direkt noch indirekt an biologisch oder sozial zerstörerischen Projekten arbeiten sollten. Würden sie hingegen zehn Prozent ihres Talents und ihrer Ideen zur Lösung sozialer Probleme verwenden, würden das zu vielen Design-Lösungen führen. (Vgl. Papanek 2000, S. 68, S. 341)

Diese Problematik, wie sie Victor Papanek vor fast 40 Jahren bereits formulierte besteht heute noch, allerdings zeigt sich – auch in mehr und mehr Bildungseinrichtungen – eine Bewegung in Richtung Nachhaltigkeit.

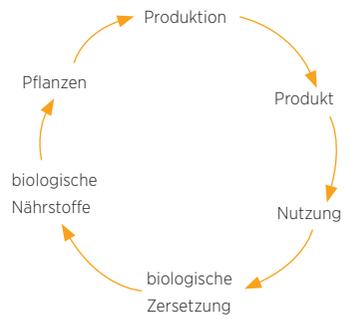
### 3.2.4 Paolo Soleri

Ende der 1960er Jahre prägte der Architekt Paolo Soleri das Konzept der Arkologie, das eine Kombination von Architektur und Ökologie darstellt:

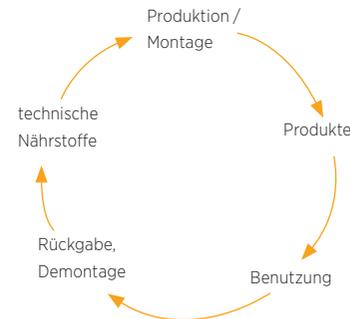
*„Arcology advocates cities designed to maximize the interaction and accessibility associated with an urban environment; minimize the use of energy, raw materials and land, reducing waste and environmental pollution; and allow interaction with the surrounding natural environment.“ (Arcosanti 2005c)*

Das Konzept ist eine Antwort auf Zersiedelung in seiner verschwenderischen Form. Durch geschicktes Stadt-Design soll Wohnraum, Arbeitsplatz und öffentliche Plätze fußläufig erreichbar und damit der gesamte Platz für Straßen, Autos, Parkplätze überflüssig sein (Vgl. Arcosanti 2005a). „My solution is urban implosion rather than explosion.“ (Arcosanti 2005b) Das Projekt „Arcosanti“ in Arizona, gestaltet von Paolo Soleri und auf seinem Arkologie-Konzept basierend, ist seit 1970 im Bau und soll 5000 Menschen beheimaten. (Vgl. Arcosanti 2005c)

Darst. 5: Kreisläufe im Cradle to cradle-Konzept.



biologischer Kreislauf für Verbrauchsgüter



technischer Kreislauf für Gebrauchsgüter

(Quelle: Braungart 2009, S. 50.)

### 3.2.5 Michael Braungart

Der Chemiker Michael Braungart setzte sich bereits in den 80er Jahren für die Umwelt ein und war engagierter, erfolgreicher Greenpeace-Activist. In seinem 2002 erschienenen Buch „Cradle to Cradle: Remaking the Way we make Things“ brachte er gemeinsam mit William McDonough dieses Konzept der Öffentlichkeit näher. Das Cradle to cradle Konzept kritisiert die bisherigen Öko-Effizienz-Strategien, denn „weniger schlecht ist nicht gleich gut“ (Braungart 2009, S.22). Michael Braungart ist der Meinung, es müsse das gesamte System verändert werden: „Wenn ein System zerstörerisch ist, sollte man nicht den Versuch machen, es effizienter zu gestalten. Stattdessen sollte man Möglichkeiten finden, es vollständig umzukrempeln, so dass es effektiv wird.“ (Braungart 2009, S. 33) Das Cradle to cradle-Konzept (von der Wiege zur Wiege) ist das Gegenstück zum cradle to grave-Konzept (von der Wiege zur Bahre), wonach alles irgendwann als Müll endet. (Vgl. Braungart 2009, S. 18f) Cradle to cradle kennt zwei Arten von Produkten bzw. Kreisläufen (siehe Darst. 5): Verbrauchsgüter sind so konzipiert, dass sie der Natur nach dem Verbrauch als Nährstoff dienen (biologischer Kreislauf) und Gebrauchsgüter werden so gestaltet, dass ihre Rohstoffe gänzlich wiederverwertet werden können (technischer Kreislauf). (Vgl. Braungart 2009, S. 40f)

*„Dieser positive Wandel ist aber nur dann möglich, wenn wir eine echte Partnerschaft mit der Natur eingehen. (...) Es werden Fabriken gebaut, die ihre Mitarbeiter mit sonnedurchfluteten Räumen, frischer Luft und der Aussicht auf die Umgebung und kulturellen Angeboten anregen. Es werden Stoffe produziert, die der Erde wieder Nahrung zuführen und die uns sowohl als Kleidungsstücke als auch als Nahrungsquellen für unsere Gärten dienen.“ (Braungart 2009, S.52)*

Eine Reihe von Großunternehmen hat bereits solche Produkte entwickelt, denn der ökonomische Aspekt ist bei diesen nicht zu verachten: Cradle to cradle-Produkte sind tendenziell günstiger, da Giftstoffe von vornherein ausgeschlossen werden und sich so das System vereinfacht. (Vgl. Braungart 2009, S. 52f) Kritiker jedoch betonen, dass dieses System „im großen Stil nicht praktikabel“ sei, bzw. „nicht auf die Weltgesellschaft anwendbar“. (Vgl. Haas 2010, S.52)

Unternehmen können ihre Produkte bereits nach diese Prinzipien zertifizieren lassen (siehe Darst. 6). Dabei ist zu kritisieren, dass C2C-zertifizierte Produkte nicht unbedingt halten, was das vielversprechende C2C-Konzept vorgibt. In der „Basic“ Zertifizierung müssen nur knapp ¼ der Kriterien erfüllt werden, in der „Silver“ Zertifizierung immer noch weniger als die Hälfte. So ist zum Beispiel bei beiden dieser Zertifizierungen unter anderem Holz aus gefährdeten Wäldern erlaubt, die Cradle to Cradle Emissions Standards müssen hier nicht erfüllt werden und auch im sozialen Bereich werden viele Aspekte geduldet. Erst die Platinum-Kategorie erfüllt alle Kriterien. Dass bis jetzt noch kein Produkt „Platinum zertifiziert“ wurde, zeigt, wie viel Verbesserungsbedarf noch besteht. (Vgl. C2C 2011)

Darst. 6: Kriterien für eine Zertifizierung nach dem C2C-Prinzip. (Quelle: [http://epea-hamburg.org/fileadmin/downloads/allgemeines/V2.1.1\\_criteria\\_matrix.pdf](http://epea-hamburg.org/fileadmin/downloads/allgemeines/V2.1.1_criteria_matrix.pdf))

Cradle to cradle Certification <sup>™</sup> Criteria	Basic	Silver	Gold	Platinum
<b>1.0 Materials</b>				
All material ingredients identified (down to the 100 ppm level)	X	X	X	X
Defined as biological or technical nutrient	X	X	X	X
All materials assessed based on their intended use and impact on Human/Environmental Health according to the following criteria: Human Health: Environmental Health: Carcinogenicity Fish Toxicity Endocrine Disruption Algae Toxicity Mutagenicity Daphnia Toxicity Reproductive Toxicity Persistence/Biodegradation Teratogenicity Bioaccumulation Acute Toxicity Ozone Depletion/Climatic Relevance Chronic Toxicity Material Class Criteria: Irritation Content of Organohalogenes Sensitization Content of Heavy Metals	X	X	X	X
Strategy developed to optimize all remaining problematic ingredients/materials	X	X		
Product formulation optimized (i.e., all problematic inputs replaced/phased out)			X	X
No wood sourced from endangered forests			X	X
Meets Cradle to Cradle emission standards			X	X
All wood is FSC certified				X
Contains at least 50% GREEN assessed components by weight and 25% green assessed components by number of components				X
<b>2.0 Material Reutilization/Design for Environment</b>				
Defined the appropriate cycle (i.e., Technical or Biological) for the product and developing a plan for product recovery and reutilization	X	X	X	X
Well defined plan (including scope and budget) for developing the logistics and recovery systems for this class of product			X	X
Recovering, remanufacturing or recycling the product into new product of equal or higher value				X
Product has been designed/manufactured for the technical or biological cycle and has a nutrient (re)utilization score >= 50		X	X	X
Product has been designed/manufactured for the technical or biological cycle and has a nutrient (re)utilization score >= 65			X	X
Product has been designed/manufactured for the technical or biological cycle and has a nutrient (re)utilization score >= 80				X
<b>3.0 Energy</b>				
Characterized energy use and source(s) for product manufacture/assembly	X	X	X	X
Developed strategy for using current solar income for product manufacture/assembly		X	X	X
Using 50% renewable energy for the manufacturing steps			X	X
Using 50% renewable energy for entire product (including suppliers) and using 100% renewable energy for the manufacturing steps				X
<b>4.0 Water</b>				
Created or adopted water stewardship principles/guidelines		X	X	X
Characterized water flows associated with product manufacture			X	X
Implemented water conservation measures				X
Implemented innovative measures to improve quality of water discharges				X
<b>5.0 Social Responsibility</b>				
Publicly available corporate ethics and fair labor statement(s), adopted across entire company		X	X	X
Identified third party assessment system and begun to collect data for that system (für alle Produktionsstätten?) + training			X	X
Acceptable third party social responsibility assessment, accreditation, or certification for all manufacturers and adoption of social statements for the suppliers				X

### 3.3 Die zukünftige Entwicklung von nachhaltigem Design

Dass nachhaltiges Design in der Zukunft eine wesentliche Rolle spielen wird, darüber sind sich GestalterInnen einig. Trotzdem sehen einige von ihnen noch zahlreiche Probleme und Schwierigkeiten – vor allem auch bei den DesignerInnen selbst: „Most of the barriers to a sustainable future are not technological but fear and ignorance based.“ (McLennan 2004, S. xxvi) Diese Meinung teilt Jutta Nachtwey:

*„[H]ier spielt neben den bisher zu geringen Budgets auch der Unwillen eine Rolle sich von bewährten Produktionsverfahren zu verabschieden, wie auch das Vorurteil, sich mit minderwertigen Materialien und Resultaten zufrieden geben zu müssen. Und nicht zuletzt ist das Branchenimage aus Sicht vieler Designer nach wie vor eher ‚uncool‘ und ‚Design-unaffin‘ (2009, S. 113).“*

Es scheint also noch einige Hürden aus Sicht der GestalterInnen zu geben, bevor nachhaltiges Design als „alltäglich“ angesehen werden wird. Doch Patricia Tattera steht dem Ganzen positiv gegenüber: „Es ist cool geworden, auf die Umwelt Rücksicht zu nehmen. Etwas Besseres konnte doch gar nicht passieren.“ (Nachtwey, Mair 2008, S. 206) Wichtig dabei ist, diesen momentanen Trend zu nutzen, damit eine langfristige Bewegung entsteht und Nachhaltigkeit fest in der Lebensphilosophie der Menschen verankert ist. Denn was heute „cool“ ist, kann morgen schon wieder „out“ sein. Patricia Tattera ist allerdings der Meinung, dass eine „solche Dynamik“ erreicht ist, dass diese Bewegung ohnehin „nicht mehr rückgängig gemacht“ (Nachtwey, Mair 2008, S. 206) werden kann. Doch es gibt auch pessimistische Ansichten, was die Zukunft betrifft:

*„Inspiration is critical, because from my perspective there are many reasons one could be pessimistic about the future. For two decades I have been exploring the impact of our lifestyles and community designs on human health and productivity, and on the vitality of our biosphere. During that time all of the key environmental indicators have declined“ (McLennan 2004, S. xv),*

meint Bob Berkebile, aber glaubt dennoch, dass wir durch gutes Design diese Probleme lösen können (Vgl. McLennan 2004, S. xx). Viele DesignerInnen setzen genau deshalb weiter auf nachhaltiges Design und versuchen dieses voranzutreiben. „Langfristig gesehen wird die ökologische Ausrichtung keine Spezialisierung, sondern ein Standard sein, den jede/r DesignerIn selbstverständlich in seine Arbeit integrieren sollte.“ (Nachtwey, Mair 2008, S. 215) Geht man von dieser positiven Aussicht aus, ist es deshalb von großer Bedeutung sich bereits jetzt Wissen im Gebiet der Nachhaltigkeit anzueignen, um später von diesem Vorsprung an Erfahrung profitieren zu können. Doch auch von der pessimistischen Sichtweise ausgehend, wird klar, wie wichtig es ist in Zukunft auf nachhaltiges Design zu setzen. Die Schwierigkeit liegt häufig noch darin, dass der Begriff (wie in Abschnitt 2.1 beschrieben) noch im Wandel ist und eine genaue Richtlinie was zu tun ist, nur bedingt möglich ist. Dieser fehlende Leitfaden ist sicher mit ein Grund, warum sich nur wenige Gestalter dem Problem ernsthaft widmen. Konkrete Richtlinien erreichen zwar möglicherweise, dass sich mehr Menschen der Thematik annehmen, doch besteht die Gefahr, dass Menschen nur das machen, was vorgeschlagen wird. Dabei liegt doch das Potenzial von Gestaltern in neuen, kreativen und innovativen Ideen, was auch mehr zu Gunsten der Umwelt genutzt werden sollte. Die größte Hürde besteht wahrscheinlich allerdings darin, dass nachhaltiges Design auch vielfach einen Verzicht, bzw. ein detailliertes Konzept verlangt, um eine Verbesserung zu schaffen.

### 3.4 Die Bedeutung der GestalterInnen

„Design, which can so richly enhance the beauty of the world, is thereby adding to the spiritual value of the world“, so sieht Anthony Grayling die Bedeutung von Design. (Roberts 2006, S. 39) Doch ein/e DesignerIn ist für mehr verantwortlich, als „nur“ für schöne Gestaltung. Macht es sich ein/e GestalterIn zur alleinigen Aufgabe schöne Sachen zu gestalten, so vernachlässigt er oder sie die Verantwortung für die Gesellschaft und die Umwelt. „Designer haben mehr Möglichkeiten, die Schädigung der Umwelt zu verlangsamen, als Wissenschaftler, Politiker, Unternehmen und sogar Umweltschützer“ (2002, S. 15), meint Alastair Fuad-Luke und verweist dabei auf die Rolle des Katalysators, die ein/e DesignerIn übernimmt. Demnach vervielfachen sich die positiven Auswirkungen, wenn sich umweltfreundliches Design am Markt durchsetzt: Benutzer, Unternehmen und Regierungen ziehen Vorteile daraus. DesignerInnen haben mehr Möglichkeiten, da sie den Wunsch nach solchen Produkten aufleben lassen können. Sie können nicht nur Emotionen wecken sondern unter anderem auch nachhaltige Produkte so gestalten, dass sie sich am Markt durchsetzen. Dies führt zu positiven Auswirkungen für alle Beteiligten: KundInnen erhalten hochwertige, weniger schädliche Produkte, Unternehmen sparen an Rohmaterial und in der Entsorgung von giftigen Stoffen und Regierungen können die Überwachung von Vorschriften lockern. (Vgl. Fuad-Luke, S. 15) DesignerInnen können diese Veränderungen bewirken, da sie nicht nur ihre eigenen Handlungen verbessern können, sondern mit ihrer Arbeit weiten Einfluss haben – unter anderem auf ihre KundInnen und deren Zielgruppen. So ein „Agent of change“, wie Dougherty diese Rolle eines/einer DesignerIn bezeichnet, kann die Handlungen vieler Menschen verändern und damit auch Werte und Haltungen ganzer Marken. (Vgl. Dougherty 2008, S. 13) GestalterInnen haben somit Einfluss auf die Gesellschaft und können diese verändern und prägen.

*„In this age of mass production when everything must be planned and designed, design has become the most powerful tool with which man shapes its tools and environments (and, by extension, society and himself). This demands high social and moral responsibility from the designer.“ (Papanek 2000, ix)*

Dieser Verantwortung sollte sich jeder/jede DesignerIn bei jedem einzelnen Auftrag bewusst sein, denn nur so können viele Probleme gelöst werden. Auch wenn wir die Auswirkungen, die unser Tun haben, nicht sofort sehen und nicht sofort begreifen; dennoch haben wir die Möglichkeit diese Auswirkungen positiv zu beeinflussen. Jede/Jeder selbst muss die Entscheidung treffen, wie er/sie seine Arbeit durchführt und mit dieser ethischen Verantwortung umgeht und damit auch wie und wo er/sie seine/ihre Fähigkeiten einsetzt. Aus dieser Verantwortung heraus stellt sich zu Beginn eines Auftrages möglicherweise die Frage, ob man einen Job annehmen soll, da die Vorstellungen nicht immer mit der persönlichen Überzeugung übereinstimmen. Jacqueline Roach ist der Meinung: „Isn't it better not to walk away from jobs on ethical grounds, but to ask if there's some way that you can have influence, something you can bring?“ (Roberts 2006, S. 47) Solche Projekte bieten die Chance auf Veränderung, auch die Möglichkeit andere von der Notwendigkeit nachhaltigen Designs zu überzeugen. Ein Austausch geleitet von unterschiedlichen Ansichten, aus verschiedenen Blickwinkeln, kann zudem die Augen für neue Lösungen öffnen. Auch wenn sich dieser Weg möglicherweise etwas schwieriger gestaltet, „[w]e need to be open to ideas such as the view that to work for obviously ‚nice‘ organisations might not always be the most effective way to make a difference.“ (Roberts 2006, S. 93) Dabei stellt sich jedoch die Frage wie weit GestalterInnen dabei gehen sollen, denn eine nachhaltige Gestaltung für einen Energiekonzern, der Atomkraftwerke betreibt, ist widersprüchlich und wird

auch dementsprechend bei den Kunden wahrgenommen (Vgl. Abschnitt 6.1 Greenwashing). Deshalb erscheint es zwar wichtig, möglichst viele KundInnen von der Wichtigkeit nachhaltigen Designs zu überzeugen, allerdings sollte man auch eigene, klare Grenzen definieren und diese einhalten.

GestalterInnen – ob in der Konzeption und Gestaltung von Corporate Identities, im Produkt- oder Verpackungsdesign – sind ExpertInnen in Ihrem Gebiet und bringen sich als BeraterInnen bei verschiedensten Unternehmen, Organisationen und Institutionen ein. Diese Rolle können sie unterschiedlich stark wahrhaben: Gehen sie verantwortungsvoll mit dieser Rolle um, können GestalterInnen viele neue Vorschläge einbringen. DesignerInnen entscheiden über Materialien, die Wahl der Medien und vieles mehr. Deshalb ist es von enormer Wichtigkeit, dass sie bereits in der Konzeptionsphase Einfluss nehmen und Unternehmen hinsichtlich Nachhaltigkeit beraten. Je früher GestalterInnen in einen Entscheidungsprozess miteinbezogen werden, umso besser lässt sich auch das eigentliche Problem lösen. Auch Victor Papanek sieht die wichtigste Fähigkeit eines Gestalters als die Fähigkeit „to recognize, isolate, define and solve problems.“ (Papanek 2000, S. 151) Dies ist oftmals allerdings nicht möglich, wenn DesignerInnen „nur“ zum „Schöner machen“ und präsentieren am Ende eines Prozesses engagiert werden.

DesignerInnen könnten viele soziale und ökologische Probleme lösen, würden sie sich die Zeit dafür nehmen. Das ist in unserer schnelllebigen Gesellschaft, wo alles am besten schon gestern fertig gewesen wäre, ein nicht unwesentliches Problem. Bereits Richard Buckminster Fuller erkannte dieses Problem.

*„Da der praktizierende Architekt nur arbeiten kann, wenn ihn ein Auftraggeber finanziert, und da offensichtlich kein Auftraggeber den Architekten honoriert, um dieses Welt-Problem zu lösen, kann es nur durch Initiative des Architekten aus der Welt gelöst werden.“ (Fuller 1998, S. 157)*

DesignerInnen sollten sich die Zeit für solche Probleme nehmen, denn hinsichtlich Nachhaltigkeit wäre es wichtig sinnvolle Design-Lösungen zu erreichen. Aktuelle Lösungen sind oft nur „Alibi-Lösungen“, wie z. B. die Verwendung von recyclebarem Papier einen tausendfach gedruckten Flyer nicht nachhaltiger macht. DesignerInnen sollten deshalb die Chance nutzen und versuchen die Probleme in ihrer Gesamtheit zu lösen, um eine dauerhafte Verbesserung zu erreichen. Doch auch wenn es keine offensichtlichen Probleme gibt, sollten sich DesignerInnen als KritikerInnen betrachten. KritikerInnen, die bestehende Gestaltungslösungen und, -prozesse bis hin zu Unternehmensabläufen und -strukturen hinterfragen und neue Möglichkeiten und Wege zur Optimierung aufzeigen. Dazu ist es wichtig sich immer wieder bewusst zu fragen: „Gibt es einen besseren Weg?“

Bei diesem Versuch die vielseitigen Rollen eines/einer DesignerIn aufzuzeigen, wird klar, dass er/sie mehr als nur eine Möglichkeit hat, seine/ihre Umwelt, die Gesellschaft und damit auch

die Zukunft positiv zu verändern. Weiters wird ersichtlich, dass all diese Rollen sehr eng miteinander verbunden sind und tief ineinander greifen. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass sie sich dieser auch bewusst werden, um dementsprechend verantwortungsvoll handeln zu können.

Verantwortung spielt dabei die zentrale Rolle, denn Verantwortung gilt es in jedem Bereich zu tragen, um letzten Endes eine positive Veränderung bewirken zu können. In vielen Agenturen sind GestalterInnen zu „UmsetzerInnen“ verkommen und übernehmen wenig Verantwortung für ihr Handeln. Oftmals liegt es an den GestalterInnen selbst, doch auch die Unternehmensstruktur kann Verbesserungen wesentlich hemmen. Die genaue Betrachtung der verantwortungsvollen Rolle eines/einer DesignerIn, zeigt zurück zum Beginn dieser Arbeit und zu Rachel Carsons „Wahl des richtigen Weges“ (Vgl. Kapitel 1). Denn schlussendlich bleibt es Jedem/Jeder selbst überlassen, ob er/sie die „glatte moderne Autobahn“ oder den „weniger befahrenen Weg“ wählt. In Anbetracht der großen Verantwortung bleibt zu hoffen, dass sich doch immer mehr DesignerInnen für den weniger befahrenen Weg der Nachhaltigkeit entscheiden und diesen soweit ausbauen, dass auch nachkommenden DesignerInnen die Entscheidung leichter fällt. Denn es ist an der Zeit, dass sich DesignerInnen ihrer Verantwortung wieder bewusst werden und ihre Fähigkeiten und ihre Arbeitszeit für sinnvolle Projekte einsetzen.

### 3.5 Nachhaltigkeit im Wandel

Stellt man sich Fragen nachhaltigen Designs stellt man schnell fest, dass sich Kriterien vor allem der Ressourcen- und Materialeffizienz widmen (Vgl. Abschnitt 2.3.1). Dieser ökologische Aspekt zeigt sich auch vorrangig in den in vielen Unternehmen umgesetzten Maßnahmen, vorwiegend angetrieben von finanziellen Einsparungen. (Vgl. Abschnitt 5.2.1) Wahrscheinlich ist auch aus diesem Grund der soziale Aspekt von Nachhaltigkeit häufig unbeachtet geblieben, denn bessere Arbeitsbedingungen z. B. resultieren in höheren Kosten. Langfristig gesehen, ist aber ein Wandel nötig, denn immer mehr Menschen wünschen sich – verbunden mit einer eigenen Wertvorstellung – auch mehr Verantwortung von den Unternehmen.

#### 3.5.1 CSR – ein erster Schritt Richtung Verantwortung

Das Prinzip der Corporate Social Responsibility (CSR) findet sich bereits um 1950 (Vgl. Bruton 2011, S.38). In den 1980ern entstand jedoch eine wesentliche Veränderung von CSR als freiwillige Option zu CSR als Strategie (Vgl. Banerjee 2007, S. 14). James Bruton zeigt zwei unterschiedliche Richtungen im CSR-Diskurs auf: Die Europäische Kommission beispielsweise legt den Fokus auf freiwillige Bereiche der ethischen und philanthropischen Verantwortung, bei Carroll hingegen – siehe Darst. 7 – umfasst der CSR-Begriff alle Arten korporativer Verantwortung (Vgl. Bruton 2011, S. 40).

James Bruton kritisiert dabei, dass nach dem Erreichen der ersten zwei Schritte der Pyramide häufig der Sprung zur Spitze als Werbemaßnahme folgt und das richtige sittliche Verhalten übersprungen wird (Vgl. Bruton 2011, S.39) Das sittlich richtige Verhalten ist sicherlich die am aufwendigsten umzusetzende Stufe, da es eine langfristige Umstellung und Beschäftigung mit der Thematik, wie auch eine Bewegung entgegen der kurzfristigen Denkweise in der Wirtschaft erfordert. Das Fördern einer kurzfristigen und von Gewinn gesteuerten Denkweise ist möglicher-

Darst. 7: Pyramide korporativer sozialer Verantwortung.

Quelle: Bruton 2011, S. 39



weise ein Grund für die fehlende sittliche Verantwortung. Geht man von dieser Annahme aus, wäre eine Veränderung des aktuellen Wirtschaftssystems für eine Verbesserung nötig. Eine Alternative dazu stellt die Gemeinwohlökonomie dar.

#### 3.5.2 Gemeinwohlökonomie

Das Gemeinwohl, als Ziel des Zusammenlebens, gibt es bereits sehr lange, schon seit Zeiten Aristoteles. (Vgl. Felber 2010) Auch bei Carlowitz spielte neben der ökologischen Nachhaltigkeit (siehe Abschnitt 2.1) das „Glück des Gemeinwesens“ (Vgl. Grober 2010, S. 118) eine wesentliche Rolle. Mit der „Gemeinwohlökonomie“ zeigt Christian Felber einen Entwurf für eine neue Wirtschaftsform, die eine „wirtschaftliche Systemalternative zur kapitalistischen Markt- und zentralen Planwirtschaft“ (Felber 2010) darstellt.

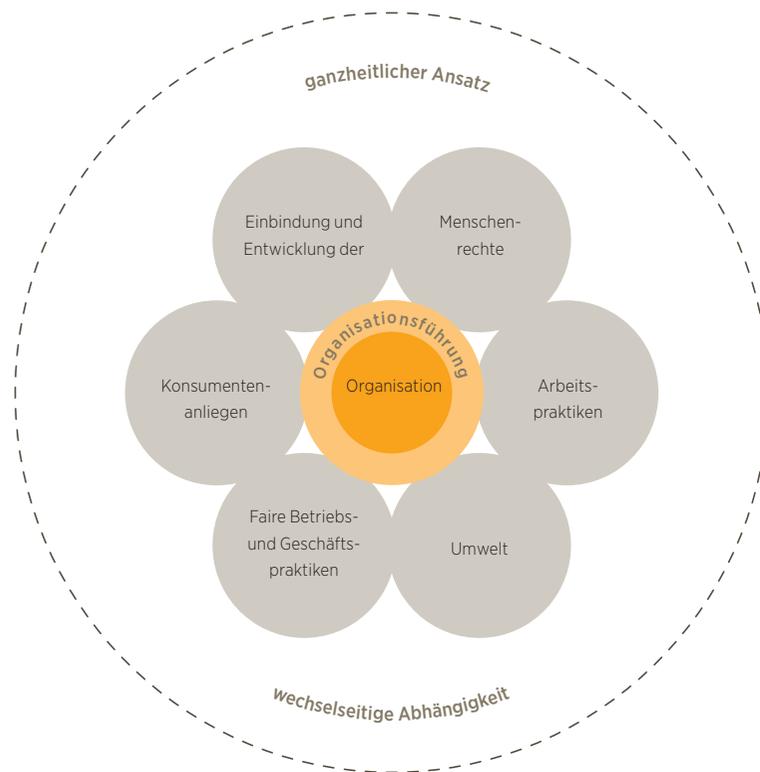
Dabei steht im Vordergrund den Widerspruch zwischen den in der Wirtschaft geförderten Werten – wie Egoismus, Konkurrenz, Gier, Rücksichtslosigkeit und Verantwortungslosigkeit und den Werten, die erfolgreiche Beziehungen ausmachen – wie Vertrauensbildung, Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit, Kooperation, Solidarität aufzulösen. Diese wichtigen Beziehungswerte sollen in die Wirtschaft übertragen werden. Christian Felber findet es nötig die „Systemweichen umzustellen“ und eine Veränderung des rechtlichen Ordnungsrahmens zu erreichen, um Belohnung für verantwortungsvolles, faires Handeln zu ermöglichen. Aktuell müssen zum Beispiel biologische Produkte und fairer Kaffee in direkte Konkurrenz mit unfairen Produkten treten. Der dadurch entstandene preisliche Vorteil belohnt die Unverantwortlichen und Rücksichtslosen. Auch die Definition von unternehmerischen Gewinn ändert sich in diesem Modell, denn ein höherer Finanzgewinn ist nicht immer mit positiven Auswirkungen verbunden. Erfolg wird nach dem neuen Modell am Beitrag zum allgemeinen Wohl – mit Hilfe der erarbeiteten „Gemeinwohlbilanz“ – gemessen, die bereits angewendet und in einem demokratischen Prozess laufend verbessert wird. Die Matrix verbindet mehrheitsfähige Grundwerte – Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung – mit den Berührungsgruppen (Stakeholdern) des Unternehmens. Die in den Schnittmengen formulierten Gemeinwohlkriterien sind klar messbar und mit Gemeinwohlpunkten versehen. (Vgl. Felber 2010)

Schellhorn warnt bei dieser neuen Wirtschaftsform vor einer „Verstaatlichung der Gesellschaft mit negativem Ausgang“ und kritisiert auch den darin fehlenden Freiraum für eine andere Meinung, denn dieses Modell sei nur „flächendeckend“ möglich. (Felber; Schellhorn 2011)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es wichtig ist, Alternativen vorliegen zu haben, um mittels Diskussion ein möglichst optimales Modell zu finden. Für den Nachhaltigkeitsdiskurs ist sicherlich eine weite Veränderung – wie ein Wechsel der Wirtschaftsform nötig, da man im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte sehr schnell auf die Grenzen dieses Wirtschaftssystems stößt. Egal in welchem Bereich man sich mit Nachhaltigkeit beschäftigt, man verspürt schnell den Wunsch nach einer weiteren Veränderung. Vor allem das Messen von Erfolg an finanziellem Gewinn stellt dabei häufig eine große Hürde für Verbesserungen dar. Diesbezüglich stellt die Gemeinwohlökonomie eine gelungene Alternative und eine weitere Diskussionsbasis dar.

Die Welt hat genug für jedermanns Bedürfnisse, aber nicht für jedermanns Gier.

.....  
Mahatma Gandhi  
(Vgl. Grober 2010, S.270)



**Darst. 8: Beziehung der Organisationsführung zu den Kernthemen**

Quelle: Kleinfeld 2011, S. 35

Diese Entwicklungen im vergangenen Jahr 2010 zeigen die Tendenz in Richtung mehr Verantwortung von Unternehmen und dies nicht nur mehr in ausgewählten Bereichen oder als PR-Maßnahme. Bei beiden Ansätzen zeigt sich die Veränderung in Richtung ganzheitlicher Betrachtung und die Handlungsmöglichkeiten für weltweite Organisationen und Unternehmen. Diese Veränderungen können helfen in Zukunft die „Lücke der fehlenden ethischen Verantwortung“ zu schließen und zu einer ganzheitlicheren unternehmerischen Verantwortung überzugehen.

Zu diesen Kritikpunkten lässt sich sagen, dass sicherlich eine klare Empfehlung nötig ist, um eine breite Umsetzung in den Unternehmen und Organisationen zu gewährleisten. Eine externe Überprüfung und Zertifizierung wäre für KonsumentInnen sicherlich von großem Vorteil, da dadurch ein größeres Vertrauen gegenüber der Norm entsteht. Ohne diese Überprüfung und Verifizierung ist man auf die Angaben des Unternehmens / der Organisation angewiesen. Eine mögliche Zertifizierung würde allerdings den wirtschaftlichen Faktor wieder in den Vordergrund rücken, weshalb eine Zertifizierung in diesem Falle nicht sinnvoll scheint. Eine Zertifizierung würde aber auf jeden Fall eine Anhebung der Anforderungskriterien erfordern. Das niedrige Anforderungsniveau – wahrscheinlich entstanden durch den Anspruch auf weltweite Gültigkeit – könnte möglicherweise durch ein mehrstufiges System verbessert werden.

Die Tendenz zu einer weiteren, ganzheitlichen Betrachtung zeigt sich auch in der Erarbeitung eines neuen ISO-Standards, der im November 2010 präsentiert wurde.

### 3.5.3 ISO 26000

Während sich ISO 14000 „nur“ auf ökologische Verbesserungen konzentrierte, sieht die seit 2010 verfügbare ISO 26000 diese nur mehr als Teil des Ganzen. „ISO 26000 beschreibt gesellschaftliche Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und die Umwelt.“ (Kleinfeld 2011, S. 5) Es wird explizit darauf hingewiesen, dass Verantwortung gemäß ISO 26000 „über das bloße Engagement für wohltätige Zwecke und die reine Gesetzeseinhaltung deutlich hinausgehen“ (Kleinfeld 2011, S. 5). Diese ganzheitliche Betrachtung zeigt Ähnlichkeiten zur von Carroll aufgestellten Pyramide. Die ISO 26000 kennt sieben Kernthemen – die Organisationsführung als „zentralen Hebel“. (Kleinfeld 2011, S. 35) (Siehe Darst. 8)

Das Netzwerk Soziale Verantwortung (NeSoVe) steht der Norm skeptisch gegenüber und übt Kritik am niedrigen Anforderungsniveau, wie auch der fehlenden Überprüfbarkeit und externen Verifizierung, sowie dem fehlenden Einbeziehen der Gesellschaft. (Vgl. NeSoVe 2010)

# Kapitel 4

## Nachhaltigkeit in Teilbereichen der Corporate Identity

### **4.1 Nachhaltige IT**

### **4.2 Nachhaltige Werbeartikel**

### **4.3 Nachhaltige Kommunikation**

### **4.4 Social-Media**

---

Bereits in den vorherigen Kapiteln wurde die Komplexität von Nachhaltigkeit deutlich. Deshalb wird in diesem Kapitel versucht Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Teilbereichen der Unternehmenskommunikation und -gestaltung zu betrachten, um nicht nur ein konkreteres Verständnis für die jeweiligen Bereiche zu entwickeln, sondern am Ende auch die Vielfältigkeit und Gleichzeitigkeit von Nachhaltigkeit zu begreifen. In diesem Kapitel werden folgende Aspekte näher betrachtet: Nachhaltigkeit im IT- und Werbeartikel-Bereich, nachhaltige Kommunikation und damit verbunden auch die Bedeutung von Social Media.

Obwohl der Print-Bereich in einem Corporate Design noch immer eine wesentliche Rolle spielt, wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, da dieser in verschiedenster Literatur bereits sehr ausführlich behandelt wurden (siehe unter anderem Sherin 2009). Oftmals wird nachhaltige Gestaltung auf den richtigen Druck und die richtige Wahl des Papiers reduziert, deshalb wurde der Fokus bewusst auf andere Teilbereiche des Corporate Designs und weiters auch auf andere Bereiche einer Corporate Identity gelegt, denen im Zuge von nachhaltiger Gestaltung oftmals weniger Aufmerksamkeit geschenkt wird. Im Hinblick auf Design erschienen vor allem folgende zwei Bereiche relevant: Werbeartikel aufgrund deren ökologischer Fragwürdigkeit und der IT-Bereich aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit von digitalem Content und der „Ersatzfunktion“ gegenüber der Printproduktion.

## 4.1 Nachhaltige Informationstechnologie (IT)

Server und PCs bewältigen täglich Unmengen von Daten im Dauerbetrieb – Informationstechnologie ist mittlerweile aus keinem Unternehmen mehr wegzu-denken. „Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) verursachte im Jahr 2007 rund 33 Millionen Tonnen des Klimagases Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) und damit mehr als der gesamte deutsche Luftverkehr.“ (Bündnis 90 2009, S. 5) Diese enormen Zahlen zeigen wie wichtig es ist, auch im IT-Bereich auf Nachhaltigkeit zu setzen. „Green IT“ ist vor allem seit der CeBit 2008 zu einem wichtigen Schlagwort in Europa geworden. In folgendem Kapitel wird die Definition von Green IT und eine Erweiterung zu nachhaltiger IT diskutiert.

### 4.1.1 Was ist Green IT?

Laut dem Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. umfasst der Begriff Green IT „die Gesamtheit aller ITK-basierten Potenziale für Energie- und Ressourceneffizienz – und dies über den gesamten Lebenszyklus vom Design zur Produktion über die Nutzung bis hin zur Entsorgung.“ (BDI 2011) Diese Definition konzentriert sich wie ein Großteil der Definitionen in der Literatur auf ökologische Aspekte. „Energie und Ressourceneffizienz“ erscheint aber aufgrund des zunehmenden CO<sub>2</sub>-Verbrauches von Informations- und Kommunikationstechnologie ein nicht zu verachtender Schritt zu sein. Laut einer Studie der EPA lag das Energie-Einsparungspotenzial im IT-Bereich 2007 zwischen 20-55% (Vgl. 2007, S. 10). Dabei ist es wichtig, das Gesamtsystem zu betrachten, anstatt nur einzelne Teile auszutauschen: „Es bringt nichts einen PC wegzuerwerfen und gegen einen umweltfreundlichen einzutauschen, wenn das Gesamtsystem verschwenderisch ist.“ (Glojek 2011). Es muss – basierend auf den Aufgaben, die ein Unternehmen zu erfüllen hat, ein System gefunden werden, das diese Kriterien am besten erfüllt. (Vgl. Glojek 2011) Dieser gesamtheitliche Ansatz zeigt Parallelen zu anderen Bereichen in denen Nachhaltigkeit integriert wird. In der Praxis wird der vorwiegend ökologische Ansatz „Green IT“ meist von ökonomischen Vorteilen geprägt. Ein energiesparendes System wird oft nur dann eingeführt, wenn es sich möglichst rasch rentiert und der Gewinn über ein paar hundert Euro liegt. (Vgl. Glojek 2011) Zusätzlich zur Berücksichtigung von Energiesparmaßnahmen und Ressourceneffizienz sollte Green-IT auch die Verwendung von Strom aus regenerativen Energien miteinbeziehen, da dadurch der CO<sub>2</sub>-Ausstoß ebenfalls reduziert werden könnte. Dies sollte allerdings nur ergänzend passieren, da dadurch ein verschwenderisches System nicht gerechtfertigt wird.

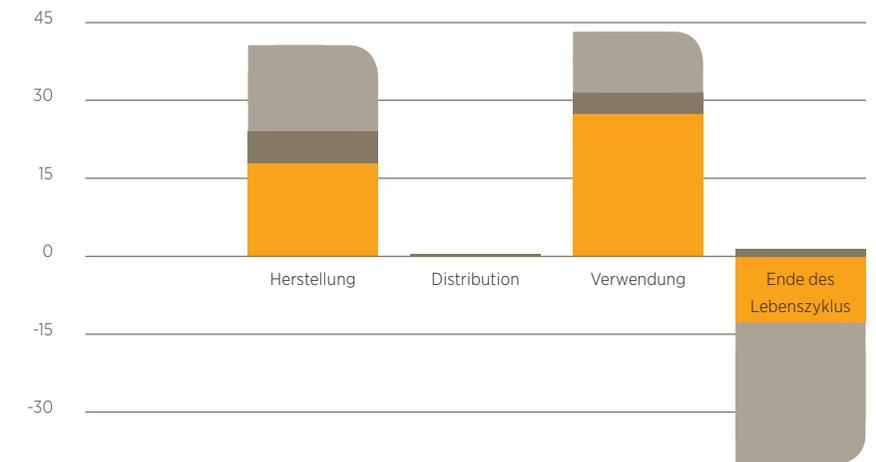
Die oben genannte Definition lässt einen weiteren wichtigen ökologischen Aspekt unbeachtet: die Minimierung von toxischen Stoffen in Elektronikgeräten. Computer beinhalten eine Reihe von giftigen Substanzen – unter anderem Blei, Kadmium, Quecksilber, PVC, bromierte Flammschutzmittel (Vgl. BAN; SVTC 2002, S. 11-12). Eine EU-Richtlinie zum Verbot von sechs gefährlichen Stoffen in Elektro- und Elektronikgeräten war 2003 ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung (Vgl. EU 2003a). Diesbezüglich ist allerdings kritisch anzumerken, dass diese Richtlinie zwar laufend erweitert, aber die Liste an gefährlichen Stoffen bis dato nicht ergänzt wurde (Vgl. EU 2010a). Eine Ausweitung erscheint sinnvoll, wenn man betrachtet, welchen Einfluss Produktion und Verwendung IT Geräten auf Mensch und Umwelt haben (Vgl. Darst. 9). Erschreckend ist dabei auch der hohe negative Einfluss auf die Gesundheit des Menschen bei der Verwendung. Lediglich die Distribution der Geräte kann in Relation zu den anderen Bereichen außer Acht gelassen werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, bereits bei der Konzeption eines Produktes die Auswirkungen auf den gesamten Lebenszyklus zu beachten.

Jede Suchanfrage über Google erzeugt Energiekosten, mit denen eine 11-Watt-Energiesparlampe eine Stunde lang brennen kann.

Vgl. Spiegel 2007

Darst. 9: Durchschnittliche Umweltauswirkungen (in Eco-Indicator 99 points) des gesamten Lebenszyklus eines Desktop PC Systems, produziert in China und weltweit verwendet.

■ Menschliche Gesundheit  
■ Ecosystem  
■ Ressourcen



Quelle: Eugster, Hirschier, Duan S. 25

EU-Umweltkommissar Janez Potočnik erklärte in einer Pressemitteilung:

„Wir verwenden mehr und mehr elektrische und elektronische Erzeugnisse und müssen sicherstellen, dass ihre Wirkungen auf die Umwelt und die öffentliche Gesundheit möglichst gering sind, und zwar sowohl bei ihrer Verwendung wie bei ihrer Entsorgung. (...)“

Entsorgung ist ein wichtiger Bereich, der in Zukunft noch mehr berücksichtigt werden sollte, wie auch Michael Braungart im Prinzip des technischen Kreislaufs vorschlägt (Vgl. Abschnitt 3.2.5, Darst. 5). Jedes Jahr fallen 25 Millionen an so genanntem Electronic-Waste (E-Waste) an, der oftmals sein Ende in Ländern wie China, Indien oder Nigeria findet und dort unter gefährlichen Bedingungen „recycled“ wird (Vgl. Leonard 2010). Greenpeace fordert deshalb Elektronikhersteller zum Prinzip „Individual Producer Responsibility“ auf: Hersteller sollen für Ihre Produkte und die Entsorgung Verantwortung übernehmen. Ebenso sollten durch besseres Produktdesign Giftstoffe eliminiert werden. (Vgl. Greenpeace 2008, S. 5)

Viele dieser ökologischen Aspekte zeigen, dass Green IT ohne die Beachtung von sozialen Aspekten nicht auskommt, denn einige Bereiche sind unmittelbar mit sozialen Problemen verknüpft. Energieeinsparungen sind häufig die einfachste Lösung – „low hanging fruits“, da sie teilweise ohne großen Kapitalaufwand möglich sind (Vgl. EPA 2007, S. 54), doch lange nicht genug, um IT wirklich umweltfreundlich zu machen. „Green IT“ muss weiter gefasst werden, als es in bisherigen Diskussionen meist der Fall ist“ (Bündnis 90 2009, S. 13). Dieser Aspekt wird im nachfolgenden Abschnitt im Detail betrachtet.

### 4.1.2 Erweiterung zu nachhaltiger IT

Nachhaltige Informationstechnologie muss zusätzlich zu der im vorigen Abschnitt genannten ökologischen Sichtweise auch soziale Aspekte berücksichtigen. Vor allem die Herstellungsbedingungen in den Zulieferbetrieben, aber auch die Produktionsbedingungen der verarbeiteten Rohstoffe müssen miteinbezogen werden. Viele Rohstoffe werden unter den gefährlichsten Bedingungen für Mensch und Umwelt gewonnen (Vgl. Weed 2007, S. 12-22).

Südwind fordert mit der Kampagne „Clean-IT“ in Hinblick auf die sozialen Bedingungen unter anderem „die Einhaltung grundlegender Arbeitsrechte, ein Recht auf Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und das Recht auf gewerkschaftliche Organisation“ (2008, S. 1). In allen Bereichen des Lebenszyklus eines Produktes sollen diese sozialen Kriterien berücksichtigt werden. Dies ist allerdings häufig sehr schwierig zu überprüfen, da Computer und andere elektronische Geräte aus sehr vielen Einzelteilen und Materialien bestehen: „[D]ie in PCs eingesetzten Stoffe [umfassen] mehr als die Hälfte des Periodensystems der Elemente.“ (Bündnis 90 2009, S. 6) Umso mehr ist eine klare Kennzeichnung wichtig, die dem Verbraucher eine eindeutige Hilfestellung bieten.

Doch nicht nur im Herstellungs- und Entsorgungsprozess sollen soziale Aspekte miteinbezogen werden – auch die Verwendung und Handhabung eines Produktes sollte möglichst nachhaltig sein. Dabei könnte ein benutzerfreundliches Produktdesign im Vordergrund stehen, das unter anderem auch den gesamten Lebenszyklus menschlicher und umweltfreundlicher macht: ein beständiges, leicht reparierbares, ungiftiges und vollständig

recyclebares Produkt, das eine längere Nutzung ermöglicht und somit Ressourcen spart.

#### 4.1.3 Mehr Transparenz für Verbraucher

Für energiesparende Systeme gibt es bereits seit Jahren Zertifizierungen, als Hilfestellung für den Verbraucher (z. B. Energy Star, Blauer Engel, EU-Umweltzeichen). Allerdings könnte dies durch eine einheitliche Produktkennzeichnung – möglicherweise in Form eines „Top Runner Modells“, das in regelmäßigen Abständen an die neuesten Entwicklungen angepasst wird, oder auch eine Pflichtkennzeichnung nach dem Vorbild der weißen Ware (Kühlschränke, etc.), wie vom Bündnis 90 und den Grünen empfohlen (Bündnis 90 2009, S. 6) – noch verbessert werden. Kritik an bestehenden Kennzeichnungen besteht auch hinsichtlich dem Fehlen der soziale Faktoren – sie wurden bisher noch in keiner Kennzeichnung berücksichtigt. Eine Auszeichnung für IT-Geräte, produziert unter fairen und menschlichen Arbeitsbedingungen – ähnlich zu „Fairtrade“-Produkten – fehlt noch. Dabei wäre vor allem auf die im vorherigen Abschnitt angesprochenen Bedingungen in der Produktion und der Verarbeitung der Rohstoffe zu achten. All diese Faktoren könnten im Zertifizierungsprozess miteinbezogen und auch überprüft werden und schlussendlich zu mehr Transparenz für die VerbraucherInnen führen. Zwar ist wie in Abschnitt 4.1.2 beschrieben, die Komplexität der Teile ein Hindernis, allerdings wäre es sehr wohl möglich die größten Zulieferbetriebe miteinzubeziehen. Um dies zu erreichen ist sicherlich eine verstärkte Nachfrage seitens der KonsumentInnen nötig, da der Trend zu immer billigeren Notebooks und Flatscreens dieser wünschenswerten Transparenz entgegenwirkt.

#### 4.1.4 Zusammenfassung: Relevanz für GestalterInnen

Im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung spielt nachhaltige IT nicht nur in jedem Unternehmen eine Rolle, sondern auch für GestalterInnen, da auch immer mehr und mehr zusätzlich digital konzipiert wird. Die Gefahren von digitalem Inhalt liegen vorwiegend auch darin, dass nicht unmittelbar viel Müll und hohe Kosten verursacht werden, wie es zum Beispiel bei gedruckten Produkten der Fall ist. Aus diesem Grund wird es möglicherweise nicht als ebenso hohe Gefahr für die Umwelt betrachtet. Doch wie in diesem Kapitel ersichtlich ist, sollte man den enormen Stromverbrauch, wie auch den anfallenden E-Waste nicht unterschätzen.

Einen Inhalt zusätzlich auch online zu veröffentlichen wurde mit der Entstehung von Social Media wesentlich erleichtert und ist heute nicht mehr unbedingt mit hohen Kosten verbunden. Strom als Ressource ist verhältnismäßig billig, ebenso sind viele Dienste im Internet, wie z. B. Blogs, meist kostenlos oder sehr günstig verfügbar. Als Endverbraucher ist man sich den indirekten Kosten nicht bewusst, denn man kann beliebig viele Blogs schreiben und in unterschiedlichsten sozialen Netzwerken Mitglied sein – das Internet wirkt oftmals wie eine „endlose Ressource“ und lässt die enorme Anzahl an Servern und Rechnern dahinter vergessen. Deshalb ist auch für digitalen Inhalt wichtig auf Qualität statt Quantität zu achten. Dabei ist es von enormer Bedeutung, gedruckte Inhalte nicht einfach zu übernehmen, sondern auf das digitale Medium abzustimmen. Obwohl das digitale Medium rasch als Ersatz für den Druck galt und bereits von einem Aussterben der Print-Produktion gesprochen wurde, hat sich dieses Phänomen bisher nicht bewahrheitet. Im Gegenteil: der Papierverbrauch nimmt weltweit stetig zu (Vgl. Haugke, S. 12). Das zeigt, wie wichtig es ist, bewusst zu handeln. Ein Verabschieden von der ständigen Gleichzeitigkeit und auch Selbstverständlichkeit, dass ein Computer ohnehin läuft, erscheint dazu unbedingt nötig. Diese Form der Reduktion erfordert

kaum einen Verzicht, vielmehr einen „gedanklichen Wandel“ und ein „sich selbst bewusst machen“ des „digitalen Verbrauchs“. Das selbe gilt für die Werbung: Ein bewusstes Auswählen der richtigen Kommunikationskanäle und ein Hinterfragen der Notwendig und Sinnhaftigkeit ist wichtig – nicht nur bei Print-Produkten, sondern auch bei digitalen Projekten.

Es erfordert vielmehr einen „gedanklichen Wandel“, ein „sich selbst bewusst machen“ des digitalen Verbrauchs.

.....

**Darst. 10: Kosten nach Kontakt unterschiedlicher Werbeformen**

<i>Ad Specialties</i>	0.005
Prime Time TV (1)	0.018
Syndicated (Day) TV (1)	0.005
Cable TV (Prime Time) (1)	0.005
National Magazine (1)	0.045
Spot Radio (1)	0.058
Billboard (2)	0.002
Newspaper (3)	0.029
Internet (4)	0.003

(1) Source: 2010 The Nielsen Company. Numbers derived by ASI from data provided by Nielsen.

(2) Source: Outdoor Advertising Association of America

(3) Source: Columbus Dispatch

(4) Source: AdAgeOnline.com

Quelle: ASI 2010, S. 8

## 4.2 Nachhaltige Werbeartikel

Nachhaltige Give Aways – dieser Begriff scheint ein Paradoxon zu sein, denn kein Teil der Werbung wirkt so wenig nachhaltig wie der Bereich der Werbebeschenke: Die massenhafte Produktion an Dingen, die zu tausenden verteilt werden, mit dem Ziel nach wenigen Monaten im Müll zu landen. Doch nicht nur in ökologischer Hinsicht sind sie unverantwortbar, auch sozial sind Werbebeschenke zu hinterfragen: 95% davon werden in Asien produziert (Vgl. ASI 2010b), teilweise unter schlechten Arbeitsbedingungen und ohne gerechte Entlohnung.

### 4.2.1 Bedeutet Nachhaltigkeit einen Verzicht?

Hinsichtlich dem Aspekt der Nachhaltigkeit erscheint die Lösung offensichtlich: nachhaltig heißt auf Give-Aways zu verzichten. Doch laut einer aktuellen Studie, durchgeführt vom Advertising Speciality Institute (ASI) sind Give-Aways eine der effektivsten und kostengünstigsten Varianten in etwa im Vergleich zu TV-Werbung oder Anzeigen in Magazinen (siehe Darst. 10). „Kostengünstig“ wird allerdings relativiert wenn man bedenkt, welchen Preis Mensch und Umwelt für die Tonnen von Werbebeschenken wirklich zu bezahlen hätten, würde der gesamte Lebenszyklus der Produkte miteinbezogen.

Werbebeschenke werden in den USA durchschnittlich 5,4 Monate behalten, Sweatshirts hingegen haben schon nach 3,9 Monaten ausgesiedet. Am längsten werden Elektronische Geräte aufbewahrt – mit 8,1 Monaten liegt der Wert allerdings immer noch weit unter einem Jahr. Noch dramatischer sind die Werte in Großbritannien: Dort wird ein Werbebeschenk durchschnittlich nur 4,9 Monate behalten (siehe dazu Darst. 11). Zwar verschenken einige Menschen ungewollte Werbeartikel weiter, doch der Großteil entscheidet sich zum Wegwerfen oder beachtet ihn nicht mehr (Vgl. Darst. 12). Zahlreiche Gründe sprechen somit für den Verzicht auf Give-Aways, doch auch eine deutschlandweit durchgeführte Statistik zeigt eine erhöhte Akzeptanz von Werbeartikeln im Vergleich zu anderen Werbeformen wie z. B. TV-, Anzeigen- oder Briefkasten-Werbung. Nur 21% aller Befragten fühlen

sich durch Werbeartikel gestört, von Briefkastenwerbung hingegen sogar 78% (siehe Darst. 13) 70% aller Befragten finden Unternehmen, die Ihnen Werbeartikel schenken, sympathisch (Vgl. Advernomics 2005, S. 8) Vor allem diese hohe Akzeptanz bei der Zielgruppe macht es ökonomisch schwierig darauf zu verzichten. Zwar wäre ein Verzicht ökologisch auf jeden Fall die beste Variante, um aber ökonomisch, ökologisch und sozial die beste Lösung zu finden, wird im nachfolgenden Abschnitt eine weniger radikale Möglichkeit diskutiert.

### 4.2.2 Was sind nachhaltige Werbebeschenke?

Entscheidet man sich aus dem im vorigen Abschnitt erläuterten Grund der weit verbreiteten Akzeptanz und dadurch hohen Effektivität für den Einsatz von Werbeartikeln, ist es umso wichtiger, die Materialien so zu wählen, dass sie in der Natur keinen Schaden anrichten, wenn das Produkt weggeworfen wird. Entweder der Abfall dient der Natur, wie nach dem Cradle-to-cradle-Prinzip (siehe Abschnitt 3.2.5), gleichzeitig als Nährstoff oder man konzipiert die Produkte bereits weniger als Wegwerfprodukte, sondern vielmehr als Produkte mit Sinn. 75% der Befragten behalten einen Artikel, weil er nützlich ist (Vgl. ASI 2010, S. 9). Dieser Mehrwert eines Werbebeschenkens ist somit zum Großteil für das Erreichen der hohen Effektivität verantwortlich. Doch auch hinsichtlich Nachhaltigkeit ist es ein Muss-Kriterium für Werbeartikel: Keine Geschenke verteilen, deren Sinnhaftigkeit fraglich oder nicht gegeben ist. Dabei ist es ratsam die Wünsche der Zielgruppe miteinzubeziehen, um auch den jeweilig passenden Mehrwert liefern zu können. Doch auch ein gut durchdachtes, sinnvolles Produkt ist nicht nachhaltig, wenn es möglichst billig, unter schlechten Bedingungen produziert wurde und bereits

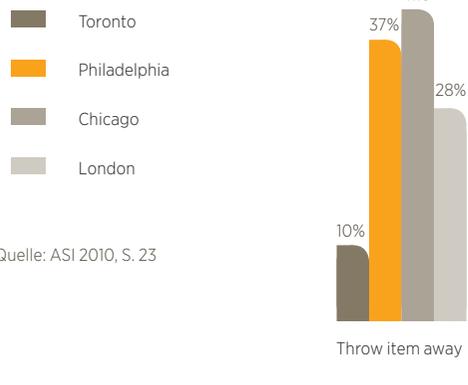
**Darst. 11: Durchschnittliche Zeit (in Monaten), die ein Werbebeschenk behalten wird. Ein Vergleich zwischen den USA und Großbritannien.**

	USA	GB
Food Items (both)	1.0	1.0
Jackets/Hoodies/Sweatshirts/Fleece	3.9	6.4
Health and Safety Products	4.1	6.0
Automotive*	4.6	
Writing Instruments	4.8	4.8
Desk/Office/Business Accessories	5.5	5.2
Shirts	6.4	4.3
Glassware/Ceramics (includes Mugs)	6.6	5.1
Caps/Headwear	6.7	4.8
Bags	6.7	5.3
Calendars	6.7	7.1
Recognition-Awards/Trophies/Plaques*	7.3	
Electronics/Computer*	8.1	
<i>Average GB</i>	<i>5.4</i>	<i>4.9</i>

\* Results should be analyzed with caution due to low base size.

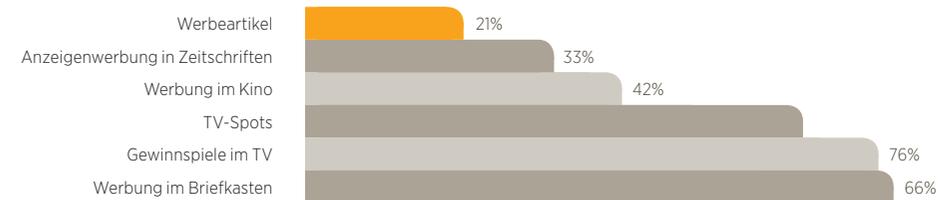
Quelle: ASI 2010, S. 5-6

**Darst. 12: Verbleib ungewollter Werbebeschenke nach Städten**



Quelle: ASI 2010, S. 23

**Darst. 13: Störfaktor von ausgewählten Werbeformen**



Quelle: Advernomics 2005, S. 7

geringere,  
dafür hochwertige  
Streuung“

nach kurzer Zeit kaputt geht. Deshalb ist weiters eine gute Qualität essentiell, um Langlebigkeit zu gewährleisten. Zu einem nachhaltigen Werbegeschenk gehört aber nicht nur ein fair hergestelltes Produkt, auch die Planung im Vorfeld muss im Sinne von Nachhaltigkeit erfolgen. Eine massenhafte Verteilung ist nicht nachhaltig und könnte auch eine gegenteilige Wirkung bei der Zielgruppe mit sich bringen. Deshalb ist eine „[g]eringere, dafür hochwertige Streuung“ (Klett 2011) zu empfehlen. Hinsichtlich der Produktion ist auf ein Zusammenspiel mehrerer positiver Kriterien zu achten. Klett warnt diesbezüglich vor nachhaltig wirkenden Produkten, die es eigentlich nicht sind:

*„Mein Lieblingsbeispiel ist immer der Taschenrechner mit Solarmodul oder Wasserantrieb. Klar, er braucht keine Batterie und zeigt eine alternative Energieerzeugung. Letztendlich ist er aber ein chinesischer Plastikmist, der irgendwo in Shenzhen unter was für Umständen auch immer, produziert wurde.“ (Klett 2011)*

Deshalb ist eine Evaluation anhand mehrerer Kriterien bei der Auswahl des richtigen Werbemittels unbedingt nötig.

#### 4.2.3 Schlussfolgerung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Verzicht auf Werbemittel ökologisch natürlich die beste Lösung darstellen würde. Die hohe Akzeptanz bei der Zielgruppe macht es ökonomisch aber schwierig darauf zu verzichten. Auch sozial können Werbegeschenke – als Form von Anerkennung – einen positiven Wert erreichen. Deshalb ist es wichtiger auf einen nachhaltigen Einsatz von Werbeatikeln zu achten, als gänzlich darauf zu verzichten. Um Nachhaltigkeit im Werbeatikel-Bereich zu erreichen, muss ein Zusammenspiel von nachhaltiger Konzeption und Produktion bestehen. Was dabei konkret zu beachten ist, fasst Darst. 14 bildlich zusammen. Diese erarbeiteten Fragen und Kriterien sollen ermöglichen ein Werbegeschenk auf dessen Nachhaltigkeit zu überprüfen.

Anhand dieser lässt sich eine Empfehlung für ein sehr nachhaltiges Werbegeschenk abgeben: Eine Tasche aus FairTrade-Bio-Baumwolle erfüllt zum Beispiel einen Großteil dieser Kriterien. Durch die Auswahl der geeigneten Stoffe kann auf Pestizide in der Baumwolle verzichtet werden und für faire Arbeitsbedingungen gesorgt werden. Ein Aufdruck kann mit umweltfreundlichen Farben oder durch Aufsticken erfolgen. Aber nicht nur in ihrer Herstellung kann eine Tasche nachhaltig sein. Die Verwendung einer Stofftasche ist ebenso nachhaltig: Sie vereint die Möglichkeit sie jahrelang wieder zu verwenden und reduziert dadurch die Müllmenge, den Energieverbrauch und schont nicht erneuerbare Ressourcen, die durch die Verwendung von Plastiktaschen gebraucht würden.

Darst. 14: Nachhaltige Werbegeschenke – ein Zusammenspiel von Nachhaltiger Konzeption und Produktion.



## 4.3 Nachhaltige Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ sagte bereits Paul Watzlawick. Ein Unternehmen kommuniziert über eine Vielzahl von Kanälen, auf unterschiedlichsten Wegen. Kommunikation ist nur ein Teil einer Strategie des Unternehmens, der aber nicht vernachlässigt werden sollte. Vor allem der Aspekt, dass sie auch selbstständig funktioniert – ob gut oder schlecht – sollte unbedingt beachtet werden. Doch wie kommuniziert man nachhaltig?

### 4.3.1 Was ist nachhaltige Kommunikation?

Cheryl Heller beschreibt das oberste Prinzip nachhaltiger Kommunikation kurz und prägnant: Auf Worte folgen Taten. (Vgl. Sherin, S. 30) Nachhaltige Kommunikation muss auch halten was sie verspricht, weshalb eine ganzheitliche Strategie (siehe Abschnitt 5.1) immer mehr an Bedeutung gewinnt, um „Taten“ auch gewährleisten zu können. Fehlt diese Strategie, ein Plan, der Taten auch vorsieht, ist es nicht ratsam Nachhaltigkeit bereits zu kommunizieren. Allerdings ist nicht nur wichtig dass man hält was man kommuniziert, sondern auch in welcher Art und Weise die Kommunikation stattfindet. Jede Kommunikation basiert auf der Vermittlung von Werten. Nachhaltige Kommunikation sollte dementsprechend langfristig ausgerichtete Werte vermitteln. Nina Galla vergleicht die Beziehung von Marke und Konsument mit einer Ehe. Dort ist nachhaltige Kommunikation genau so wichtig für das Funktionieren, wie in einer Beziehung zwischen KundIn und Unternehmen. Demnach sollten sich auch die Werte richten: Authentizität, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbereitschaft.

„Nachhaltige Kommunikation ist mehr als das Bedienen ökologischer, ökonomischer und sozialer Informationsbedürfnisse von Teilzielgruppen – sie ist der Aufbau langfristiger und tragfähiger Beziehungen, idealerweise ähnlich langfristig angelegt wie eine Ehe.“ (Vgl. Galla 2010)

Diese Langfristigkeit spielt im Zuge nachhaltiger Kommunikation eine wesentliche Rolle, denn nur so lässt sich ein Vertrauen aufbauen, das für den Erfolg unabdingbar ist. Doch nicht nur nach außen hin sollte diese Art der Kommunikation gewährleistet werden – auch innerhalb des Unternehmens. Wesentlich bei dieser wertebasierten Form von Kommunikation ist auch die Möglichkeit der Partizipation: Es erfolgt ein Meinungs austausch zwischen gleichwertigen TeilnehmerInnen. Kommunikation hat die Möglichkeit „Nachhaltigkeit als Prozess der Verbesserung“ zu vermitteln und nicht als „fertige Lösung“ zu präsentieren. Dadurch erhalten KonsumentInnen und andere Stakeholder die Möglichkeit an diesem Verbesserungsprozess teilzuhaben, wodurch eine Identifikation mit dem Unternehmen entstehen kann. Dabei spielt Wertschätzung durch Anerkennung eine wichtige Rolle (Vgl. 4.4.3). Dieses Leben gemeinsamer Werte erstellt eine starke Bindung. Deshalb ist es umso wichtiger, diese auch ernst zu nehmen und nicht aufgrund wirtschaftlicher Vorteile darauf zu vergessen. Nachhaltige Kommunikation heißt den Profit nicht über alles zu stellen und konsequent nach den ethischen Werten und Grundsätzen zu handeln.

**Beispiel:** Eine Online-Anzeige wie in Darst. 15 abgebildet, entspricht demnach nicht einem nachhaltigen Ansatz. Bei dieser Werbung, die die „besten Ausgeh-Outfits“ neben Menschen in Strahlenschutzanzügen bewirbt, steht nur der Profit durch eine Katastrophe im Vordergrund, wo Angst und Erinnerung an die eigene Sterblichkeit ausgenutzt werden, um ein gesteigertes Konsumverhalten zu erreichen. Marktforschungsstudien bestätigen die Anziehungskraft verhängnisvoller Nachrichten, und das Schalten von Anzeigen im Umfeld von erschütternden Mel-

dungen wird teilweise sogar empfohlen. (Vgl. Schneider 2010) Ein Unternehmen, das für Nachhaltigkeit wirbt, könnte diese Katastrophe ausnutzen, da im Zuge dieser sich möglicherweise wieder mehr Menschen Gedanken über natürliche Produkte machen. Doch Nachhaltigkeit sollte mehr sein, als nur ein Verkaufsvorteil und dazu gehört in diesem Fall auch Mitgefühl für die Opfer und deren Familien.

Vor allem in ökologischer Hinsicht wird Nachhaltigkeit auch häufig mit dem Grundsatz „Weniger ist mehr“ in Verbindung gebracht. Es ist natürlich sinnvoll eine klare Strategie zu erarbeiten und auf Verschwendung zu verzichten. Doch muss eine nachhaltige Kommunikation nicht unbedingt auf alles verzichten. „(Be)Werben“ beschreibt Peter Klett dieses Phänomen. Er ist der Meinung, dass es wichtig ist, nachhaltige Produkte zu bewerben, um eine Alternative und Verbesserungsmöglichkeit anzubieten und so insgesamt eine Verbesserung zu erreichen. (Vgl. Klett 2011) Dabei ist zu hinterfragen, wie weit GestalterInnen dabei gehen sollten, um Aufmerksamkeit zu erreichen. Simonetta Carbonaro ist der Meinung „Wenn alle schreien, dann bekommt die Aufmerksamkeit derjenige, der leise spricht.“ (Nachtwey, Mair 2008, S. 203) Ein Massenmedium, wie zum Beispiel Briefkastenwerbung ist nicht nachhaltig. Dabei ist ein Verzicht – allein schon aus ökologischen Gründen – nötig. Allerdings heißt dieser Verzicht nicht unbedingt, dass die Menge der Kommunikation selbst reduziert werden muss. Vielmehr sollten andere Formen der Kommunikation genutzt werden. In diesem Zusammenhang

ist es möglicherweise wichtig wieder vermehrt auf persönliche Kommunikation zu setzen: Mitarbeiter, Lieferanten, Partner und auch Praktikanten spielen dabei eine Rolle. Auch mit Hilfe von Social Media kann eine solche „persönliche“ Kommunikation erfolgen und Unternehmen haben die Möglichkeit direkt in Kontakt mit den KonsumentInnen zu treten, ohne aufdringlich zu wirken. (Siehe Abschnitt 4.4) Demnach spielt auch die Auswahl des richtigen Mediums eine nicht unwesentliche Rolle für nachhaltige Kommunikation: Nachhaltigkeit bedeutet Kommunikation bewusst einzusetzen.

**Beispiel:** Der Tiroler Lebensmittelkonzern M-Preis engagiert sich für die Umwelt, fördert regionale Produkte und setzt sich für fairen Handel ein. Auch die Förderung von sozialen Projekten in Afrika gehört dazu. Ende März 2011 rief M-Preis seine Kunden zur Teilnahme an der weltweiten Aktion „Earth Hour – 60 Minuten ohne Licht“ auf. Dies geschah unter anderem mit einem gedruckten Flyer, ähnlich der Darst. 16. Dabei stellt sich die Frage inwiefern andere Kommunikationsplattformen (Web, Social Media) gereicht hätten, bzw. ein Print-Medium gezielter eingesetzt werden hätte können. Zum Beispiel an Wursttheke oder Kassa, wo KäuferInnen ohnehin eine gewisse Zeit wartend verbringen. Für die Publikation eines Datums und der Aufforderung 60 Min. auf Licht zu verzichten erscheint ein vielfach gedruckter Flyer im A5-Format unnötig und wenig nachhaltig, obwohl dies für einen guten Zweck geschieht. Dies zeigt, dass nachhaltige Kommunikation von Inhalt und Form abhängig ist.

Darst. 15: Nachhaltige Kommunikation erfordert mehr als Profitdenken.



Japan in der Krise: Fotozicker – Verwüstung ohne Ende  
Bildrechte: 1 2 3 ... 55

Der Beta-Strahler Jod-131 hat eine Halbwertszeit von etwa acht Tagen (die Hälfte der Isotope ist in dieser Zeit zerfallen), strahlt deshalb anfänglich stark, ist aber nach einem Jahr verschwunden. Es reichert sich allerdings in der Schilddrüse an und kann dort zu Krebs führen.

ANZEIGE

zalando [Zum Shop!](#)

Ähnlich wie Cäsium-137 kann sich Strontium-90 im Knochengewebe einlagern, Tumore sowie Schäden am Knochenmark und vermutlich Leukämie verursachen. Der Beta-Strahler hat eine Halbwertszeit von mehr als 28 Jahren.

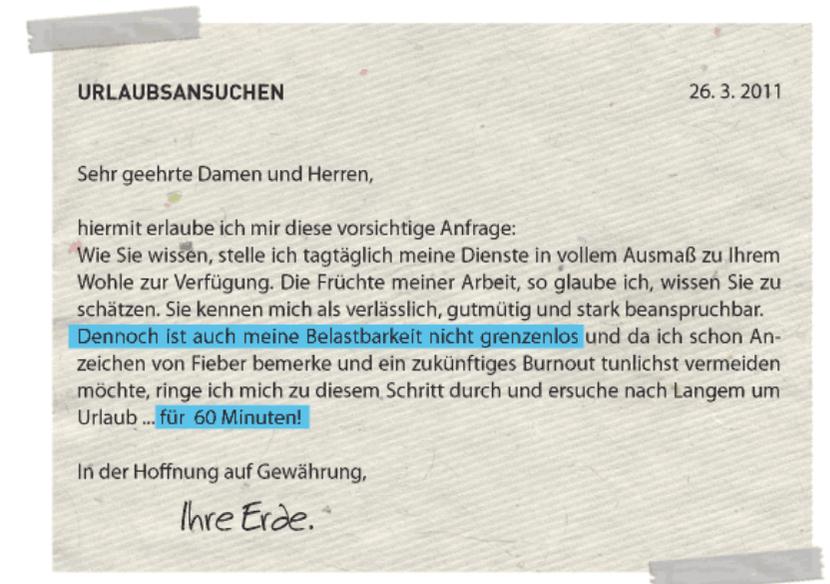
Die Plutonium-Nuklide aus den Brennelementen sind extrem giftige Schwermetalle. Dazu kommt eine gefährliche Strahlenwirkung, die sich besonders auf Knochen und

**IT'S PARTY TIME**  
DIE BESTEN AUSGEH-OUTFITS

Quelle: <http://www.textberater.com/corporate-publishing/nachdenken-uber-anzeigenwerbung-in-zeiten-wie-diesen/>

Darst. 16: Nachhaltige Kommunikation ist mehr als der richtige Inhalt.

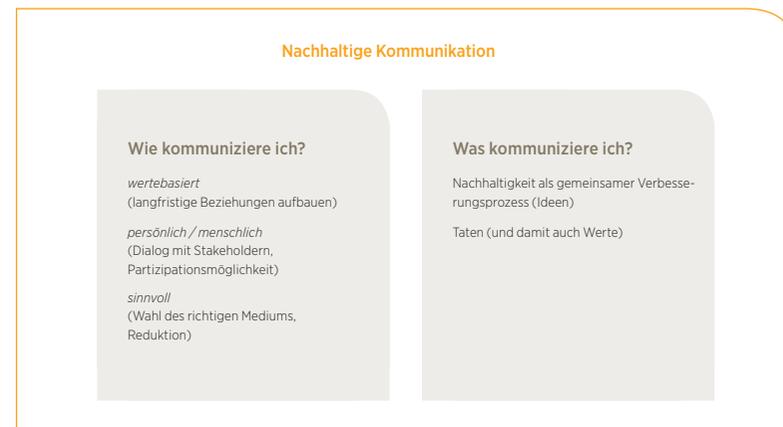
Quelle: <http://www.mpreis.at/index.php?id=1781>



#### 4.3.2 Ein Zusammenspiel zwischen Wie & Was

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nachhaltige Kommunikation darauf aufbaut, wie und was kommuniziert wird. Oftmals handelt ein Unternehmen nachhaltig und es zeigt sich nicht in der Art wie es kommuniziert (nutzt herkömmliche Werbung – z. B. auch Briefkastenwerbung) oder ein Unternehmen kommuniziert nachhaltig (achtet bewusst auf nachhaltige Kommunikation und transportiert die wichtigen Inhalte), allerdings handelt es nicht danach. Um nachhaltige Kommunikation gewährleisten zu können, sollte sowohl Kommunikation, als auch die Handlungen nachhaltig sein. Darst. 17 fasst die wichtigsten Kriterien für nachhaltige Kommunikation zusammen. Dabei gelten die in Kapitel 6.2 erarbeiteten Erfolgsfaktoren.

**Darst. 17: Nachhaltige Kommunikation – ein Zusammenspiel zwischen Wie & Was.**



Quelle: Eigene Darstellung

## 4.4 Social Media

Obwohl Social Media als Teil der Informations- und Kommunikationstechnologie angesehen werden kann, wird in diesem Kapitel aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit detailliert auf diese Thematik eingegangen. Wie im vorigen Kapitel ersichtlich, ist für Nachhaltigkeit eine andere Art der Kommunikation erforderlich. Deshalb wird im folgenden Kapitel kurz auf das Thema Social Media und Social Media Marketing eingegangen, um dieses darauf aufbauend auf dessen Eignung als Medium für nachhaltige Kommunikation überprüfen zu können.

### 4.4.1 Was ist Social Media und wie beeinflusst es die Kommunikation?

„Wir befinden uns heute mitten in der größten Medienrevolution seit der Erfindung des modernen Buchdrucks durch Gutenberg im Jahr 1452“ (2011, S. 12), so schreibt der Bundesverband für Digitale Wirtschaft. Das Internet hat die Art der Kommunikation wesentlich verändert, doch ein weiterer Wandel zeigt sich in etwa seit kurz vor der letzten Jahrhundertwende durch die Entstehung von Social Media.

*„Social Media ist eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt. Diese Faktoren unterscheiden Social Media von den traditionellen Massenmedien. Als Kommunikationsmittel setzt Social Media einzeln oder in Kombination auf Text, Bild, Audio oder Video und kann plattformunabhängig stattfinden.“ (BVDW 2011, S. 6)*

Diese Definition beschreibt Social Media sehr ausführlich und zeigt, dass vorwiegend gegenseitiger Austausch und Kommunikation im Mittelpunkt stehen. Die Kommunikation wird aktiver, vernetzter und persönlicher und dadurch auch ein Stück menschlicher – nicht zuletzt durch die einfachen Möglichkeiten anderen NutzerInnen Wertschätzung und Anerkennung für deren Arbeit entgegen zu bringen. Kritiker sprechen allerdings von einer Verarmung zwischenmenschlicher Beziehungen in der „realen Welt“. (Vgl. Holzapfel 2010, S. 10, S.27, S.91) Laut dem Bundesverband für Digitale Wirtschaft lässt sich Social Media in vier Gruppen unterteilen: Communication, Collaboration, Multimedia, Entertainment. (Vgl. 2011, S. 8)

„[Social media] reflects the sharing of information, experiences and opinions through a series of widely available, easy-to-use tools. Very simple, very public, very hard to ignore“ (2008, S. 2), so beschreibt Immediate Future Social Media. Gerade diese Einfachheit und die Möglichkeit für alle daran teilzunehmen scheint dessen Erfolg auszumachen. Kritisch anzumerken ist diesbezüglich allerdings, dass das zwar für Industrienationen gilt, keinesfalls aber für Entwicklungsländer. Weltweit hatten im Jahr 2010 knapp 30% der Menschen Zugang zum Internet (Vgl. Statista 2011a), verglichen mit dem EU-Durchschnitt von 70% der Haushalte oder gar 91% in den Niederlanden (Vgl. Darst. 18). Diese hohe Verfügbarkeit für den Großteil der Menschen in der EU ermöglicht folglich hier auch die Verwendung von Social Media Diensten für sehr viele Menschen. Seit der Entstehung von Social Media hat sich deshalb auch die Art der Kommunikation drastisch verändert. Nicht nur im zwischenmenschlichen Bereich, sondern auch zwischen Unternehmen und

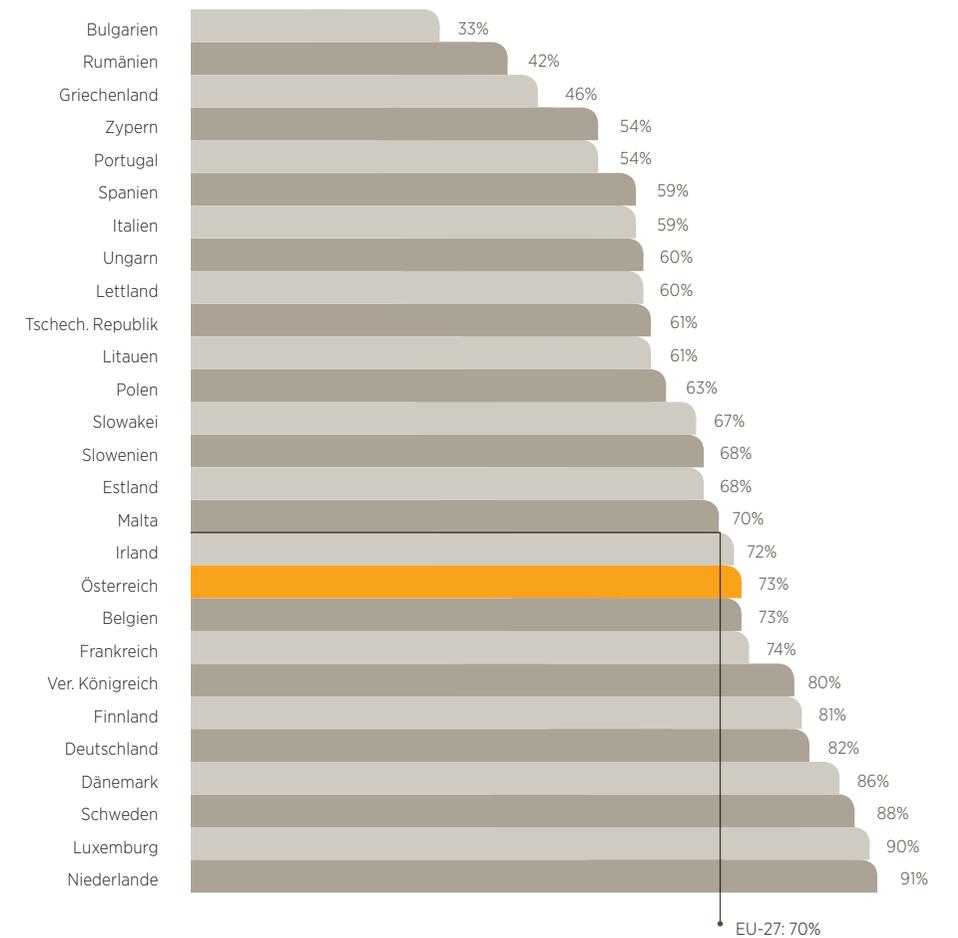
**Darst. 19: Veränderung von einem „read-only“ zu einem dialogorientierten Web**

Web 1.0	Web 2.0
Reading	Writing
Advertising	Word of mouth
Lectures	Conversations
Websites	Web services
Professionals	Amateurs
Companies	Communities
Owning	Sharing

Quelle: Barefoot, Szabo 2010, S. 4

**Darst. 18 Haushalte mit Internetzugang im EU-Vergleich 2010 (in % aller Haushalte)**

(Quelle: Statistik Austria: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_haushalten/053956.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/053956.html))



ihren KundInnen: Ein Wandel zu einem „dialogorientierten Web“ – vom Lesen, zum Schreiben und Publizieren, vom Zuhören zum Mitdiskutieren, von klassischer Werbung zu Mundpropaganda (Vgl. Darst. 19) Felix und Klaus Holzapfel sprechen dabei auch von einer „Emanzipation der Kunden“. Demnach sind KonsumentInnen zu gleichwertigen Partnern geworden, die Suche nach KundInnen geht nicht mehr alleinig vom Unternehmen aus. Vielmehr suchen heute VerbraucherInnen nach dem, für sie richtigen Unternehmen. Das führt dazu, dass Unternehmen auf der Suche nach langfristigen Kundenbeziehungen auf die Interessen der KundInnen eingehen müssen und nicht nur über sich selbst sprechen: Zuhören und ein Dialog auf Augenhöhe mit der Zielgruppe werden immer wichtiger. (Vgl. 2010 S. 26-29) Mittlerweile sind KonsumentInnen keine passiven Teilnehmer mehr, sondern handeln aktiv – sie gestalten aktiv mit an Produkten oder gar Marken.

Das Unternehmen hat dabei nur Einfluss, aber keine Kontrolle mehr – „your audience really owns your brand“. (Vgl. Safko; Brake 2009, S. 681) Dieser Kontrollverlust führt zu Ängsten bei den Unternehmen, doch überzeugen auch die vielen Vorteile von Social Media Marketing – allen voraus der Multiplikator-Effekt, wenn Nutzer mit anderen Nutzern positiv über Unternehmen sprechen. (Quelle?)

### 4.4.2 Social Media Marketing

Social Media Marketing ist nichts anderes, als die „Vielfalt digitaler Medien und Technologien“ wie in Abschnitt 5.7.1 beschrieben, für Marketing-Zwecke einzusetzen. Dabei gilt es nicht bestehende Strategien um Facebook, Twitter & Co zu erweitern, sondern das klassische Kampagnendenken abzulegen, wo meist

kein Rückkanal bestand. (Vgl. BVDW 2011, S. 38) Die durch Social Media stark veränderte Kommunikation wie im vorigen Abschnitt beschrieben, erfordert auch dementsprechend andere und neue Maßnahmen.

Social Media Marketing kann nur funktionieren, wenn der Fokus nicht auf die Wünsche des Unternehmens – wie zum Beispiel die Verkaufszahlen zu erhöhen, sondern auf die Wünsche der Community gelegt wird. „It's all about engagement!“ stellen Lon Safko und David Brake fest. Sie unterscheiden dabei vier Formen von Engagement (zu deutsch: Beschäftigung, Dialog): Communication, Collaboration, Education, Entertainment. Jede Social Media Anwendung sollte mindestens eine dieser Kategorien erfüllen. (Vgl. 2009, S. 7, S. 684) Interessant dabei ist anzumerken, dass auch Social Media selbst nach dem BVDW in ähnliche Gruppen unterteilt wird (siehe Abschnitt 4.4.1). Das verdeutlicht meines Erachtens die Wichtigkeit dieser Werte für soziale Medien.

Doch die Konzeption einer Social Media Strategie und vor allem auch die ständige Pflege der Kontakte braucht vor allem Zeit: 58% der befragten Marketer nutzen Social Media mehr als 6h jede Woche, 34% mehr als 11h und 15% sogar mehr als 20h jede Woche (Vgl. Stelzner 2011, S. 13). Dies zeigt wie zeitintensiv Social Media sein kann. Interessant ist auch, dass Marketer, die gerade angefangen haben Social Media zu integrieren, weniger Zeit damit verbringen als jene, die es bereits seit einigen Monaten oder länger damit beschäftigen (Vgl. Stelzner 2011, S. 14). Dies widerspricht der Annahme, dass Social Media Marketing eine „Gratis-Alternative“ darstellt. Eine sorgfältige Planung und Integration in die Gesamtstrategie ist wie in allen anderen Bereichen der Kommunikation unbedingt nötig, ebenso wie die richtige Aufbereitung der Information. Wesentlich für den Erfolg ist aber vor allem das laufende Lesen und Kommentieren der Beiträge der NutzerInnen und das beansprucht Personal und viel Zeit. Nur 28% der Marketer können sich allerdings vorstellen einen Teil des Social Media Marketings auszulagern und ein anderes Unternehmen dafür zu engagieren. Trotzdem hat sich dieser Wert seit der Befragung 2010 verdoppelt. Dabei ist aber anzumerken, dass vor allem Design und Entwicklung an andere Unternehmen übergeben werden. (Vgl. Stelzner 2011, S. 32) Nur 3% lagern „Live Tweeting of Events“ aus (Vgl. Stelzner 2011, S. 32), was auch sehr kritisch zu betrachten ist. Denn dabei stellt sich die Frage inwieweit ein anderes Unternehmen ehrlich und authentisch über ein fremdes Unternehmen kommunizieren kann.

„Das Internet hat die Kommunikation und den Fluss von Informationen revolutioniert. Beides ist schneller geworden, globaler, effizienter, grenzenloser, unkontrollierbarer und vieles mehr,“ schreiben Felix und Klaus Holzapfel. (2010, S. 10) Diese veränderte und neue Art zu kommunizieren wirkt sich auch auf den Nachhaltigkeitsdiskurs aus. Im folgenden Kapitel wird untersucht ob Social Media als geeignetes Kommunikationsmedium für Nachhaltigkeit dienen kann.

#### 4.4.3 Fazit: Social Media in Hinblick auf Nachhaltigkeit

Wie in Abschnitt 4.3.1 beschrieben, erfordert Nachhaltigkeit eine andere Form der Kommunikation – eine „menschlichere Kommunikation“, die durch Social Media ermöglicht wird (siehe Abschnitt 4.4.1). Ebenso beeinflusst die im vorherigen Abschnitt dargestellte „dialogorientierte Kommunikation“ Nachhaltigkeit im Unternehmen sehr stark, da Nachhaltigkeit einen Prozess ständiger Verbesserung darstellen soll, was nur durch einen Dialog mit den KonsumentInnen erreicht werden kann. Social Media ermöglicht es dabei auf einfache Weise die Nutzer als gleichwertigen Partner in diesen Verbesserungsprozess miteinzubeziehen – die

Partizipation der KundInnen spielt dabei eine große Rolle. Die Kriterien für Social Media Anwendungen im vorherigen Abschnitt weisen ebenso Bereiche auf, die auch wesentlich für die Nachhaltigkeitskommunikation sind: Collaboration, Communication, Education und auch Entertainment. Social Media stellt also vielfach ein unterstützendes Gerüst für den Nachhaltigkeitsdiskurs dar. Doch auch in ihrer Aktualität sind sich Nachhaltigkeit und Social Media sehr ähnlich, denn diese zwei Begriffe nehmen in der sich wandelnden Kommunikationslandschaft eine wesentliche Rolle ein. Dabei lässt sich auch eine Ähnlichkeit im Umgang mit diesen „neuen Phänomenen“ feststellen. Felix und Klaus Holzapfel warnen im Zusammenhang mit Social Media vor einem „blinden Aktivismus“ (2010, S. 14), das selbe gilt auch für Nachhaltigkeit: Ein „Das machen wir jetzt auch“ ist nicht genug (siehe Abschnitt 6.1.4). Eine sorgfältige Planung und Umsetzung ist unabdingbar, denn sowohl Nachhaltigkeit, als auch Social Media Marketing setzen auf Langfristigkeit. Es kommt auf einen langfristigen Aufbau von Beziehungen an, denn ohne ein konsequentes Handeln entsteht keine Glaubwürdigkeit, die sowohl für Nachhaltigkeit, als auch für Social Media Marketing eine wesentliche Rolle spielt. Ähnlich sind sich beide Konzepte auch in der Positionierung innerhalb eines Unternehmens: beide erfordern Entscheidungen, die möglicherweise nur in Zusammenarbeit mit der / dem GeschäftsführerIn / CEO getroffen werden können, weshalb eine Positionierung nah an der Führungsebene sowohl für Nachhaltigkeit im Unternehmen, als auch für Social Media Marketing relevant sein kann. Auf jeden Fall müssen im Vorhinein die Aufgaben und Kompetenzen geklärt werden, um Erfolg zu gewährleisten, denn auch hinsichtlich der Erfolgskriterien sind sich Nachhaltigkeit und auch Social Media sehr nah: Sie basieren auf den Werten Ehrlichkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit und Transparenz. Im folgenden wird auf zwei wesentliche Aspekte von Social Media für die Nachhaltigkeitskommunikation eingegangen.

#### Transparenz & Glaubwürdigkeit

Transparenz stellt ein wesentliches Erfolgskriterium für Nachhaltigkeit im Unternehmen dar. Das selbe gilt für Social Media Marketing, denn durch die Möglichkeiten der schnellen Verbreitung wird ein vertuschter Fehler eines Unternehmens sehr rasch für eine große Menge an Menschen weltweit sichtbar. Dies kann eine enorme Schädigung für das Unternehmen mit sich bringen. Diese Transparenz entsteht durch den fehlenden Einfluss von Unternehmen auf diese Netzwerke, wie in Abschnitt 4.4.1 von Safko und Brake beschrieben und den dadurch entstandenen Machttransfer vom Unternehmen zum Nutzer. Die fehlende Kontrolle der Unternehmen ermöglicht es den KonsumentInnen sich über die Sicht des Unternehmens und auch die Sicht anderer KonsumentInnen zu informieren. Allerdings weigern sich immer noch einige Unternehmen diese moderne Art von Demokratie im Internet zu akzeptieren, wie ein aktueller Fall in den Medien zeigt: Angeblich soll jede 5. Hotel-Bewertung im Internet gefälscht sein, so ein Brancheninsider. (Vgl. TopHotel 2010) Diese Fälschungen

stellen allerdings eine sehr kurzfristige Denkweise dar, denn das Geld, das für momentane Verbesserungen der Hotel-Bewertungen ausgegeben wird, könnte für wirkliche Verbesserungen verwendet werden, was zu einer langfristigen Verbesserung führen könnte. Bei wenigen Kommentaren eines Hotels ist eine Täuschung eher möglich, als bei Hotels, die ständig von „echten“ Kunden bewertet werden. Diese Schnellebigkeit (laut TripAdvisor, der weltweit größten Reise-Website kommen 21 Meinungsäußerungen pro Minute hinzu (Vgl. TopHotel 2010)) macht es auch für Fälscher kaum möglich, ein negatives Bild in ein Positives zu verändern. Vor allem zeigt sich sicherlich auch im Vergleich mit den vielen anderen Portalen – wie z.B. Booking.com, wo eine Buchung erfolgt sein muss, um eine Bewertung abgeben zu können (Vgl. TopHotel 2010) – ein sehr klares Gesamtbild. Social Media wird auch in Zukunft solche von kurzfristigem Profit gesteuerten Denkweisen immer weniger unterstützen, denn Empfehlungen des eigenen Netzwerkes werden möglicherweise in Zukunft eine höhere Rolle spielen (Vgl. Holzapfel 2010, S. 13). 78% vertrauen Aussagen ihres Netzwerkes, nur 14% vertrauen herkömmlicher Werbung (Vgl. Socialnomics 2009), was unmittelbar auch zu einer hohen Glaubwürdigkeit führt. „Marken [werden] zu Freunden“ (Holzapfel 2010, S. 27) – dieses Ziel ist nur durch den Aufbau und die Pflege langfristiger Beziehungen mit den KundInnen möglich. Fühlen sich NutzerInnen hintergangen oder sehen Werbung als Greenwashing-Versuch (siehe Abschnitt 6.1), kann das sehr rasch auch negative Folgen haben. Wie auch beim vermeintlich neutralen Wettbewerb des EnWB (Energie Baden-Württemberg) und des Kulturministeriums Baden-Württembergs „Energie-Reporter im Einsatz“, wo SchülerInnen aufgerufen waren, zu recherchieren und eine Energie-Story darüber zu erzählen, woher der Strom in ihrer Stadt kommt. (Vgl. EnBW 2011) Ein Team war mit dem „werbenden Charakter“ des Wettbewerbs nicht einverstanden: „Die wollen sich bei uns einschleimen“, zitierte der Spiegel. (Vgl. Spiegel 2011) Sie erstellten im Zuge dieses Wettbewerbs ein kritisches Video gegen Atomkraft – nicht ganz nach den Wünschen von EnBW – und erreichten damit zahlreiche Aufrufe auf Youtube und weite Verbreitung im Netz. (Vgl. Friedrich 2011) An diesem Beispiel zeigt sich aber auch, wie schnell durch gegenseitige Anerkennung ein Video berühmt werden kann. Wertschätzung und Anerkennung ist ein weiterer wichtiger Aspekt, der durch Social Media ermöglicht wird.

#### Wertschätzung und Anerkennung

Bei einer Befragung von Studentinnen und Studenten über ihre gesetzten Ziele für die Zukunft ist „Anerkennung im Beruf“ (78,3%) nach „Leben genießen“ (80,1%) ein sehr wichtiges Ziel für junge Menschen (Vgl. Statista 2011b). Bei diesem Streben nach Anerkennung kann Social Media eine wesentliche Rolle einnehmen, denn jedes „Gefällt mir“ oder jeder Kommentar kann eine Form von Anerkennung darstellen. Anerkennung als Form von Wertschätzung spielt auch für nachhaltige Kommunikation eine wesentliche Rolle. Nicht nur im alltäglichen Umgang

im Unternehmen, mit den Mitarbeiterinnen und Kollegen, sondern auch in der Kommunikation nach außen über soziale Medien. Dementsprechend freuen sich NutzerInnen auch über Rückmeldungen, Anerkennung und Lob von Unternehmen – ob für ein Feedback zu einem Produkt auf Facebook, ein Video auf Youtube oder einen Bericht im eigenen Blog. Jeder Mensch freut sich über Anerkennung seiner Arbeit und erhält dadurch dementsprechend neue Motivation. Das sollte jedem Unternehmen bewusst sein, denn diese Freude und Motivation kann nicht nur in Treue, sondern auch in Weiterempfehlung an Freunde, bzw. das soziale Netzwerk resultieren. Die Wichtigkeit von Anerkennung für das menschliche Wohlbefinden zeigt sich auch in einer Umfrage, wonach 80% der Befragten es als belastend empfinden, wenn sie im Beruf keine angemessene Anerkennung für Ihre Arbeit bekommen. 24% belastet es sogar stark oder sehr stark (Vgl. Statista 2009). Kritisch dabei anzumerken ist, dass soziale Netzwerke keine Form der Kompensation für fehlende Anerkennung im „realen“ Leben darstellen sollte. 36% geben an, dass ihnen die nötige Anerkennung vom Vorgesetzten fehlt (Vgl. Statista 2011c). Anerkennung spielt natürlich nicht nur nach außen hin – im Kontakt mit KonsumentInnen, sondern auch im „wirklichen“ Leben – im alltäglichen Umgang mit MitarbeiterInnen und KollegInnen in Form einer nachhaltigen Unternehmenskultur eine Rolle (siehe Abschnitt 5.4).

Zusammenfassend lässt sich deshalb sagen, dass Social Media bei richtigem Einsatz sehr geeignet für nachhaltige Kommunikation ist, nicht nur aufgrund der vielen fördernden Faktoren, mit denen es der Nachhaltigkeitsthematik entgegenkommt, sondern auch aufgrund der aufgezeigten Ähnlichkeiten. Kritisch zu betrachten ist im Zuge der zunehmenden Vernetzung „lediglich“ der steigende Energie- und Ressourcenverbrauchsowie die Entstehung von E-Waste (siehe dazu Abschnitt 4.1).

# Kapitel 5

## Möglichkeiten der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unterneh- mensstruktur

**5.1 Nicht ohne eine ganzheitliche  
Strategie**

**5.2 CSO – Chief Sustainability Officer**

**5.3 Nachhaltige Innovationen**

**5.4 Nachhaltige Unternehmenskultur**

---

In Kapitel 4 wurde Nachhaltigkeit an vielen Einzelpunkten der Unternehmenskommunikation und -gestaltung untersucht. Doch um das Verhalten eines Unternehmens zu verbessern – was einen Großteil einer Corporate Identity ausmacht, ist in vielen Fällen eine Veränderung in der Unternehmensstruktur oder -kultur nötig. Im folgenden Kapitel wird die Vielzahl an Möglichkeiten anhand vier unterschiedlicher Ansätze untersucht: die Wichtigkeit einer ganzheitlichen Strategie zu Beginn, die Schaffung einer Chief Sustainability Officer Position, die Entwicklung nachhaltiger Innovationen durch Design Thinking und die vielfältigen Möglichkeiten nachhaltiger Unternehmensführung zur Schaffung einer nachhaltigen Unternehmenskultur. Alle Möglichkeiten werden hier isoliert betrachtet, um auf Details der jeweiligen Ansätze eingehen zu können. In einem Unternehmen wird nur ein Zusammenspiel von mehreren, gezielt ausgewählten Ansätzen zu nachhaltigen Ergebnissen führen.

## 5.1 Nicht ohne eine ganzheitliche Strategie

Bevor man Nachhaltigkeit ins Unternehmen integriert oder gar bereits nachhaltige Maßnahmen kommuniziert, sollte eine ganzheitliche Strategie erarbeitet werden, bevor man möglicherweise als „Greenwasher“ (Vgl. Abschnitt 6.1) deklariert wird. Für die Schaffung einer Gesamtstrategie ist es wichtig sich Zeit zu nehmen, denn eine Nachhaltigkeitsstrategie stellt eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens dar. Dabei gilt es möglichst alle relevanten Aspekte ganzheitlich zu betrachten und darauf aufbauend eine nachhaltige Gesamtstrategie zu erarbeiten.

### 5.1.1 Was bedeutet ganzheitlich?

Ganzheitlich soll in dieser Arbeit durch das Betrachten von einer Reihe an Faktoren in Ihrer Gesamtheit definiert werden:

- **alle Bereiche des Unternehmens**  
Durch Analyse und Miteinbeziehen der unterschiedlichsten Arbeitsbereiche und Arbeitsweisen soll eine möglichst effiziente und sinnvolle Gesamtlösung erarbeitet werden.
- **alle Partner und Einflussfaktoren**  
Ein Miteinbeziehen aller internen und externen Partner und anderen Einflussfaktoren (ZuliefererInnen, MitarbeiterInnen, KundenInnen, Politik, etc.) kann helfen die richtige Strategie zu konkretisieren und bestmöglich umzusetzen.
- **alle Bereiche einer Corporate Identity**  
Eine nachhaltige Strategie erfordert auch das Weitervermitteln von Werten nach innen (und später auch außen). Nachhaltigkeit muss in allen Bereichen einer Corporate Identity präsent sein – in Verhalten, Kommunikation und Design, um die Strategie glaubwürdig weiterzuvermitteln zu können.
- **alle Aspekte von Nachhaltigkeit**  
Natürlich sollte auch Nachhaltigkeit selbst ganzheitlich betrachtet werden – in allen Bereichen: ökologisch, ökonomisch, sozial.

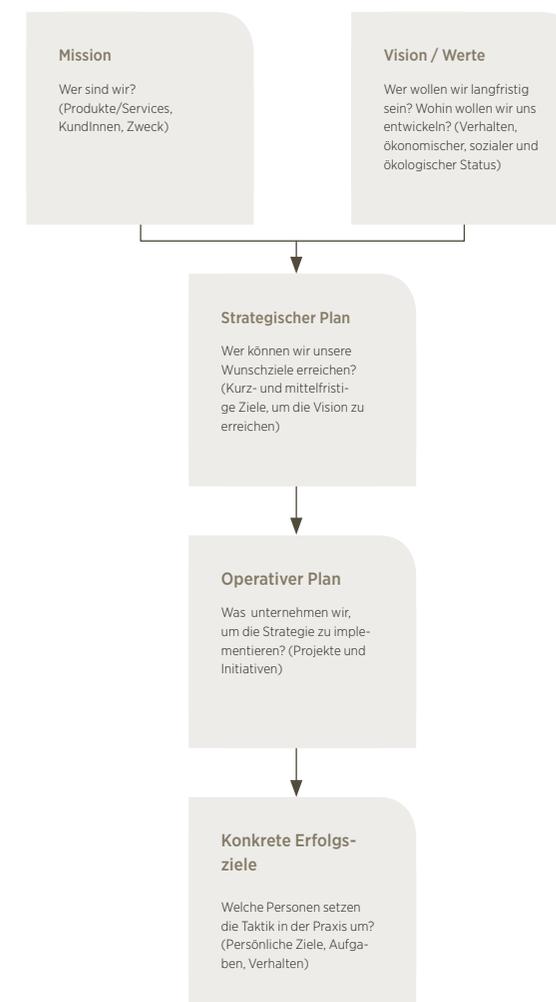
Betrachtet man nur Einzelteile, verpasst man die Chance ein „defektes“ System zu verändern. Kleine Teillösungen bieten meist nur kurzfristig Erfolg, deshalb sollte es bei Nachhaltigkeit um eine gesamtheitliche Lösung gehen. Nachfolgende, schematisch dargestellte Abläufe sind sowohl für kleine, als auch größere Unternehmen relevant, denn eine strategische Überlegung sollte zu Beginn jeder Neuausrichtung eines Unternehmens stehen, ähnlich wie bei der Gründung eines Unternehmens ein Business Plan erarbeitet wird.

### 5.1.2 Vorgehensweise

Am Anfang einer Neuausrichtung eines Unternehmens steht die Definition der Unternehmenswerte. Wenn eine nachhaltige Ausrichtung geplant ist, sollte sich, wie in Darst. 20 klar zu erkennen ist, Nachhaltigkeit zuerst in der Mission und Vision eines Unternehmens – in den Zielen festsetzen. Diese Werte können dann anschließend als Basis für einen strategischen Plan und einen konkreten Maßnahmenplan dienen und schließlich in unterschiedlichen Positionen, Aufgaben von Mitarbeitern und deren Verhalten resultieren. (Vgl. Blackburn 2008, S. 130) Durch die Erarbeitung dieser Nachhaltigkeitsstrategie wird eine ganzheitliche Betrachtung im Vorfeld ermöglicht.

Bei der wirklichen Umsetzung spielen PartnerInnen, MitarbeiterInnen eine wesentliche Rolle für den Erfolg. Deshalb ist es ratsam diese in die strategischen Überlegungen miteinzubeziehen. Für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie ist weiters essentiell, dass sie als ein ständiger Kreislauf von Analyse und darauf aufbauenden Verbesserungen gesehen wird, wie in Darst. 21 abgebildet. Um den Stakeholdern die Strategie und Verbesserungen möglichst glaubwürdig präsentieren zu können, ist eine möglichst häufige Messung anhand zahlreicher Kriterien nötig. Eine Prüfung der Ergebnisse durch Dritte verstärkt die Glaubwürdigkeit zusätzlich. (Vgl. SAP 2010)

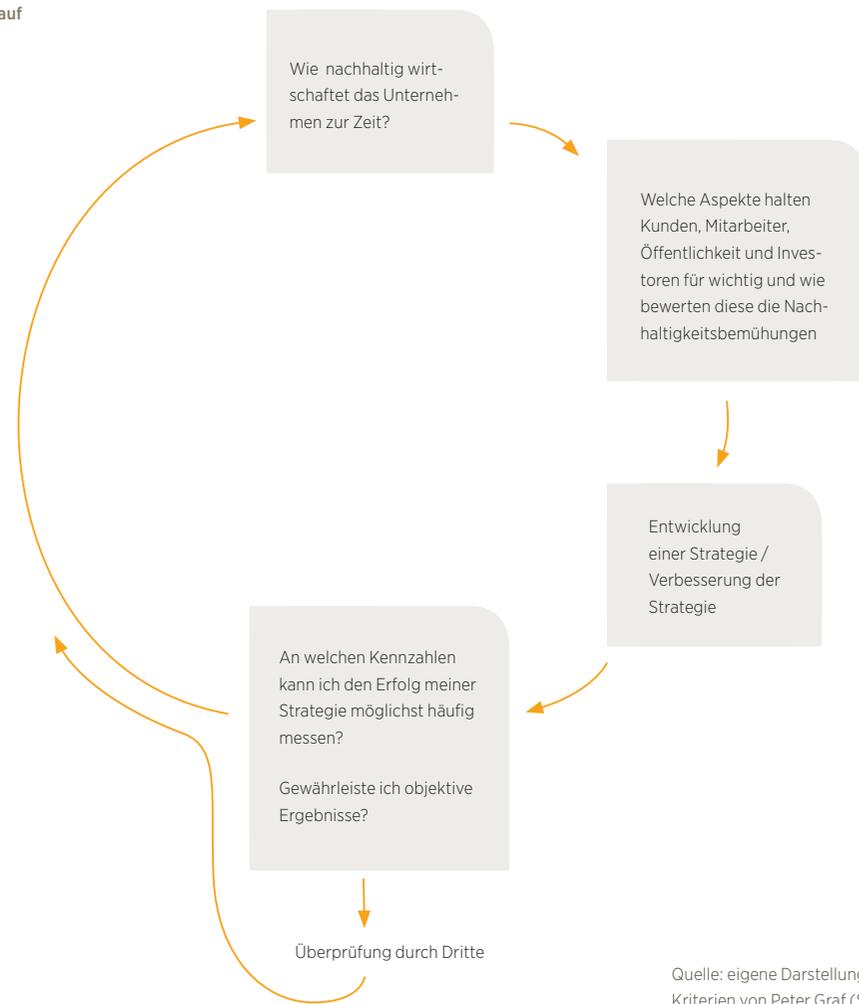
**Darst. 20: Hierarchy of Documents for Leading an Organisation Toward Sustainability**



Quelle: Blackburn 2008, S. 130

Betrachtet man nur Einzelteile, verpasst man die Chance ein „defektes“ System zu verändern.

Darst. 21: Eine Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie bildet einen Kreislauf mit laufenden Verbesserungen.



Durch die dargestellten Abläufe zeigt sich die Komplexität einer Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstruktur. Deshalb ist es auf jeden Fall nötig eine Strategie zu erarbeiten, damit die Veränderungen für alle Beteiligten nachvollziehbar wird. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden mögliche Teilbereiche einer Nachhaltigkeitsstrategie diskutiert, die sich auf die Unternehmensstruktur wesentlich auswirken können.

## 5.2 Chief Sustainability Officer (CSO)

Wird der Wert Nachhaltigkeit in einem Unternehmen integriert, sollten auch Verantwortlichkeiten von Beginn an geklärt werden. Es ist wichtig festzulegen wie weit der Bereich Nachhaltigkeit z. B. Finanzen oder Produktion eines Unternehmens beeinflusst, welche Strategie das Unternehmen weiterhin verfolgen wird. Das kann unter anderem durch eine Position eines Nachhaltigkeitsexperten in der Führungsebene erreicht werden. Im folgenden Kapitel wird die Entwicklung und das Aufgabenfeld dieser neuen Position näher betrachtet und anschließend die Notwendigkeit eines CSO's hinterfragt. Welches Profil ein CSO haben muss, um die gestellten Aufgaben optimal zur erfüllen wird im Anschluss diskutiert, ebenso wie die zukünftige Entwicklung dieser Position.

### 5.2.1 Entwicklung

Durch die ständig bedeutender werdende Rolle von Nachhaltigkeit als strategischer Vorteil – hauptsächlich aufgrund von „cost savings, competitive advantage, environmental benefits, customer demand“ (Emerich and Paddock 2011, S. 5) – ist in immer mehr Unternehmen die Stelle eines Chief Sustainability Officers (CSO) gefragt. 2006 gab es die ersten CSO's in Amerika, die Zahl steigt seither weltweit an. Es sind Parallelen zur Entwicklung um 1890 zu erkennen, wo viele Unternehmen einen Chief Electricity Officer einstellten, um auf die sich verändernden Gegebenheiten richtig reagieren zu können. (Vgl. Acre 2011, S. 4-5) Die Tendenz zu nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen der letzten Jahre, erfordert nun erneut Expertenwissen in der Führungsebene.

### 5.2.2 Aufgaben eines CSO

Jim Woods sieht das Aufgabengebiet eines Chief Sustainability Officers sehr strategieorientiert:

- Focuses on opportunities
- Identifies climate markets
- Looks at broad policy direction
- Networking
- Internal communication
- Manages a team of sustainability specialists (2Degrees 2010)

Diese Definition vernachlässigt allerdings den soziale Aspekt von Nachhaltigkeit: Verantwortung und Menschlichkeit spielen dabei keine Rolle. Dessen Wichtigkeit wird durch eine alternative Aufgabenbeschreibung von Kerry Given verdeutlicht: „[T]he goal of a Chief Sustainability Officer is to incorporate sustainability into the core values and daily operations of a company in a way that inspires executives, employees, and consumers like and catalyzes social and environmental change through ethical and responsible business practices.“ (2011, S. 1) Das Ziel, Veränderung durch ethisches und verantwortungsvolles Handeln zu schaffen, berücksichtigt auch menschliche Aspekte und geht in die richtige Richtung. In der Praxis sind es jedoch meist alles andere als nachhaltige Gründe, die die Firmen wirklich dazu bewegen: Es geht weniger um Menschen und Gemeinschaft, als um Einsparungen und Vorteile für das Unternehmen (Vgl. Emerich and Paddock 2011, S. 5), was auch aus der oben genannten Aufgabendefinition von Jim Woods ersichtlich ist. „[C]ompanies in practice are very focused on sustainability in very different ways, pursuing inward looking or isolated initiatives that are aligned with risk management or cost savings or may be company-specific objectives.“ (Deloit-

te 2011) Langfristig gesehen wird sich das Aufgabengebiet eines CSOs allerdings verändern müssen, denn Gedanken über die gesamte Wertschöpfungskette sind erforderlich, um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen (Vgl. Deloitte 2011). Diese Tendenz ist auch bei Kunden ersichtlich, die zunehmend Interesse an Herkunft und Produktionsbedingungen von Produkten zeigen. Demnach könnten in Zukunft auch die Übernahme von Verantwortung für die Wertschöpfungskette, z. B. für Zulieferer in anderen Ländern oder auch das Fördern von nachhaltiger Entwicklung im eigenen Betrieb – z. B. bei den Mitarbeitern, zu den Aufgaben eines CSOs gehören.

### 5.2.3 Profil eines Chief Sustainability Officers

Um die gestellten Aufgaben optimal erfüllen zu können, ist für einen CSO eine Reihe an Qualifikationen relevant. Vor allem strategisches Denken und eine klare Vision werden als wichtigsten Eigenschaften eines CSO's genannt. Weiters sind Charakteristika wie die Fähigkeit Prioritäten zu setzen, zu planen, zu kommunizieren und zu motivieren, aber auch delegieren und Anweisungen zu geben von Bedeutung. (Vgl. Emerich and Paddock 2011, S. 6) Auch Jim Woods schreibt einem CSO hauptsächlich Fähigkeiten ähnlich denen eines CEOs zu: Betriebswirtschaftliches Know-How und internes Firmenwissen, um sich schnell integrieren zu können, sind für ihn entscheidender als eine Ausbildung im Nachhaltigkeitsbereich (Vgl. 2Degrees 2010, S. 33). Diese Fähigkeiten resultieren aus der sehr strategisch ausgerichteten Aufgabendefinition eines CSO. Doch auch die persönliche Einstellung spielt eine wichtige Rolle, um – wie in Abschnitt 5.2.2 beschrieben – „inspirierend für Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden“ wirken zu können. Fehlt dieses persönliche Engagement, verliert ein CSO schnell an Glaubwürdigkeit und Vorbildwirkung. Frank O' Brien-Bernini, selbst CSO von Owens Corning, beschreibt die nötigen Fähigkeiten wie folgt:

*„Like all 'Chief' roles, it's critical that there is a distinct accountability for functional excellence... a high, wide and deep Sustainability perspective is integral to the executive leadership team where key decisions are made and strategic direction is set.“ (Emerich and Paddock 2011, S. 5)*

### 5.2.4 Ist ein CSO eine Lösung für alles?

„Structure is the design of the organization through which your firm's strategy is delivered,“ meint Alfred Chandler, Harvard Business School Professor & Pulitzer Prize Winner (2Degrees 2010, S. 13). Entscheidet man sich für eine neue strategische, nachhaltige Ausrichtung, ist es auch ratsam die Struktur anzupassen, anstatt sich auf die alten zu verlassen. Ein CSO kann dabei eine wesentliche Rolle spielen. Ein Großteil der global agierenden Firmen erkennt diese Notwendigkeit, um die Effektivität zu erhalten: Eine starke Führung durch einen CSO ist essentiell, um Veränderungen in allen wichtigen Unternehmensbereichen realisieren zu können (2Degrees 2010, S. 7).

### Schnelle Handlungsfähigkeit

Durch einen Experten in der Chefetage kann eine schnelle Handlungsfähigkeit der Firma auf sich verändernde Situationen gewährleistet werden. Bereits 64% der CSO's und „sustainability leads“ stehen in direktem Kontakt mit dem CEO oder „Board of Directors level“, Tendenz steigend (Vgl. Emerich and Paddock 2011, S. 5). Die strategisch richtige Positionierung der Firma – in Form eines CSOs – kann einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen: Ein frühzeitiger Schritt in die richtige Richtung, kann einen enormen Vorsprung erzeugen. „In sustainability things change very quickly. You need to be a general manager not a subject matter expert to cope with the pace of change. (2Degrees 2010, S. 27)“

### Signalwirkung für Stakeholder

Ein präsender CSO ist auch für die Signalwirkung nach innen und außen sehr wichtig. Das Unternehmen zeigt mit dem Schaffen dieser Position in der Führungsebene, welchen hohen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit hat (2Degrees 2010) und ebnet den Weg für eine strategische Neuausrichtung.

Der schwer greifbare Begriff Nachhaltigkeit bekommt ein Gesicht: Der CSO repräsentiert die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens. Um diese Signalwirkung aufrecht zu erhalten, ist Präsenz und eine transparente Vermittlung von Fortschritt und Veränderung wichtig. Für den CSO als Repräsentator in Sachen Nachhaltigkeit sind ebenso die in Kapitel 6.2 genannten Erfolgskriterien ausschlaggebend: Kunden, Mitarbeiter sehen die Arbeit nur so lange als positiv, wie der CSO auch glaubwürdig über Initiativen und Fortschritte berichten kann. Deshalb ist auch eine persönliche, nachhaltige Einstellung wesentlich für einen CSO, um glaubwürdig und überzeugt vermitteln zu können: „The importance of personal behaviors that reflect values of sustainability will no longer be very important: it will be a qualifying factor.“ (Emerich and Paddock 2011, S. 9)

### Öffentliche und Politische Meinungsbildung

Durch die Wichtigkeit der Thematik „Nachhaltigkeit“ für Gesellschaft und für Politik und Regierungen kann für einen CSO die Rolle als „Lobbyist“, bzw. die Überwachung dieser Tätigkeiten wichtig sein, um die Öffentlichkeit hinsichtlich der Thematik zu sensibilisieren und Akzeptanz dafür zu schaffen. Enge Kontakte zu Politik und anderen Interessensverbänden sind dabei wichtig, um Veränderungen und auch Gefahren frühzeitig zu erkennen und dementsprechend darauf reagieren zu können. Weiters kann durch ein aktives Teilhaben am politischen und gesellschaftlichen Geschehen die zukünftige Richtung der Nachhaltigkeitsthematik mitbestimmt werden, was für das Unternehmen enorme Vorteile haben kann.

„[W]e can predict that the environmental function will, in the near term, become the compliance and regulatory [i.e. health/safety] bucket under an umbrella of broader, more holistic and strategic sustainability work: a part of the whole, if you will.

.....

(Emerich and Paddock 2011, S. 7)

### 5.2.5 Zukünftige Rolle eines CSO

„Wer langfristig bestehen will, muss Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie verankern und für einen Ausgleich von Umwelt, Ökonomie und Sozialem sorgen,“ (SAP 2010, S. 1) ist Peter Graf, CSO von SAP der Meinung. Deshalb sieht der Großteil der Entscheidungsträger die Rolle des Chief Sustainability Officers als zunehmend wichtiger werdende Position. (Vgl. Acre Resources 2011, S. 10) Trotz dem häufig referenzierten Dreieck aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem, werden praktisch noch vorwiegende ökologische Verbesserungen angestrebt. Laut Katie Pavlovsky könnte das unter anderem auf die Greifbarkeit und Messbarkeit zurückzuführen sein. (Vgl. Deloitte 2011) Dort liegt möglicherweise auch das Potenzial von CSOs in der Zukunft: Das Lösen und Betrachten von Problemen in ihrer Gesamtheit, statt einem Fokus auf Umweltfreundlichkeit. Durch die Erweiterung des Blickwinkels und somit auch des Aufgabengebietes (siehe Abschnitt 5.2.2) wird auch in Zukunft die Position des CSOs weiter an Wichtigkeit gewinnen.

### 5.2.6 Zusammenfassung

Die Position eines Chief Sustainability Officers zeigt sich für große, international tätige Unternehmen als sehr geeignet und unbedingt nötig. Durch den Einfluss von unterschiedlichsten Regierungen und Interessensverbänden auf den Erfolg eines internationalen Unternehmens spielt auch die öffentliche und politische Meinungsbildung eine wesentliche Rolle des CSOs. Durch die Nähe zum CEO kann die Nachhaltigkeitsstrategie optimal ausgeführt und die Thematik in- und außerhalb des Unternehmens weiter vorangetrieben werden.

Für mittlere Unternehmen (ab 50 Mitarbeiter) ist eine solch strategische Position ebenfalls relevant, allerdings nicht in diesem Ausmaß, denn mit zunehmender Mitarbeiteranzahl und Internationalität steigt die Komplexität dieser Position und auch der damit verbunden Maßnahmen, Initiativen, wie auch die Mitarbeiterverantwortung. Allerdings besteht auch bei mittleren Unternehmen die Wichtigkeit das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens zu steuern und für interne und externe Vermittlung der Werte zu sorgen. Auch für mittlere Unternehmen empfiehlt sich natürlich aktiv die Veränderung der Thematik in der Gesellschaft mitzugestalten.

Bei kleinen - und Kleinstunternehmen spielt die Position eines CSOs keine Rolle. Durch die Überschaubarkeit in einem kleinen Unternehmen kann diese vom Geschäftsführer oder einem sogenannten „Champion“ (siehe 5.4), möglicherweise auch in Teamarbeit, übernommen werden.

## 5.3 Nachhaltige Innovationen durch Design Thinking

Bei der Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen gibt es in vielen Bereichen oft noch keine Vorzeigebispiele, die den besten Weg darstellen. Nachhaltige Lösungen sind häufig Neuland, weshalb es umso wichtiger ist, nicht die nächst bessere Lösung zu wählen und damit die Chance auf Veränderung zu begraben, sondern nach Innovationen zu streben. Nachhaltigkeit muss, wie unter Abschnitt 5.1.1 beschrieben, in allen Unternehmensbereichen umgesetzt werden, um erfolgreich zu sein. Da dies Innovationen in unterschiedlichsten Fachgebieten erfordert, muss eine Innovationsmethode vor allem eine breite Einsatzmöglichkeit gewährleisten:

*“What we need is an approach to innovation that is powerful, effective, and broadly accessible, that can be integrated into all aspects of business and society, and that individuals and teams can use to generate breakthrough ideas that are implemented and that therefore have an impact.” (Brown 2009, Loc. 85)*

Im anschließenden Kapitel werden Ablauf und Wirkungsweise der Methode „Design Thinking“, die diese Kriterien erfüllt, vorgestellt, und nachfolgend auf ihre Einsatzmöglichkeit hinsichtlich Nachhaltigkeit überprüft.

### 5.3.1 Was ist Design Thinking?

*„Design Thinking ist eine neuartige Methode zur Entwicklung innovativer Ideen in allen Lebensbereichen. Entwickelt von David Kelley, dem Gründer der weltweit agierenden Design-Agentur IDEO, basiert das Konzept auf der Überzeugung, dass wahre Innovation nur dann geschehen kann, wenn starke multidisziplinäre Gruppen sich zusammenschließen, eine gemeinschaftliche Kultur bilden und die Schnittstellen der unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven erforschen.“ (Hasso-Plattner Institut 2011)*

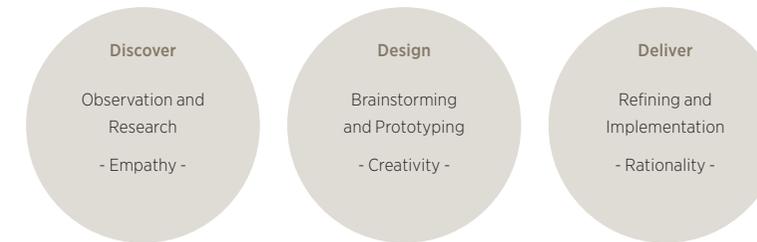
Innovationen werden häufig blockiert, da sich Menschen auf die Auswahl der besten Möglichkeit aus einer Reihe von bestehenden Optionen konzentrieren, deshalb ist es umso wichtiger neue Auswahlmöglichkeiten zu finden. Dies wird durch eine Wechselwirkung von „divergenten“ und „konvergenten“ Phasen erreicht (Vgl. Darst. 22), die in einem bestimmten Ablauf erfolgen. (Vgl. Brown 2009, Loc. 838)

### 5.3.2 Ablauf der Methode

Der Design Thinking Prozess wird in der Literatur in drei bis sieben Schritten beschrieben, abhängig von der jeweiligen Gewichtung der einzelnen Phasen (vgl. Plattner; Meinel; Weinberg 2009, S. 113). Wesentlich dabei ist die richtige Atmosphäre, die den Menschen den nötigen Schutzraum bietet und Zeit gibt. Eine iterative Vorgehensweise ermöglicht es ständige Verbesserungen zu erreichen. Design Thinking aus drei Phasen: Discover (Was wollen die Menschen?), Design (Entwurfphase) und Deliver (Endprodukt) (Vgl. Darst. 22). (Rüggenmann 2010)

Tim Brown beschreibt Innovation hingegen als einen Prozess von „overlapping spaces“ – Inspiration, Ideation, Implementation – anstatt einer geordneten Abfolge von Schritten. (Brown 2009, Loc. 214) Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der in der Literatur häufig gewählten 3-stufigen Variante im Detail betrachtet (Vgl. dazu Brown 2009):

**Inspiration / Discover:** Die Methode Design Thinking orientiert sich an den Bedürfnissen der Menschen und stellt (zum Teil subjektive) Beobachtung in den



Darst. 23: 3-stufiger Ablauf von Design Thinking.

Quelle: Rüggenmann 2010

Vordergrund. Unbedachte Handlungen können die Lösung zu Design-Problemen darstellen, die Menschen nicht ausdrücken können: „Thoughtless acts“, wie sie Jane Fulton Suri in ihrem gleichnamigen Buch nennt. Die Kombination aus rationalem und intuitivem Denken, die zusätzlich zu klassischer Marktforschung subjektive Kriterien wie „imagination, empathy, interpretation“ (vgl. Fulton Suri 2006) erfordert, schaffen wichtige Ansatzpunkte für Innovationen: „Their actual behaviors, however, can provide us with invaluable clues about their range of unmet needs“ (Vgl. Brown 2009, Loc. 527). In dieser Phase werden möglichst viele Ansatzpunkte für Innovationen gesammelt und in der anschließenden Ideation-Phase verwertet. (Vgl. Brown 2009, Loc. 520)

**Ideation / Design:** Der Prozess des Generierens, Entwickelns und Testens von Ideen basiert auf dem Einsatz von sehr einfachen Techniken, die zum Standard-Repertoire von Designern gehören: Brainstorming, visuelles Arbeiten, Storytelling und Prototyping werden verwendet, um möglichst viele Ideen zu generieren und anschließend weiter zu vermitteln. Durch Brainstorming werden eine Vielzahl an Ideen generiert und anschließend bewertet und reduziert. Beispielsweise nach dem von Bill Moggridge beschriebenen „Butterfly test“ (Vgl. Brown 2009, Loc. 1056), wonach jeder Teilnehmer eine gewisse Anzahl an Aufklebern an den vielversprechendsten Ansätzen befestigt. Dadurch kann rasch eine Auswahl getroffen werden. Storytelling wird als Visualisierungsmöglichkeit für Abläufe und Ideen verwendet, doch auch zur späteren Bewerbung des Produktes kann es effektiv eingesetzt werden, um der Zielgruppe den Wert des Produktes zu vermitteln. Prototypen haben das Ziel die entstandenen Lösungen zu testen. Je nach Testzweck werden diese unterschiedlich schnell oder detailgetreu produziert. „Prototyping should start early in the life of a project, and we expect them to be numerous, quickly executed, and pretty ugly.“ (Brown 2009, Loc. 1350) Ziel von Prototyping ist es, daraus wieder neue Ideen zu generieren und den Prozess zu wiederholen. (Vgl. Brown 2009)

**Implementation / Deliver:** Ist die Idee fertig ausgearbeitet, folgt die Implementierung, die Brown als Pfad, der von Projekt zum Markt führt beschreibt. Er betont die Wichtigkeit der finalen Umsetzung, denn nur wenn alle drei Phasen erfolgreich und genau durchgeführt wurden, hat eine Innovation Erfolg. (Vgl. Brown 2009)

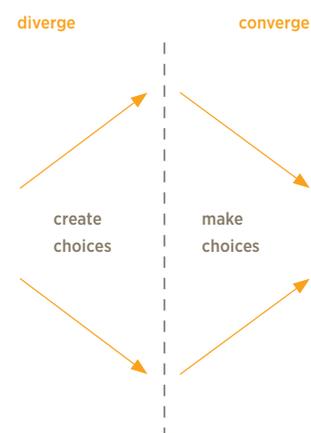
### 5.3.3 Einsatzgebiet „Nachhaltigkeit“

Nachhaltige Innovationen sind in den unterschiedlichsten Bereichen notwendig und erstrebenswert. Design Thinking ermöglicht dieses breite Einsatzgebiet durch den Einsatz von multidisziplinären Teams und erlernbaren Techniken. Durch den Fokus auf den Benutzer und die damit verbundene Beobachtungsphase ist es al-

„The mission of design thinking is to translate observations and insights into products and services that improve lives.“

Brown 2009, Loc. 527

Darst. 22: Divergente und Konvergente Phasen im Design Thinking-Prozess.



Quelle: Brown 2009, Loc. 851

„It’s a tool to be used appropriately. It might help to illuminate an answer but it is not the answer in and of itself.“

.....  
Walters 2011

lerdings keine rasche Lösung, sondern primär für langfristige Innovationen geeignet. Gegner kritisieren, dass die Ideen nicht direkt einsetzbar sind, nicht ernsthaft genug und dass sich so ein teurer Prozess nicht verkaufen lässt (Vgl. Rüggenmann 2010). Der zunehmende „Innovations-Zwang“ in Unternehmen führt auch zu einem starken Druck unter Führungskräften (Vgl. Bauer 2011, S. K1). Dabei geht es aber vor allem um den Druck zu schnellen Innovationen, die durch die kurzfristige Denkweise in der Wirtschaft gefördert werden. Diese Kurzfristigkeit wird häufig auch in Unternehmen gelebt und ist in der Unternehmensstruktur verankert. Doch genau diese kurzfristige Denkweise führt häufig nur zu Teillösungen. „Innovation needs to be coded into the DNA of a company if it is to have large-scale, long-term impact (Brown 2009, Loc. 2106).“ – Genau das ist auch für die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen essentiell, denn es ist ein langfristiges Konzept notwendig, um weltweite Probleme wie Klimawandel oder Überbevölkerung zu lösen. Um soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu erreichen, ist eine weitere Sichtweise notwendig, die durch Design Thinking ermöglicht wird. Diese langfristige und ganzheitliche Denkweise des Design Thinking Vorgangs eignet sich deshalb sehr gut für die Lösung größere Probleme.

Doch die Unternehmensstruktur muss diese kreative Arbeitsweise auch unterstützen, denn in einer auf kurzfristigen Erfolg ausgelegten Unternehmensstruktur mit engen Deadlines ist der zeitintensive Design Thinking Prozess nicht möglich. Wird der Prozess von der Arbeitsumgebung eines Unternehmens nicht gefördert, hat er wenig Chance auf Erfolg (Vgl. Brown, Loc. 433 f). „In particular, design thinking needs to move upstream, closer to the executive suites where strategic decisions are made. Design is now too important to be left to designers (Brown 2009, Loc. 481).“ Diese provokante Feststellung, dass Design zu wichtig ist, es den Designern zu überlassen, stößt allerdings auf Widerstand bei GestalterInnen: „Design Thinking is not Design (Walters 2011)“, erklärt Helen Walters und betont dabei den Unterschied und die Wichtigkeit von Design:

*„Design thinking is different. It captures many of the qualities that cause designers to choose to make a career in their field, yes. And designers can most certainly play a key part in facilitating and expediting it. But it’s not a replacement for the important, difficult job of design that exists elsewhere in the organization.“ (Walters 2011)*

Dabei stellt sich die Frage wie weit man den Begriff Design abgrenzt. Denn Design nur als Umsetzung und Formgebung zu verstehen wäre sicherlich falsch. Design im weiten Sinne – dass alles gestaltet ist, was nicht Natur ist, wie es Philip Schäfer (Vgl. 2011) formuliert – ist auf jeden Fall zu wichtig, um es nur den Designern zu überlassen, denn dabei spielt das Miteinbeziehen der Gesellschaft eine wesentliche Rolle.

Abschließend lässt sich sagen, dass Design Thinking eine neue Möglichkeit bietet wirkliche Innovationen zu schaffen und das auf eine sehr menschliche Art und Weise, da es dem derzeitigen kurzfristigen Trend entgegenwirkt. Dies macht es unter anderem für nachhaltige Lösungen sehr effektiv. Innovationen sollten – wie auch Nachhaltigkeit – als langfristige Verbesserung gesehen werden, um auch wirkliche Veränderungen erreichen zu können. Dazu ist in vielen Unternehmen allerdings zuerst eine Veränderung der Struktur und Kultur, ebenso wie das Ablegen der kurzfristig orientierten Denkweise nötig.

## 5.4 Nachhaltige Unternehmenskultur

„Wir brauchen die Kreativität, die Intuition und die Sensibilität, die gute Unternehmer auszeichnet,“ (Nachtwey, Mair 2008, S. 203) meint Simonetta Carbonaro, denn die richtige Führung trägt einen wesentlichen Beitrag zu einer förderlichen Umgebung für Nachhaltigkeit im Unternehmen bei. Bei der Unternehmensgründung prägt der/die UnternehmerIn die Werte eines Unternehmens – nicht nur durch seine Entscheidungen, z. B. über Hierarchien und Arbeitsweise, sondern auch durch seine persönliche Einstellung. Diese verankert sich häufig auch in den Werten des Unternehmens.

Durch Gespräche mit unterschiedlichen Nachhaltigkeitsexperten verschiedenen Bereichen zeigt sich ein einheitliches Bild: in allen Fällen ging die Initiative für ein nachhaltiges Unternehmen von dem/den GeschäftsführerInnen aus. (Herok et al. 2011)

Auch William Blackburn hält die Rolle eines „Champions/Leaders“ hinsichtlich Nachhaltigkeit in einem Unternehmen für essentiell:

*„The champion is the person who brings forward the idea of a sustainability business agenda and rallies the organization to commence action. Champions, who can come from almost anywhere in the company, are the inspired true believers, the people with the insight that sustainability is vital to the company's and society's long-term success.“ (Blackburn 2008, S. 126)*

Diese Rolle eines Champions ist in allen Unternehmen förderlich, denn es braucht eine treibende Kraft, die sich der Thematik annimmt. Blackburn sieht die Rolle des CEOs als Initiator allerdings kritisch, wenn er diese Rolle alleine übernimmt. Er sieht es als zu viel zusätzliche Arbeit für einen CEO und ist der Meinung, dass Nachhaltigkeit nicht nur „geduldet“ werden soll um den CEO zufriedenzustellen. (Vgl. Blackburn 2008, 127-128) Diesbezüglich ist anzumerken, dass die Vorbildwirkung des Chefs, der Chefin allerdings auch eine enorme Wirkung auf die Mitarbeiter haben kann. Bei größeren Unternehmen ist natürlich eine Überlegung zur Erweiterung der Personalressourcen zu treffen, wenn der CEO überlastet ist. Dies wurde allerdings in Kapitel 6.3 bereits mit der Position eines CSOs, der direkt dem CEO unterstellt ist, besprochen. Die Wichtigkeit nachhaltige Werte in dem Unternehmen auch zu leben – „vorzuleben“ – stellt die einheitliche Antwort auf die Frage dar, wie man den Wert Nachhaltigkeit an seine Mitarbeiter weitervermitteln kann (Herok et al. 2011). Aus diesem Grund ist die Rolle des Geschäftsführers, der Geschäftsführerin sicherlich prägend und entscheidend, da sich dadurch eine größere Handlungsmöglichkeit für Nachhaltigkeit im Unternehmen eröffnet. Blackburn sieht die optimale Rolle des CEO als „supportive, but visible“ (Blackburn 2008, S. 128). Durch das Fördern und eine durchgängige Beschäftigung mit der Thematik im Unternehmen kann auch die intrinsische Motivation jedes/r Einzelnen steigern.

Wie das erreicht werden kann, soll anhand einer Analyse von Beispielen des Unternehmens gugler\* – crossmedia erläutert werden. Einige der im Unternehmen umgesetzten Beispiele wurden verwendet (vgl. dazu Gugler 2010), um darauf aufbauend relevanten Kriterien für eine nachhaltige Unternehmenskultur zu erarbeiten. Folgende Gesamtkriterien scheinen dafür relevant:

### – Geschäftsführer / Nachhaltigkeits-„Champion“ als Vorbildwirkung

Obwohl gugler\* ein Nachhaltigkeitsteam, unter der Führung eines Nachhaltigkeitsbeauftragten hat, leben die GeschäftsführerInnen Nachhaltigkeit sichtbar und sind auch immer wieder treibende Kraft.

### – Förderliches Arbeitsumfeld

Nicht nur ein lebenswertes Arbeitsumfeld mit Naturgarten, Biotop und ergonomischen Arbeitsplätzen, sondern auch gelebte Gleichberechtigung und zahlreiche Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter schaffen gute Voraussetzungen.

### – Zusatzangebote / Wissensvermittlung

Um Nachhaltigkeitswissen zu vermitteln gibt es bei gugler\* kostenlose Fachvorträge und Filmabende. Erweitert wurde dieses Angebot durch eine Mediathek, wo wertvolle Bücher und Filme zum Thema ausgeliehen werden können. Tägliches Essen in der hauseigenen Bioküche oder ein Abholservice vom Bahnhof und die besten Parkplätze als Zuckerl für Fahrgemeinschaften und eine Elektrotankstelle sind weitere Zusatzangebote.

### – Zusammenarbeit fördern

gugler\* handelt nach dem Gemeinwohlprinzip und fördert Zusammenarbeit statt Konkurrenzdenken. Zur Förderung der Teamkultur wurden eigens Leitsätze formuliert (siehe Darst. 24) und Workshops abgehalten.

### – Nachhaltige Taten als Inspiration

Wenn das Unternehmen nachhaltig handelt, dann fällt es auch den Mitarbeitern einfacher. gugler\* bezieht Öko-Strom, erhöht die Artenvielfalt am Betriebsstandort, besitzt Elektro-Roller für Auslieferungsfahrten und wickelt Flugreisen klimaneutral ab.

### – Raum für Innovationen bieten

Nachhaltig bedeutet gleichzeitig auch Innovationen zuzulassen und eine offene Kultur für Wandel anzustreben. gugler\* entwickelte zum Reinigen der Druckmaschinen ein biologisch abbaubares Mittel auf Orangenbasis und startete eine österreichweite Initiative zur Gründung eines Öko-Hosting-Service.

Dabei zeigt sich, dass es unter anderem wichtig sein kann, die Menschen zu inspirieren, eine Alternative aufzuzeigen und diese Alternative auch erlebbar und lebbar für die MitarbeiterInnen zu machen. Zentral bei all diesen Punkten ist die Vermittlung von Förderung von Werten – wie zum Beispiel Ehrlichkeit, Vertrauen und Gemeinschaft. Die Werte müssen vermittelt, aber im zweiten Ansatz auch umgesetzt und gefördert werden.

Ähnlichkeiten zu den heute wichtigen Werten für nachhaltige Unternehmensführung, zeigt das Prinzip des „Ehrbaren Kaufmanns“, dessen Ursprung schon bis ins Mittelalter zurückgeht: „Der Kaufmann, der Ansehen genießen will, muß immer gerecht handeln, große Weitsichtigkeit besitzen und immer seine Versprechen einhalten“ (Le Goff 1989, S. 85) Für einen ehrbaren Kaufmann ist neben einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein gegenüber sich selbst, dem Unternehmen, der Gesellschaft und der Umwelt auch ein persönliches Engagement wichtig. (Vgl. Spiegel 2010) Diese traditionellen Werte spielen auch in der modernen Gesellschaft eine zunehmend größere Rolle. Das Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin erarbeitet aus den traditionellen Werten des Ehrbaren Kaufmanns ein Leitbild für das Wirtschaften im 21. Jahrhundert, in Form einer „Verantwortungszwiebel“, die die unterschiedlichen Verantwortungsebenen eines aufzeigt (siehe Darst. 25). (Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin 2010)

Darst. 24: Leitsätze für die gugler\*-Teamkultur

Leitsätze für die gugler*-Teamkultur
Ich bin O.K. – du bist O.K.
Ich gehe wertschätzend mit anderen um.
Ich gebe Feed-back und nehme es an.
Ich schaue hin, heiße willkommen, was ist, übernehme Verantwortung und handle.
Ich übernehme Verantwortung für die lebendige Umsetzung unserer Werte, Leitsätze und Spielregeln.
Wir reden über Dritte nur Gutes und Wahres.
Wir fördern unsere Stärken und gleichen unsere Schwächen durch gegenseitiges Helfen aus.
Wir vertrauen einander.

Quelle: Gugler 2010, S. 11

Auch Otto Scharmer zeigt mit seiner Theory U eine alternative Führungsmethode, die auf einer tieferen Aufmerksamkeit beruht. Dabei spielt das innere Bedürfnis und die Quelle des Handelns jedes Einzelnen eine wesentliche Rolle. Demnach ist es wichtig, die Mitarbeiter genau bei diesem inneren Bedürfnis abzuholen und daraus Veränderung zu bewirken. (Vgl. Scharmer 2009, S. 12-14)

Abschließend lässt sich festhalten, dass eine nachhaltige Unternehmenskultur auch wesentlich vom Führungsstil und durch das Werteempfinden des Geschäftsführers / CEOs geprägt wird. Vor allem in Klein- und Mittelunternehmen, in denen die Nähe zum Geschäftsführer durchaus gegeben ist, scheint deshalb die

Rolle des Geschäftsführers als Vorbildwirkung und Förderer wesentlich. Wichtig ist dabei sicherlich, dass MitarbeiterInnen nicht das Gefühl bekommen nachhaltig agieren zu „müssen“, sondern deren eigene Motivation erhöht wird und sie selbst aus ihrer eigenen Intention heraus handeln können. Die Beispiele von gugler\* - crossmedia zeigen sehr anschaulich vor, wie den MitarbeiterInnen „Lust auf Nachhaltigkeit“ vermittelt werden kann.

**Darst. 25:** Die Verantwortungszwiebel – Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns.



Quelle: Humbolt-Universität zu Berlin 2010

# Kapitel 6

## Erfolgreich nachhaltig

### **6.1 Greenwashing-Problematik**

### **6.2 Kriterien für den Erfolg**

---

In diesem Kapitel wird zuerst auf das negative Phänomen der Nachhaltigkeitskommunikation – Greenwashing – eingegangen. Durch einen Rückblick auf die Geschichte und anhand der „Sieben Sünden des Greenwashings“ wird die Problematik verdeutlicht und anschließend die Gefahren von Greenwashing diskutiert. Den Abschluss bildet ein Musterbeispiel, bevor der Blick auf die positiven Aspekte von Nachhaltigkeit gelenkt wird. Es werden entscheidende Kriterien für den Erfolg

## 6.1 Greenwashing

Laut einer internationalen Studie wollen über 60% der Konsumenten Produkte von grünen Unternehmen kaufen (Landor et al. 2010, S.38). Werbung für grüne Produkte empfinden 43% als hilfreich für die Kaufentscheidung (Landor et al. 2010, S. 31). Doch die Werbung hält nicht immer was sie verspricht, denn der zunehmende Trend zu Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein hat nicht nur Vorteile: „Greenwashing“ nennt sich dieses negative Phänomen.

### 6.1.1 Was ist Greenwashing?

„[D]isinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image,“ so beschreibt das Oxford Dictionary „Greenwashing“. Der Ursprung des Begriffes findet sich in den 1980er Jahren in Anlehnung an „whitewash“, was meint, sich von etwas reinzuwaschen, bzw. etwas beschönigen zu wollen. (Vgl. Greenwashing 2011) Doch bereits in den 1960er Jahren benannte Jerry Mander das selbe Phänomen als „Eco-Pornography“. (Vgl. Karliner 2001)

Trotz des relativ jungen Begriffes, ist Greenwashing nicht etwa ein modernes Phänomen. Ulrich Grober beschreibt eine frühe Form von Greenwashing bereits um 1900. Als in den USA ein Leitbild für nachhaltige Forstwirtschaft geprägt wurde, nannten die Holzbarone die neue „wise-use“ Strategie zwar in den Sprachgebrauch auf, änderten aber ihre Methode des Kahlschlags unwesentlich. (2010, S. 214) Viele Unternehmen nutzen heute das positive Image von Nachhaltigkeit und Ökologie aus und versuchen damit ihre Produkte oder gar das Unternehmen selbst in ein besseres Licht zu rücken – eine bewusste Täuschung des Konsumenten.

### 6.1.2 Kennzeichen für Greenwashing

Um Greenwashing zu identifizieren, beschreibt TerraChoice die „sechs Sünden des Greenwashings“ wie folgt:

- *Sin of the Hidden Trade-Off*: Durch das Hervorheben von einzelnen grünen Merkmalen wird von einer Reihe schädlicheren, oftmals für die Umwelt wichtigeren Eigenschaften abgelenkt.
- *Sin of No Proof*: Es wird eine Aussage gemacht, ohne Beweise zu liefern.
- *Sin of Vagueness*: Bezeichnet eine sehr schlecht definierte Aussage, deren wirkliche Meinung von einem Großteil der Benutzer falsch verstanden wird.
- *Sin of Irrelevance*: Meint das Hervorheben einer richtigen, aber völlig irrelevanten Eigenschaft.
- *Sin of Fibbing*: Schlichtweg falsche Angaben machen.
- *Sin of Lesser of Two Evils*: Äußerst schädliche Produkte mit grünen Charakteristika versehen. (Vgl. 2007, S. 4-6)
- *Sin of Worshipping false Labels*: Das Vortäuschen einer Bestätigung durch Dritte mit der Erstellung von eigenen und falschen Zertifikaten. (Vgl. Terra Choice 2009, S. 9)

Von mehr als Tausend überprüften Produkten, traf 2007 nur auf ein Stück keines der sechs Kennzeichen zu. (Vgl. TerraChoice

2007, S. 3) Diese erschreckenden Ergebnisse haben sich trotz der ständig steigenden Anzahl an grünen Produkten (73% mehr von 2009 auf 2010) geringfügig verbessert. Die Art der Vergehen hat sich aber in den letzten Jahren wesentlich verändert: Während der „Sin of the Hidden Trade-Off“ 2010 stark abgenommen hat, ist der „Sin of Worshipping false Labels“ weiter angestiegen (siehe Darst. 26). Vor allem im Consumer Electronics Bereich gab es kein einziges Produkt frei von Greenwashing (Vgl. TerraChoice 2010, S. 28).

Diese erschreckenden Ergebnisse der Studie zeigen, dass doch noch ein hoher Aufholbereich hinsichtlich Transparenz in diesem Bereich besteht. Um Greenwashing einzudämmen, sind Kunden aufgefordert, sich zu informieren. Ein kritisches Auseinandersetzen ist unabdingbar, um einen Druck auf Unternehmen aufbauen zu können. Doch vor allem scheint die Rolle von Regierungen essentiell, denn Pflichtkennzeichnungen ermöglichen eine einheitliche Hilfestellung und führen dadurch zu mehr Transparenz, wie am Beispiel der EU-Kennzeichnung z. B. bei Kühlschränken sichtbar ist. Die sieben Greenwashing-Sünden von TerraChoice stellen für Konsumenten eine gute Basis dar, um Produkte zu evaluieren und mehr Sensibilität hinsichtlich Greenwashing aufzubauen. Auch für Unternehmen, die es ernst meinen, scheint dies ein geeignetes Schema, um die eigene Kommunikation zu reflektieren und zu verbessern. Doch wie die Studie zeigt, sollte man die Präsenz und die Gefährlichkeit von Greenwashing auf keinen Fall unterschätzen.

Darst. 26 Vorkommen der Greenwashing-Sünden (in Prozent)



Quelle: TerraChoice 2010, S. 16

### 6.1.3 Gefahren durch Greenwashing

Die Aussage „Greenwashing ist kein Kavaliersdelikt“ (Crossmedia 2011) bringt die Ernsthaftigkeit des Themas auf den Punkt. Der Erfolg durch bewusstes Vortäuschen von umweltfreundlichem und nachhaltigem Handel kann bei öffentlichem Bekanntwerden schnell ins Gegenteil überschlagen. Denn Nachhaltigkeit ist eine Werthaltung des Konsumenten, der Konsumentin, umso mehr enttäuscht und verärgert die Reaktion, wenn ein Unternehmen diese ausnützt. Doch Greenwashing verärgert nicht „nur“ KundInnen, es kann auch eine Entwicklung weg von Nachhaltigkeit fördern.

*„Der Naturkosthandel hat z.B. schon ein Problem damit, dass Discounter ‚Bio‘ anbieten. Ebenso ist es problematisch, dass Atom-Konzerne Öko-Strom anbieten. Große Firmen mit einem großem Marketing-Etat können prinzipiell schon, aus rein monetären Gründen, auf die Schnelle einen Markt dominieren und authentische Anbieter verdrängen.“ (Klett 2011)*



**Darst. 27: Greenwashing-Versuch – Vattenfall will sich grün waschen.**

Quelle: [http://www.greenpeace.de/themen/energie/nachrichten/artikel/vattenfall\\_will\\_sich\\_gruen\\_waschen/](http://www.greenpeace.de/themen/energie/nachrichten/artikel/vattenfall_will_sich_gruen_waschen/))

Doch eine große Gefahr besteht auch durch sogenanntes „deep greenwashing“: „Deep greenwash‘ refers to the political effort to avoid democratic control of corporate behavior through a combination of PR and lobbying muscle.“ (Bruno 2002) Wenn Lobbyisten vorgeben die Umwelt zu schützen und eigentlich dagegen arbeiten, hat dies einen doppelt negativen Effekt. „Sie stellen ihre Profite über die Bedürfnisse von Mensch und Planet.“ (Corporate Europe Observatory et al. 2010) und erschweren eine Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit. Zahlreiche NGOs und Verbände versuchen diese Missbrauchsfälle offen zu legen und für die Bevölkerung sichtbar zu machen. Unter anderem geschieht dies, durch die jährlich verliehenen „Worst EU Lobbying Awards“, wo die schlimmsten Fällen im Bereich Klima und Finanzen einer öffentlichen Abstimmung unterliegen. „Die Awards heben hervor, dass es in Zukunft ein verpflichtendes Transparenz- und Ethikregelwerk für Lobbying auf EU-Ebene geben muss.“ (Corporate Europe Observatory et al. 2010) Stark zu kritisieren ist das fehlende Handeln der Regierungen hinsichtlich der Greenwashing-Problematik, was möglicherweise auf Lobbying zurückzuführen

### Blumen aus der Dose



Pflanzensamen Tütchen als Mailingverstärker kennt jeder. Warum nicht mal Samen und Zwiebeln in Dosen verschenken? Über die individuell gestalteten Blumendosen (Dosenblumen) freut sich jeder. Blumen verschenkt man gerne, logistisch aber oftmals teuer und eine logistische Hochleistung. Die Alternative:

**Blumen aus der Dose. Blumendosen einfach verschenken oder in passender Mailingverpackung versenden.**

**Darst. 28: Produkt aus der „Green Concept-Reihe“ – ein offensichtlicher Greenwashing-Versuch.**

Quelle: TPS 2011

ist. Nur durch die wichtige Aufklärungsarbeit von NGO's und Verbänden ist eine ständige Präsenz in den Medien gewährleistet.

### 6.1.4 Beispielhaftes Greenwashing

Greenwashingbeispiele gibt viele, immer wieder werden neue Vorwürfe laut, wie aktuell am Beispiel vom deutschen Energiekonzern Vattenfall ersichtlich. (siehe Darst. 27) Doch auch im Zuge der Suche und Auswahl von Nachhaltigkeits-Experten für diese Masterarbeit, zeigte sich ein erschreckend „freches“ Beispiel von Greenwashing.

*„Bio, Grün & Öko Nachhaltige Werbemittel. Es ist Zeit den grünen Knopf zu drücken. TPS ist sich der Verantwortung gegenüber der Natur und Umwelt bewusst und bietet Ihnen deshalb mit der „Green Concept“ Reihe eine Alternative zu herkömmlichen Werbemitteln an. Unsere nachhaltigen, ökologische Werbemittel zeichnen sich durch einen umweltschonenden und verantwortungsvollen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen aus.“ (TPS 2011)*

so heißt es auf einer Website für diverse Werbemittel. Doch bei der Betrachtung der Werbemittel aus der „Green Concept“ Reihe wird schnell klar, dass die Produkte alles andere als umweltschonend und verantwortungsvoll sind. In Darst. Xx ist eines der Produkte abgebildet: Eine Blumendose statt eines Briefchens mit Pflanzensamen.

Das Produkt stellt einen richtigen Gegensatz zu Nachhaltigkeit dar, doch auch bereits beim Lesen des Textes wird klar, dass Nachhaltigkeit mehr erfordert, als nur „den grünen Knopf zu drücken“. Ein dauerhaftes, konsequentes und wertebasiertes Handeln unterscheidet wirklich nachhaltige Unternehmen von einem wie diesem. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Erfolgskriterien zusammengefasst.

## 6.2 Kriterien für den Erfolg

In diesem Abschnitt werden wichtige Erfolgskriterien erarbeitet, die es zu erfüllen gilt, um erfolgreich nachhaltig zu sein.

### 6.2.1 Wie definiert man Erfolg?

69% der Südkoreaner definieren Geld als das beste Zeichen für den Erfolg einer Person, in Deutschland ist es etwa nur die Hälfte (Statista 2011d). Doch Erfolg lässt sich anhand vieler anderer Faktoren „messen“ wie z. B. einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Der Duden beschreibt Erfolg als „positives Ergebnis einer Bemühung; Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung“ (Duden 2006). Demnach ist Erfolg abhängig von den gesetzten Zielen. Was bedeutet also Erfolg im Bezug auf Nachhaltigkeit? Erfolgreich nachhaltig zu sein, kann bedeuten mit nachhaltigen Produkten möglichst viel Gewinn zu machen oder auch möglichst zufriedene Mitarbeiter zu haben oder Erfolg nach dem Gemeinwohl (Vgl. Abschnitt 3.5.3) zu erreichen – Es ist abhängig von der jeweilig erstrebten Wirkung. Für diese Arbeit soll „Erfolg“ in Anlehnung der Definition des Duden folgendermaßen festgelegt werden: Soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit sollen das positive Ergebnis aller Bemühungen darstellen. Der ökonomische Aspekt ist zwar einen Teil des Nachhaltigkeitsgedanken, sollte aber nicht das vorrangige Ziel repräsentieren. Ein erstes Erfolgsziel auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit ist es, Vertrauen und Akzeptanz bei den Stakeholdern zu erreichen.

### 6.2.2 Erfolgskriterien

Um erfolgreich nachhaltig zu sein, sind eine Reihe von Kriterien unerlässlich, die im folgenden Abschnitt näher betrachtet werden. Diese helfen Greenwashing zu vermeiden und ermöglichen es, eine langfristige Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Eine solche auf Vertrauen basierende Bindung wird bei Kunden sehr geschätzt, was wiederum in jahrelanger Treue resultiert. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass alle nachfolgenden Kriterien erfüllt werden.

#### Transparenz und Ehrlichkeit

Wie bereits in Abschnitt 6.1.2 ersichtlich wird, stellt Transparenz ein immer wichtiger werdendes Kriterium zur Gewinnung von Vertrauen bei den KonsumentInnen dar. Um Transparenz zu Erreichen sind unterschiedliche Wege möglich:

- *Zertifikate*: Transparenz kann auch durch Auszeichnungen von Produkten oder Dienstleistungen mit Gütesiegel und Zertifikaten von Dritten erreicht werden. Durch die immer häufiger werdende Erstellung von falschen Auszeichnungen (siehe Abschnitt 6.1.2) verliert diese Möglichkeit weitgehend an Bedeutung. 42% Prozent finden eine grüne Warenauszeichnung oder Produktinformation „verwirrend oder nicht vertrauen-

erweckend“ (Landor 2010, S. 23). Dennoch spielt es für 65% der Befragten bei der Entscheidung, ob ein Produkt „grün“ ist, eine Rolle. Um von Zertifizierungen profitieren zu können, sollte man sich vor allem bei Produkten auf namhafte Auszeichnungen, mit hohem Vertrauensfaktor verlassen, wie z. B. Fairtrade. Laut einer Studie wird Fairtrade sehr häufig als absolut vertrauenswürdig & sympathisch empfunden. (Vgl. Buxel 2010, S. 39-40). Ein wichtiges Kriterium und Zeichen von Objektivität zeigt sich auch durch unabhängige Prüfer. Auch für nachhaltiges Handeln im Unternehmen gibt es eine Reihe an Zertifikaten, die den KonsumentInnen das zusätzliche Engagement in Sachen Nachhaltigkeit vermitteln können.

- *Nachhaltigkeitsberichterstattung*: Das Verfassen von Nachhaltigkeitsberichten ermöglicht ebenso mehr Transparenz für KundInnen und andere Stakeholder. Nach genau festgelegten Richtlinien, z. B. von der Global Reporting Initiative (GRI) werden aktuelle Zahlen anhand definierter Kriterien überprüft und in Form eines Berichts in regelmäßigen Abständen veröffentlicht. Dies ermöglicht allen Interessierten einen Einblick über den Fortschritt in Richtung Nachhaltigkeit zu erhalten.

Bei Zertifikaten und Nachhaltigkeitsberichten spielt Ehrlichkeit eine wesentliche Rolle, denn Transparenz nützt wenig, wenn Statistiken und Zahlen verändert wurden, um die richtige Wirkung zu erreichen. Bei den nachfolgenden Punkten spielt dieser Aspekt weniger eine Rolle, da das Unternehmen selbst keine Kontrolle über die stattfindende Kommunikation hat.

- *Social Media*: als geeignetes und förderliches Medium Nachhaltigkeit und mehr Transparenz wurde bereits in Abschnitt 4.4 im Detail besprochen.
- *Mitarbeiter und Lieferanten*: Auch die Kommunikation von Mitarbeitern, Lieferanten und anderen PartnerInnen des Unternehmens nach außen hin ermöglicht Transparenz. Mitarbeiter erzählen über ihre Firma, ihre Arbeit und die dort vorherrschenden Bedingungen. Dies ist ein ernst zunehmender Bereich, den Unternehmen ebenfalls berücksichtigen sollten. Denn jeder einzelne Mitarbeiter – von einem Praktikanten angefangen – trägt seine Meinung über das Unternehmen hinaus und kann so wesentlich zum Image beitragen.

#### Ganzheitlichkeit und Dauerhaftigkeit

Wie in Abschnitt 5.1 erläutert, kann Nachhaltigkeit nur glaubwürdig sein, wenn sie auch ganzheitlich umgesetzt wird und dabei ist auch eine Dauerhaftigkeit von Bedeutung. „Vom Begriff [Nachhaltigkeit] ausgehend wird zunächst das Zeitthema assoziativ angeregt; man denkt an Längerfristigkeit, Dauerhaftigkeit, Kontinuität. ...“ (Heintel 2007, S. 30) Auf diesen Assoziationen sollte man bauen, denn ein konsequentes und langfristig nachhaltiges Handeln ist nötig, um glaubwürdig zu wirken. Auch Tom Weigand sieht Konsequenz als entscheidenden Faktor, wodurch sich ehrliche Unternehmen von „Greenwashern“ unterscheiden. (Vgl. Gumbalis; Weigand 2011) Konsequentes Handeln heißt somit, Nachhaltigkeit als Teil der Lebens- und Firmenphilosophie zu sehen. Deshalb ist es umso wichtiger den Wert „Nachhaltigkeit“ in der Struktur zu verankern und auch danach zu leben. (Vgl. Kapitel 5) Es wirkt nach einer Fassade, wenn ein Unternehmen Nachhaltigkeit propagiert, aber der Geschäftsführer jeden noch so kleinen Weg mit einem Geländewagen oder einer Luxuslimousine zurücklegt. Natürlich muss Nachhaltigkeit auch als schrittweiser Verbesserungsprozess gesehen werden, was bei Kunden auch

„Transparenz hat zwei glasklare Botschaften für den Kunden: 1. Ich habe keine Geheimnisse vor dir. 2. Ich stehe zu meinen Produkten. Beides sind Ebenen, die es ermöglichen, eine persönliche Beziehung aufzubauen, und es ist diese Art von unmittelbarer Beziehung des Konsumenten zu einer Marke, die heute aus meiner Sicht ein wesentliches Qualitätskriterium darstellt.“

Simonetta Carbonaro (Vgl. Nachtwey, Mair 2008, S.203)

durchaus der Fall ist, solange man ehrlich bleibt und seine Werte (und damit auch die des Kunden) nicht durch inkonsistentes Handeln verletzt.

### Glaubwürdigkeit und Authentizität

„Das Bedürfnis nach nachhaltigen Öko-Produkten ist eng mit dem Mythos des Authentischen verbunden,“ (Nachtwey; Mair 2008, S. 204) meint Simonetta Carbonaro, im neuen Konsummodell zähle das Substanzielle, die individuellen Überzeugungen und Lebenseinstellungen. Kunden achten mehr darauf, dass die Werte, die Waren innewohnen und auch das damit verbundene Design mit ihrer Lebensphilosophie übereinstimmen. (Vgl. Nachtwey; Mair 2008, S. 204)

Deshalb spielt auch Authentizität eine wesentliche Rolle. Konsumenten müssen sich mit den Unternehmen und Produkten identifizieren können. In einer internationalen Studie geben 73% an, dass es ihnen ziemlich oder gar sehr wichtig ist, dass die gekauften Produkte ihre persönliche Wertvorstellung widerspiegeln.

**Darst. 29:** Vertrauen der KonsumentInnen im Vergleich mit einem Turm aus Bausteinen.



Quelle: Eigene Darstellung

(Landor 2011, S. 24) Die richtigen Werte können somit die Kaufentscheidung wesentlich positiv beeinflussen. Umso wichtiger ist es deshalb, dass diese Wertvorstellung gewahrt und weiterhin glaubwürdig gelebt werden, um ein langfristiges Vertrauen aufzubauen.

### 6.2.3 Vertrauen als Erfolg

All diese Erfolgsfaktoren aus dem vorherigen Abschnitt sind eng miteinander verknüpft. Durch ein stimmiges Zusammenwirken aller Faktoren erreicht man Vertrauen der KundInnen. Dies wird zusammenfassend durch folgende Analogie verdeutlicht. Ebenso wird die zunehmende Wichtigkeit des Werts „Vertrauen“ genauer betrachtet.

#### Vertrauen – Eine Analogie:

Vertrauen ist analog mit einem Turm aus Bausteinen zu vergleichen (siehe Darst. 29). Ehrlichkeit und Transparenz stellt die Basis dar. Darauf aufbauend ist eine Ganzheitlichkeit und Dauerhaftigkeit nötig, um Glaubwürdigkeit und Authentizität aufzubauen. Durch all diese einzelnen Bausteine baut sich Vertrauen beim Kunden auf. Ist einer dieser Bausteine nicht an seinem Platz – oder fehlt er sogar, beginnt der Turm zu wanken und das Vertrauen bricht zusammen. Langfristig gesehen kann ein Unternehmen nur Erfolg haben, wenn alle diese Bausteine einen Turm und somit Vertrauen bilden, das gewahrt und erhalten wird.

#### Die Rolle von Vertrauen

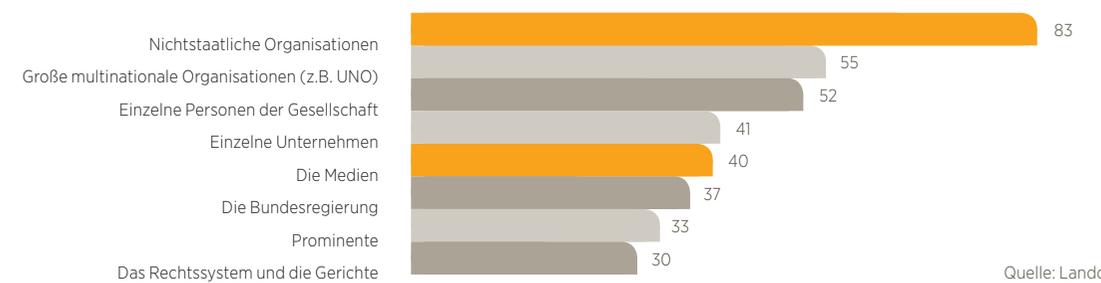
Vertrauen ist der wichtigste Wert der aktuellen Generation, der sogenannten „Netzwerkkinde“, die nach 1980 geboren

wurden, im Gegensatz zu den von Protest und Skepsis geprägten früheren Generationen. (Vgl. Steinle; Wippermann 2003, S. 212) Dieser Wertewandel zeigt wie wichtig Vertrauen in einer zunehmend komplexeren Welt wird. Niklas Luhmann beschreibt Vertrauen als einen „Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“ (Luhmann 1989). Das meint, wenn man sich auf ein abgestimmtes Handeln verlassen kann, hat man die Möglichkeit seine eigenen Ziele rationaler zu verfolgen (Vgl. Luhmann 1989, S.63) Auch in Hinblick auf Nachhaltigkeit spielt Vertrauen eine wesentliche Rolle: Beispielsweise Vertrauen in ein Unternehmen bezüglich einem verantwortungsvollen Umgang mit Rohstoffen und Chemikalien bzw. Zusatzstoffen, die man selbst kaum oder gar nicht kontrollieren kann. Vertrauen in Zertifikate und die Qualität ihrer Kriterien und auch in unabhängige Überprüfung; aber auch Vertrauen in Regierungen und in Gesetze, die Mensch und Umwelt schützen. Vertrauen in die Medien, die uns mit den nötigen Informationen zur Thematik versorgen und dadurch unser Handeln leiten. Vertrauen spielt, wie Luhmann bereits darstellte, eine wesentliche Rolle in dieser komplexen Welt. Wie eine Statistik zeigt, hat dieses Vertrauen in viele Instanzen in den letzten Jahren abgenommen. Nur NGOs haben geringfügig an Vertrauen gewonnen (siehe Darst. 30) Ihnen kommt besonderes Vertrauen zu Gute, da sie sich vorrangig für nachhaltige Themen einsetzen, die sonst wenig Aufmerksamkeit erreichen – wie z. B. Greenwashing (Vgl. Abschnitt 6.1).

Vertrauen wird aber auch weiterhin einen wesentlicher Bestandteil unserer Gesellschaft bleiben und in einer zunehmend komplexeren Gesellschaft auch sicherlich weiter an Bedeutung gewinnen. Entsprechendes Vertrauen ermöglicht intensive Zusammenarbeit statt Konkurrenzdenken und das spielt im Hinblick auf Nachhaltigkeit eine wesentliche Rolle.

**Darst. 30:** Vertrauen hinsichtlich Umweltschutz in unterschiedliche Instanzen

Inwieweit vertrauen Sie darauf, dass die folgenden Instanzen jeweils entscheidende Maßnahmen treffen werden, um die Umwelt zu schützen? „Sehr“ und „Etwas“ sind hier abgebildet.



Quelle: Landor 2010, S. 10

## Schlussbetrachtung

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen setzt die Bildung einer klaren Unternehmensidentität voraus, da nur so die notwendige Authentizität erreicht werden kann. Die Integration von Nachhaltigkeit ist nur als langfristige Ausrichtung möglich, wozu eine ganzheitliche Strategie – unabhängig von der Unternehmensgröße – essentiell ist. Weiters muss Nachhaltigkeit Auswirkungen auf die Personalressourcen eines Unternehmens haben: Bei großen, auch international tätigen Unternehmen zeigt sich die Position eines Chief Sustainability Officers als geeignet. (Vgl. Abschnitt 5.2) Für Mittlere Unternehmen ist ebenfalls die Schaffung eines Nachhaltigkeitsbeauftragten oder einer ähnlichen Position ratsam, um die Nachhaltigkeitsstrategie, das Nachhaltigkeitsmanagement voranzutreiben und den Fortschritt zu überwachen. Bei Kleinen- und Kleinstunternehmen zeigt sich vor allem die Wichtigkeit eines „Champions“, der Motivation aufbringt und sich für die Thematik einsetzt (Vgl. Abschnitt 5.4). Führung und Struktur des Unternehmens können hier, wie durchgängig in allen Unternehmensgrößen, Verbesserungen hinsichtlich Nachhaltigkeit unterstützen und eine förderliche Unternehmenskultur schaffen. Dazu zählt unter anderem das Erlebar-Machen von langfristigen Beziehungswerten wie Vertrauen, Ehrlichkeit und das Fördern von Zusammenarbeit und Innovationen. Um Innovationen zu erreichen, zeigt sich die Methode Design Thinking als sehr geeignet, da für dessen Gelingen ebenfalls eine längerfristige Auseinandersetzung notwendig ist, was für eine nachhaltige Innovation essentiell ist, um die nötige Tragweite zu erreichen. Positiv zeigt sich auch die breite Möglichkeit des Einsatzgebietes für multidisziplinäre Gruppen, was die nötigen verschiedensten Perspektiven gewährleistet. Zudem ist die Nähe an den unbewussten Bedürfnissen der Menschen dieser Methode vielversprechend.

Interessant zeigte sich auch die Beachtung von Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen der Unternehmenskommunikation und Gestaltung. Im Werbebereich zeigte sich entgegen der Annahme eines notwendigen gänzlichen Verzichts der hohe soziale Akzeptanzfaktor als wichtiges Kriterium. Durch ein Zusammenspiel von nachhaltiger Konzeption und Umsetzung ist aber eine wesentliche Verbesserung in Richtung Nachhaltigkeit möglich (siehe Darst. 14) Im Zuge der digitalen Konzeption von Kommunikation und Gestaltung spielt vor allem ein „Bewusst machen“ der mit Informations- und Kommunikationstechnologien verbundenen Probleme eine wesentliche Rolle. Es ist wichtig auch hier Qualität vor Quantität walten zu lassen und das Internet nicht als „endloses Medium“ zu verstehen. In diesem Bereich ist eine ökologisch-einseitige Ausprägung des Nachhaltigkeitsfaktor vorhanden, die sich vorwiegend auf Energieeinsparungen bezieht, obwohl in diesem Bereich Gefahren für Gesundheit und soziale Missstände vorhanden sind. Deshalb wäre vor allem in diesem Bereich eine ganzheitlich nachhaltige Zertifizierung zu empfehlen, ähnlich dem FairTrade-Ansatz. (Abschnitt 4.1) Im Kommunikationsbereich zeigte sich die positive Wirkung von Social Media auf den Nachhaltigkeitsdiskurs. Es ermöglicht eine beidseitige Kommunikation auf Augenhöhe, einen Dialog zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern, ebenso wie eine Partizipation dieser am Verbesserungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit. Ebenso stellt die fehlende Kontrolle durch Unternehmen eine positive Voraussetzung für die Nachhaltigkeitskommunikation in Richtung erhöhter Transparenz dar. All diese Faktoren spielen für nachhaltige Kommunikation eine wichtige Rolle. (siehe 4.3 und 4.4) Dabei gilt es das Wie und Was kommuniziert wird in Richtung Nachhaltigkeit zu optimieren, natürlich nur wenn das auch durch das Verhalten und dementsprechende Taten unterstützt wird. Im Hinblick auf nachhaltiges Design zeigt sich die zunehmende Wichtigkeit der konzeptionellen Idee, deren Wert

für die Endqualität einer Arbeit wieder mehr Anerkennung erlangen müsste. Dabei spielt wie in vielen Bereichen eine kurzfristige Denkweise und die mangelnde Zeit eine Rolle. In der Praxis fehlt es häufig noch an der nötigen ethischen Einstellung zur Thematik, da häufig aus finanziellen Motiven gehandelt wird. Dies zeigt sich oftmals auch in der fehlenden Akzeptanz zu einem langfristigen Engagement. Für den Erfolg ist aber eben diese Kontinuität neben Ganzheitlichkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Transparenz wichtig, um das Vertrauen der KundInnen und aller anderen Stakeholdern zu gewinnen. Trotz der starken Aufmerksamkeit für die Thematik durch Möglichkeiten der sozialen Vernetzung und den wesentlichen Verbesserungen in Richtung Nachhaltigkeit in den letzten Jahren, zeigt sich eine erschreckend hohe Greenwashing-Rate (Vgl. 6.1). Die damit verbundene kurzfristige und gewinngesteuerte Denk- und Wirtschaftsweise brems den Verbesserungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit. Deshalb ist im Zuge der Nachhaltigkeitsthematik eine weitreichendere Veränderung nöti, wie etwa eine Veränderung der in der Wirtschaft geförderten Werte. Im Hinblick auf konkrete Leitnormen und Handlungsaufforderungen zeigt sich die Problematik der Vielseitigkeit von Nachhaltigkeit und die nötige Ganzheitlichkeit. Die Entstehung solcher Ansätze im Jahr 2010 zeigt einen klaren Wandel zu einer vermehrt ganzheitlichen Betrachtung und den Versuch mehr Verantwortung in und von Unternehmen zu erreichen (Vgl. Abschnitt 3.5).

Der anfängliche Fokus auf nachhaltiges Design und nachhaltige Gestaltung hat sich im Laufe der Arbeit rasch verschoben, denn beschäftigt man sich erst mit Nachhaltigkeit, erkennt man rasch die nötige gesamtheitliche Sicht – vor allem in einem Unternehmen. Design alleine reicht nicht aus, um dieses große Problem zu lösen. Es ist ein wichtiger Ansatz und nachhaltige Gestaltung und Kommunikation kann viele Lösungen schaffen – vor allem auch durch die kreative Denkweise (Vgl. Abschnitt 5.3) Doch muss sich für wirkliche Veränderungen auch das Gesamtsystem verändern, um nachhaltigem Design bzw. Design Thinking erst die Möglichkeit zu geben, bereits von Beginn an miteinbezogen zu werden. Dazu sind häufig Veränderungen von Struktur und Verhalten im Unternehmen nötig.

In dieser Arbeit wurde Nachhaltigkeit nur in ausgewählten Teilbereichen eines Corporate Designs untersucht. Interessant wäre noch weitere Bereiche, wie zum Beispiel nachhaltige Events im Detail zu betrachten. Da eine Vielzahl der Bereiche allerdings sehr spezifisch sind, wäre dazu eine langfristige Kooperation mit Experten aus allen Bereichen nötig, um diesen tieferen Erfahrungsstand zu erreichen. Für eine weitere Publikation wäre ein Fokus auf nachhaltige Unternehmenskultur empfehlenswert und damit verbunden auch auf nachhaltige Führung, da diese beiden Bereiche wesentlich für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie sind.

## Literaturverzeichnis

### 2

2Degrees (2010): *Chief Sustainability Officers – The next big thing in the boardroom?* Presentations from Doug Johnston, David Metcalfe and Jim Woods. Webinar held on 11.11.2010.

### A

Acre Resources (2011): *The Emerge of the Chief Sustainability Officer*. Online im Internet: <http://www.2degreesnetwork.com/working-groups/all-2degrees-members/resources/emergence-chief-sustainability-officer-white-paper/> (Zugriff am 05.04. 2011)

Advernomics (2005): *Werbewirkung von Werbeartikeln. Studie 2005*. Hrsg. von GWW. Als PDF online im Internet: <http://www.gww.de/studien.html> (Zugriff am 25.03.2011)

AGD – Allianz deutscher Designer (2009): *Die „Charta für nachhaltiges Design“*. Online im Internet: [http://www.agd.de/fileadmin/bildmaterial/Nachhaltiges\\_Design/Charta/Charta\\_nachhaltiges\\_Design.pdf](http://www.agd.de/fileadmin/bildmaterial/Nachhaltiges_Design/Charta/Charta_nachhaltiges_Design.pdf) (Zugriff am 19.01.2011)

AIGA – American Institute of Graphic Arts (2003): *Print Design and Environmental Responsibility*. New York.

Arcosanti (2005a): *Archology Theory*. Online im Internet: <http://www.arcosanti.org/theory/arcology/intro.html> (Zugriff am: 25.01.2011)

Arcosanti (2005b): *Archology Theory*. Online im Internet: <http://www.arcosanti.org/theory/main.html> (Zugriff am: 25.01.2011)

Arcosanti (2005c): *Paolo Soleri Biography*. Online im Internet: <http://www.arcosanti.org/project/background/soleri/main.html> (Zugriff am: 25.01.2011)

ASI – Advertising Specialty Institute (2010a): *Global Advertising Specialties Impressions Study*. Online im Internet: <http://www.asicentral.com/asp/open/Research/impressionsstudy/2010.aspx> (Zugriff am 25.03.2011)

ASI - Advertising Specialty Institute (2010b): *Supplier Global Resource. Asia's Seismic Shift*. Online im Internet: [http://www.onlinedigitalpubs.com/display\\_article.php?id=443177](http://www.onlinedigitalpubs.com/display_article.php?id=443177) (Zugriff am 25.03.2011).

### B

BAN (The Basel Action Network); SVTC (Silicon Valley Toxics Coalition) (2002): *Exporting Harm. The High-Tech Trashing of Asia*. Seattle / San Jose. Online im Internet: <http://www.ban.org/E-waste/technotrashfinalcomp.pdf> (Zugriff am 18.04.2011)

Banerjee, Subhabrata (2007): Corporate Social Responsibility. *The good, the bad and the ugly*. Cheltenham: Elgar.

Barefoot, Darren; Julie Szabo (2010): *Friends With Benefits. A Social Media Marketing Handbook*. San Francisco: No Starch Press.

Bauer, Karin (2011): „*Innovation nervt – Sie auch?*“ In: Standard , 14./15. Mai 2011, S. K1

BDI –Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2011): *Green IT*. Online im Internet: <http://www.bdi.eu/2648.htm> (Zugriff am 18.04.2011)

Blackburn, William R. (2008): *The Sustainability Handbook. The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility*. London: Earthscan.

Blumrich, Josef (1979): *Kässkara und die sieben Welten*. Wien, Düsseldorf: Econ Verlag.

Braungart, Michael (2009): *Die nächste industrielle Revolution. Die Cradle to Cradle-Community*. Hrsg. von William McDonough. 2. Auflage. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.

Brown, Tim (2009): *Change by Design. How Design Thinking transforms Organizations and inspires Innovation*. Harper Collins e-books.

Bruno, Kenny (Corpwatch) (2002): *Greenwash +10. The UN's Global Compact. Corporate Accountability and the Johannesburg Earth Summit*. Online im Internet: <http://www.corpwatch.org/article.php?id=1348> (Zugriff am 23.04.2011)

Bruton, James (2011): *Unternehmensstrategie und Verantwortung. Wie ethisches Handeln Wettbewerbsvorteile schafft*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bündnis 90/Die Grünen (2009): *Green IT = fair und nachhaltig?* Dokumentation des Fachgesprächs vom 25. Mai 2009. Berlin. Online im Internet: [http://www.gruene-bundestag.de/cms/publikationen/dokbin/328/328509.readergreen\\_it\\_fair\\_und\\_nachhaltig.pdf](http://www.gruene-bundestag.de/cms/publikationen/dokbin/328/328509.readergreen_it_fair_und_nachhaltig.pdf) (Zugriff am 11. April 2011).

Buxel, Holger (2010): *Akzeptanz und Nutzung von Güte- und Qualitätssiegeln auf Lebensmitteln. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Münster. Online im Internet: [https://www.fh-muenster.de/fb8/downloads/buxel/10\\_Studie\\_Lebensmittelsiegel.pdf](https://www.fh-muenster.de/fb8/downloads/buxel/10_Studie_Lebensmittelsiegel.pdf) (Zugriff am 27. April 2011)

BVDW – Bundesverband Digitale Wirtschaft (2011): *Social Media Kompass 2010/2011. 2. Ausgabe*. Düsseldorf. Online im Internet: <http://www.scribd.com/doc/44588503/Social-Media-Kompass> (Zugriff am 31.05.2011)

### C

C2C – Cradle to Cradle (2011): *Cradle to Cradle Certified™ Products*. Online im Internet: <http://c2c.mbdc.com/c2c/list.php?order=rating> (Zugriff am 28.11.2011)

Campe, Joachim (1969): *Wörterbuch der deutschen Sprach III. L-R*. Reprgr. Nachdruck der Ausgabe von 1809. Hildesheim; New York: Georg Olms.

Carson, Rachel (1996): *Der stumme Frühling. Mit einem Vorwort von Theo Löbsack*. 123. bis 126. Tsd. Der deutschen Gesamtauflage. München: Beck.

Carson, Rachel (2007): *Der stumme Frühling. Aus dem Amerikan. von Margaret Auer. Mit einem Vorw. von Joachim Radkau*. 127. - 130. Tsd. der Gesamtaufl. München: Beck.

Charter, Martin (1998): „*Sustainable Product Design*“ In: Michel Kostecki (Hrsg.): The Durable Use of Consumer Products. New Options for Business and Consumption. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, S. 57-68.

Charter, Martin; Ursula Tischner (2001): „*Sustainable Product Design*“ In: Sustainable Solutions. Developing Products and Services for the Future . Sheffield: Greenleaf, S. 188-138.

Corporate Europe Observatory et al. (2010): *Worst EU Lobbying Awards*. Online im Internet: <http://www.worstlobby.eu/de> (Zugriff am 23.04.2011)

Crossmedia (2011): *Touchpoint Communications GmbH*. Online im Internet: <http://www.touchpoint-communications.com/> (Zugriff am 22.04.2011)

### D

Deloitte (2011): Deloitte Inside Podcast. *Three Things Your Chief Sustainability Officer Won't Tell You*. Im Gespräch Katie Pavlovsky und Chris Park. Online im Internet: [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Services/additional-services/sustainability-climate-change/dce4050c42c19210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/sustainability-climate-change/dce4050c42c19210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm) (Zugriff am 04.04. 2011)

Deutscher Bundestag – 13. Wahlperiode (1998): *Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“. Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung*. Online im Internet: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf> (Zugriff am 02.06.2011)

Dougherty, Brian (2008): *Green Graphic Design*. New York: Allworth Press.

Duden (1999): *Das große Wörterbuch der deutschen Sprache in zehn Bänden*. Band 6: Lein – Peko. Mannheim / Leipzig / Wien / Zürich: Dudenverlag.

Duden - Deutsches Universalwörterbuch (2006). 6. Aufl. Mannheim. [CD-ROM].

### E

Emerich, Eryn and William Paddock (2011): *The State of the CSO. An evolving profile*. Download White Paper: <http://footprinttalent.com/>

EnWB (2011): *Energie-Reporter im Einsatz. Die Story: Spannung in der Stadt*. Online im Internet: [http://www.enwb.com/content/de/impulse/gesellschaft/wvga\\_schulwettbewerb/index.jsp;jsessionid=3607E60F5853065BFBDD86969F714F9.nbw05](http://www.enwb.com/content/de/impulse/gesellschaft/wvga_schulwettbewerb/index.jsp;jsessionid=3607E60F5853065BFBDD86969F714F9.nbw05) (Zugriff am 26.04.2011)

EPA – Environmental Protection Agency (2007): *Report to Congress on Server and Data Center Energy Efficiency Public Law 109-431*. Online im Internet: [http://www.energystar.gov/ia/partners/prod\\_development/downloads/EPA\\_Datacenter\\_Report\\_Congress\\_Final.pdf](http://www.energystar.gov/ia/partners/prod_development/downloads/EPA_Datacenter_Report_Congress_Final.pdf) (Zugriff am 18. April 2011).

EU – Europäische Union (2003a): *Richtlinie 2002/95/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. Januar 2003 zur Beschränkung der Verwendung bestimmter gefährlicher Stoffe in Elektro- und Elektronikgeräten*. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:037:0019:0023:de:PDF> (Zugriff am 18. April 2011).

EU – Europäische Union (2003b): *Richtlinie 2002/96/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. Januar 2003 über Elektro- und Elektronik-Altgeräte*. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:037:0024:0038:DE:PDF> (Zugriff am 18. April 2011).

EU – Europäische Union (2010b): *EU überarbeitet Rechtsvorschriften für gefährliche Stoffe in Elektro- und Elektronikgeräten*. Brüssel: Pressemitteilung vom 24. November 2010. Online im Internet: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/1596&format=PDF&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> (Zugriff am 18. April 2011).

Eugster, Martin; Roland Hischier; Huabo Duan(2007): *Key Environmental Impacts of the Chinese EEE-Industry. A Life Cycle Assessment Study*. St.Gallen, Switzerland / Beijing, China.

### F

Felber, Christian (2010): *Die Gemeinwohlökonomie*. Online im Internet: <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/> (Zugriff am 02.06.2011)

Felber, Christian; Franz Schellhorn (2011): *Die Gemeinwohlökonomie ein Wirtschaftsmodell der Zukunft oder Weg in Armut, Terror und Krieg?* Diskussion unter der Moderation von Sylvia Wörgetter am 28.03.11 in Salzburg. Online im Internet: <http://vimeo.com/21692747> (Zugriff am 02.06.11)

Friedrich, Björn (2011): *Kritische Energie-Reporter. Ein Musterbeispiel für den Einfluss engagierter Jugendlicher und die Eigendynamik im Social Web*. Online im Internet: <http://storify.com/bjoernfr/kritische-energiereporter> (Zugriff am 26.04.2011)

Fulton Suri, Jane (2006): *Finding Inspiration Through the Power of Observation*. BIF-2 Collaborative Innovation Summit October 4-5, 2006 at Trinity Rep in Providence, Rhode Island. Online im Internet: <http://businessinnovationfactory.com/iss/video/bif2-jane-fulton%20suri> (Zugriff am 16.03.2011)

Fiell, Charlotte and Peter (2003): *Graphic Design for the 21st Century*. Köln: Taschen.

Fuller, Richard Buckminster (1998): *Bedienungsanleitung für das Raumschiff Erde und andere Schriften*. Hrsg. von Joachim Krausse, Amsterdam/Dresden: Verlag der Kunst.

Fuller, Richard Buckminster (1999): *Your Private Sky. Design als Kunst einer Wissenschaft*. Hrsg. von Joachim Krausse und Claude Lichtenstein. Baden/Schweiz: Müller.

### G

Galla, Nina (2010) *Nachhaltige Kommunikation. Die Basis für eine gute Ehe zwischen Marke und Konsument*. Online im Internet: <http://www.fair-sprechen.com/2010/11/20/nachhaltige-kommunikation-die-basis-f%C3%BCr-eine-gute-ehe-zwischen-marke-und-konsument/> (Zugriff am 21.04.2011)

Greenwashing: Ein Unternehmen, das sich als umweltfreundlich darstellt, obwohl es in Wirklichkeit nicht umweltfreundlich ist.

Given, Kerry (2011): *How to Become a Chief Sustainability Officer*. Online im Internet: http://www.greenmarketing.tv/2011/01/03/how-to-become-a-chief-sustainability-officer/ (Zugriff am 05.04. 2011)

Glojek, Manuel (Geschäftsführer Grasgrün IT) (2011): *Persönliches Interview*, geführt von der Verfasserin. Dornbirn, 13.04.2011.

Google (2011): *Suchmaschinenanfrage: „Nachhaltigkeit“* – 4,16 Mio. Treffer (Zugriff am 19.04.2011). „Nachhaltig“ – 5,68 Mio. Treffer (Zugriff am 19.04.2011)

Greenpeace (Hrsg.) (2008): *Toxic Tech: Not in Our Backyard. Discovering the Hidden Flows of e-Waste*. Amsterdam. Online im Internet: http://www.greenpeace.org/international/Global/international/planet-2/report/2008/2/not-in-our-backyard.pdf (Zugriff am 18.04.2011).

„Greenwashing“ (2011): In: Oxford University Press – Online Dictionary. Online im Internet: http://oxforddictionaries.com/definition/greenwash (Zugriff am 22.04.2011)

Grober, Ulrich (2010): *Die Entdeckung der Nachhaltigkeit*. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Antje Kunstmann Verlag.

Gugler (2010): *Nachhaltigkeitsbericht 2010*. Online im Internet: http://www.gugler.at/fileadmin/root\_gugler/unternehmen/publikationen/gugler\_nachhaltigkeitsbericht\_2010.pdf

Gumbalis, Katja und Thomas Weigand (Friendship Berlin) (2011): *Persönliches Interview*, geführt von der Verfasserin. Salzburg, 20.04.2011.

## H

Haas, Michaela (2010): „*Öko-Visionär: Die Pläne des Michael B.*“ In: Geo – Das Reportage Magazin. Ausgabe 08/2010, S. 48-54.

Heintel, Peter (2007): „*Philosophie der Nachhaltigkeit. Anmerkungen zur Kultur nachhaltiger Entscheidungen*“ In: Larissa Krainer, Rita Trattnigg (Hrsg.): Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven. Positionen. München: Oekom Verlag, S. 29-36.

Holzappel, Felix und Klaus (2010): *facebook – Marketing unter Freunden. Dialog statt plumpe Werbung*. Göttingen: BusinessVillage.

HPI – Hasso-Plattner Institut (2011): *Was ist Design Thinking?* Online im Internet: http://www.hpi.uni-potsdam.de/d\_school/design\_thinking.html (Zugriff am 14. März 2011)

Humboldt-Universität zu Berlin (2010):*Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmann verstehen*. Online im Internet: http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/das-leitbild/ueberblick/ (Zugriff am 02.06.2011)

## I

IF – Immediate Future (2008): *The top 100 brands in social media*. The impact of online conversation on the Interbrand Top 100 global brand survey. Online im Internet: http://www.immediatefuture.co.uk/resources/the-top-brands-in-social-media-report-2008 (Zugriff am 30.05.2011)

## K

Karliner, Joshua (Corpwatch) (2001): *A Brief History of Greenwash*. Online im Internet: http://www.corpwatch.org/article.php?id=243 (Zugriff am 23.04.2011)

Kleinfeld, Annette (2011): *Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen. Fragen und Antworten zur ISO 26000*. Hrsg. von DIN Deutsches Institut für Normung e. V. Berlin; Wien; Zürich: Beuth.

Klett, Peter (Green Promotion) (2011): *Persönliches Interview*, geführt von der Verfasserin. Salzburg, 22.04.2011.

## L

Landor et al. (2010): *Green Brands, Global Insight*. Online im Internet: http://www.landor.com/pdfs/k9/Landor\_GreenBrands2010\_DE.pdf (30.03.2011)

Leonard, Annie (2010): *The story of Electronics*. Produced by: Free Range Studios. Online im Internet: http://storyofstuff.org/film.php (Zugriff am 11.04.2011).

Leone, Peter (2011): *Greenwashing*. Online im Internet: http://www.greenwashing.org/greenwashing/2011/03/11/greenwashing-101-what-is-it/ (Zugriff am 11.04.2011)

Leone, Peter (2011): *Greenwashing*. Online im Internet: http://www.greenwashing.org/greenwashing/2011/03/11/greenwashing-101-what-is-it/ (Zugriff am 11.04.2011)

Luhmann, Niklas (1989): *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3. durchges. Aufl. Stuttgart: Enke.

## M

McLennan, Jason F. (2004): *The Philosophy of Sustainable Design. The Future of Architecture*. Kansas City: Ecotone LLC.

Meadows, Dennis (1972): *Die Grenzen des Wachstums*. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.

Meadows, Donella (1992): *Die neuen Grenzen des Wachstums*. Die Lage der Menschheit: Bedrohung und Zukunftschancen. 2. Auflage der deutschen Ausgabe. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.

Morgenland (2011): *Festival für eine enkeltaugliche Zukunft*. Online im Internet: http://www.morgenland.li/ (Zugriff am 21.04.2011)

## N

Nachtwey, Jutta (2009): *Neo-grüne Kommunikationsstrategien und ökologisches Printdesign*. Hamburg: Springer-Verlag.

Nachtwey, Jutta; Judith Mair (2008): *Design Ecology! Neo-grüne Markenstrategien*. Mainz: Hermann Schmidt Verlag Mainz.

NeSoVe – Netzwerk Soziale Verantwortung (2010): *ISO 26000 “Guidance on Social Responsibility”*. *NeSoVe befürchtet Rückschritt für Österreich und weiterhin Beliebigkeit statt Regeln*. Online im Internet: http://neu.netwerksozialeverantwortung.at/media/pdf/ISO%2026000%20pressemappe.pdf (Zugriff am 02.06.2011)

## P

Papanek, Victor (2000): *Design for the real World*. Human Ecology and social Change. 2. Auflage. London: Thames & Hudson.

Pörksen, Uwe (1988): *Plastikwörter*. Die Sprache einer internationalen Diktatur. Stuttgart: Klett-Cotta.

Plattner, Hasso; Christoph Meinel; Ulrich Weinberg (2009): *Design Thinking. Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*. München: FinanzBuch Verlag.

## R

Regenthal, Gerhard (2009): *Profilierung von Identität und Image*. Wiesbaden: Gabler

Roberts, Lucienne (2006): *Good: An introduction to ethics in graphic design*. Lausanne: AVA.

Rüggemann, Klaus (2010): *Design Thinking Methoden in der Praxis. Erfahrungen mit der Einführung und Institutionalisierung neuer Kreativ-Methoden*. IA Konferenz vom 14. Mai 2010, Köln. Online im Internet: http://www.slideshare.net/rueggemann/design-thinking-methoden-in-der-praxis-klaus-rggenmann-iakonferenz-2010-kln (Zugriff am 16. März 2011)

## S

Safko, Lon; David Brake (2009): The Social Media Bible. Tactics, Tools and Strategies for Business Success. Hoboken: Wiley.

SAP (2010): „*Es gibt noch viel zu tun*“ In: SAP Investor. Das Aktionärsmagazin der SAP – Q4/2010.

Schäfer, Philipp (2010): *Design Thinking*. Vortrag auf der Republica 2010 am 13. April 2011, FriedrichstadtPalast, Berlin. Online im Internet: http://re-publica.de/11/blog/panel/design-thinking/ (Zugriff am 02.06.2011)

Scharmer, Otto (2009): *Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl-Auer.

Schneider, Rainer (2010): *Hiobsbotschaften und das Kaufverhalten der Kunden*. Online im Internet: http://www.textberater.com/news/schreckensmeldungen\_bestimmen\_kaufverhalten\_psychologie\_werbung/ (Zugriff am 21.04.2011)

Sherin, Aaris (2009): *Grafikdesign nachhaltig. Ein Handbuch über Materialien und Herstellungsverfahren für Grafikdesigner und deren Kunden*. München: Stiebner Verlag GmbH.

Socialnomics (2009): *Statistics Show Social Media Is Bigger Than You Think*. Online im Internet: http://www.socialnomics.net/2009/08/11/statistics-show-social-media-is-bigger-than-you-think/ (Zugriff am 30.05.2011)

Spiegel (2007): *Einmal googlen entspricht einer Stunde Licht*. Online im Internet: http://www.spiegel.de/netzwelt/tech/0,1518,492078,00.html (Zugriff am 19.04.2011)

Spiegel (2010): *Made in Germany: Ein Wirtschaftsmärchen!* TV Dokumentation. Ausgestrahlt auf VOX am 02.10.2010 (Ausschnitt). Online im Internet: http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/ (Zugriff am 31.05.2011)

Spiegel (2011): *Schüler foppen Energieriesen EnBW*. Die wollen sich bei uns einschleimen. Online im Internet: http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,758254,00.html (Zugriff am 26.04.2011)

Statista (2009): *Berufliche Belastung durch fehlende Anerkennung*. Online im Internet: http://www.statista.de/statistik/daten/studie/178880/umfrage/berufliche-belastung-durch-fehlende-erkennung/ (Zugriff am 30.05.2011)

Statista (2011a): *Anteil der Haushalte mit Internetzugang weltweit von 2002 bis 2010*. Online im Internet: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187116/umfrage/anteil-der-haushalte-mit-internetzugang/

Statista (2011b): *Persönliche Ziele von Studenten*. Online im Internet: http://www.statista.de/statistik/daten/studie/1441/umfrage/persoeneiche-ziele-von-studenten/ (Zugriff am 30.05.2011)

Statista (2011c): *Erhalten Sie von Ihren Vorgesetzten die Anerkennung, die Sie verdienen?* Online im Internet: http://www.statista.de/statistik/daten/studie/178879/umfrage/erhalt-der-verdienten-erkennung-durch-vorgesetzte/ (Zugriff am 30.05.2011)

Statista (2011d): *Geld als Zeichen für den Erfolg einer Person*. Online im Internet: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/153146/umfrage/geld-als-zeichen-fuer-den-erfolg-einer-person/ (Zugriff am 26.04.2011)

Steinle, Andreas; Peter Wippermann (Trendbüro) (2003): *Die neue Moral der Netzwerkkinder. Trendbuch – Generationen*. München: Piper.

Stelzner, Michael (2011): *Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses*. Online im Internet: http://www.social-mediaexaminer.com/SocialMediaMarketingReport2011.pdf (Zugriff am 30.05.2011)

Südwind (2008): *High Tech Sweatshops abschaffen! Für Arbeitsrechte und Umweltschutz in der Computerindustrie!* Online im Internet: http://www.clean-it.at/wordpress/wp-content/uploads/clean-it\_infoplakat2.pdf (Zugriff am 15.04.2011).

Suzuki David; Dressel Holly (1999): *From Naked Ape to SuperSpecies. A Personal Perspective on Humanity and the Global Eco-Crisis*. Ontario: Stoddard Press.

## T

TopHotel (2010): *Der tagtägliche Betrug mit den Hotelbewertungen – Wie Hoteliers systematisch schummeln und tricksen*. Online im Internet: http://www.tophotel.de/index.php?4cf39152c20ce1 (Zugriff am 31.05.2011)

TerraChoice Environmental Marketing Inc. (2007): *The „Six Sins of Greenwashing™“*. *A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets*. Online im Internet: http://www.terrachoice.com/files/6\_sins.pdf (Zugriff am 22.04.2011)

TerraChoice Environmental Marketing Inc. (2009): *The Seven Sins of Greenwashing™*. *Environmental Claims in Consumer Markets*. Summary Report: North America. Online im Internet: http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2009/ (Zugriff am 22.04.2011)

TerraChoice Environmental Marketing Inc. (2010): *The Sins of Greenwashing. Home*

*and Family Edition. A Report on Environmental Claims made in the North American Consumer Market*. Online im Internet: http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/ (Zugriff am 22.04.2011)

TPS – Thielen Promotion Service (2011): *Green Concept Reihe*. Online im Internet: http://www.tps-werbeartikel.de/gruene-nachhaltige-werbeartikel.html (Zugriff am 24.03.2011)

Tischner, Ursula et al. (2000): *Was ist EcoDesign? Ein Handbuch für ökologische und ökonomische Gestaltung*. Hrsg. vom Umweltbundesamt Berlin. Frankfurt am Main: Verlag form GmbH.

## U

UN – United Nations (1987): *A/42/427. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Online im Internet: http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm (Zugriff am 31.12.2010)

UN – United Nations (2011): *Biography of Dr. Gro Harlem Brundtland*. Online im Internet: http://www.un.org/News/dh/hlpanel/brundtland-bio.htm (Zugriff am 21.04.2011)

## W

Weed – World Economy, Ecology & Development (Hrsg.) (2007): *Unsichtbare Kosten. Ungleiche Verteilung ökologischer Risiken in der globalen Computerindustrie*. Bonn. Online im Internet: http://www2.weed-online.org/uploads/unsichtbarekosten\_klein.pdf (Zugriff am 18.04.2011).

Walters, Helen (2011): *Design Thinking Won’t Save You*. Online im Internet: http://helenwalters.wordpress.com/2011/03/21/design-thinking-wont-save-you/

Wikipedia (2011): *EcoDesign*. Online im Internet: http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltiges\_Design (Zugriff am: 25.01.2011)

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 29.07.2011

Katharina Kronberger