

# TRANSFORMATION

## WORKING PAPER SERIES

**Sozial-ökologische Transformationsprozesse aus  
Akteur\*innenperspektive –  
Eine Analyse treibender und hemmender  
Transformationsfaktoren in Organisationen**

Inga Johanna Roos



**Europa-Universität  
Flensburg**

| Norbert Elias Center (NEC)

**2025**

**Working Paper #3**

**Zitiervorschlag**

Roos, Inga Johanna (2025). Sozial-ökologische Transformationsprozesse aus Akteur\*innenperspektive – Eine Analyse treibender und hemmender Transformationsfaktoren in Organisationen. *Transformation Working Paper Series*, No. 03. Norbert Elias Center for Transformation Design & Research, Europa-Universität Flensburg, <https://doi.org/10.18716/ojs/twps/2025.11938>

**Impressum**

**Copyright für diesen Text:** Inga Johanna Roos  
**Redaktion:** Matthias Schmelzer & Maike Böcker  
**Satz:** Max Wagner

Alle Working Paper sind frei erhältlich unter  
[www.uni-flensburg.de/nec/working-papers](http://www.uni-flensburg.de/nec/working-papers)

Norbert Elias Center for Transformation Design & Research (NEC)  
Europa-Universität Flensburg  
Auf dem Campus 1  
24943 Flensburg  
Germany  
Tel.: +49 461 805 2871  
[www.uni-flensburg.de/nec](http://www.uni-flensburg.de/nec)

ISSN 3052-2234 (online)



Europa-Universität  
Flensburg

| Norbert Elias Center (NEC)

## **Sozial-ökologische Transformationsprozesse aus Akteur\*innenperspektive – Eine Analyse treibender und hemmender Transformationsfaktoren in Organisationen**

In dieser Masterarbeit wurde untersucht, welche Faktoren sich auf soziale und ökologische Veränderungsprozesse in Organisationen auswirken. In Anlehnung an die Grounded Theory Methodologie (Glaser & Strauss, 2008) bestand das Ziel darin, transformatorische Faktoren unterschiedlich strukturierter Organisationen zu identifizieren und die Wirkmechanismen dieser zu analysieren.

Dementsprechend war es wichtig, vorbereitend einen theoretischen Rahmen abzustecken und sich mit Forschungen zu „sozial-ökologischen Vorbild-Organisationen“ (transformativen Organisationen) auseinanderzusetzen. Wissenschaftler\*innen die zu transformativen Organisationen forschen, haben bereits Erkenntnisse zu den Wirkmechanismen transformatorischer Prozesse gesammelt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen war es möglich, empirische Ergebnisse umfassender zu beurteilen.

Herausgekommen ist, dass einzelne Faktoren in Wechselwirkung zueinander stehen und transformatorische Prozesse entweder beschleunigen oder aber beschränken. Um dies zu veranschaulichen, ist ein Modell („Modell sozial-ökologischer Transformationsprozesse“) gefertigt worden. Innerhalb des Modells werden u. a. die Interdependenzen, Dynamiken und Kontexte transformatorischer Faktoren sichtbar. Ferner wird dargelegt, warum die Komplexität und der Umfang sozial-ökologischer Veränderungsprozesse in Organisationen die Auseinandersetzung mit treibenden und hemmenden Faktoren erfordert. Dies ist der erste Schritt, um Lösungen und Werkzeuge, die zur Überwindung des organisationalen Ist-Zustands notwendig sind, entwickeln zu können.

**Author(s):** Inga Johanna Roos

**Keywords:** Transformationsprozesse, Unternehmen, Organisationen, Transformationsfaktoren, Nachhaltigkeit, Change-Prozesse

## **Social-ecological transformation processes through the lens of actors – an analysis of driving and inhibiting factors in organizations**

This master's thesis investigated which factors or aspects affect social and ecological change processes in organizations. Based on the Grounded Theory Methodology (Glaser & Strauss, 2008), the aim was to identify transformational factors in differently structured organizations and to analyze their mechanisms of action.

Accordingly, it was important to set out a theoretical framework in advance and to deal with research on “social-ecological exemplary organizations” (transformative organizations). Scientists who research transformative organizations have already gathered knowledge about the mechanisms of action of transformational processes. Due to these previous findings, it was possible to evaluate empirical results more comprehensively.

The outcome of this thesis was that individual factors interact with each other and either accelerate or limit transformational processes. To illustrate this, a model („model of social-ecological transformation processes“) was created. The model reveals, among other things, the interdependencies, dynamics and context of transformational factors. It also explains why the complexity and extent of social-ecological change processes in organizations require an examination of driving and inhibiting factors. This is the first step in developing solutions and tools that are necessary to overcome the current organizational state.

**Author(s):** Inga Johanna Roos

**Keywords:** Transformation processes, enterprises, organizations, transformation factors, sustainability, change-processes

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	7
Tabellenverzeichnis .....	8
Abkürzungsverzeichnis .....	9
1. Einleitung .....	10
2. Kontexte und Begrifflichkeiten .....	13
2.1 Der Organisationsbegriff .....	13
2.1.1 Konventionelle und transformative Organisationen .....	14
2.1.2 Merkmale konventioneller und transformativer Organisationen .....	15
2.2 Der Transformationsbegriff .....	17
2.2.1 Transformationsprozesse vs. Change-Management-Prozesse .....	19
2.2.2 Die Rolle der Change Agents .....	20
3. Theoretischer Rahmen und Forschungsstand .....	22
3.1 Sozial-ökologische Transformationsforschung .....	23
3.1.1 Sozial-ökologische Wirtschaftsweisen .....	23
3.1.2 Drei Transformationslogiken nach Wright .....	25
3.2 Transformationsszenarien und Faktoren .....	27
3.2.1 Mögliche Transformationsszenarien & Beweggründe .....	28
3.2.2 Treibende und hemmende Transformationsfaktoren .....	30
4. Methodisches Vorgehen .....	34
4.1 Vorgehensweise und Interviewprozess .....	35
4.1.1 Leitfadenerstellung und Zielgruppenmerkmale .....	35
4.1.2 Auswahl- und Interviewprozess .....	37
4.2 Grounded Theory .....	40
4.2.1 Forschungsstile und Auswertungsmethode .....	40
4.2.2 Kodierprozess .....	41
5. Methodisches Vorgehen .....	44

5.1	Theoretisches Konstrukt .....	46
5.1.1	Rahmende Ergebnisse aus dem Kodierprozess .....	46
5.2	Transformatorische Entwicklungsvoraussetzungen.....	47
5.2.1	Entwicklungsvoraussetzungen transformatorischer Prozesse .....	48
5.2.2	Organisationale Kontexte & Hintergründe.....	51
5.3	Die Bearbeitung organisationaler Umwelteinflüsse.....	53
5.3.1	Change Agents.....	56
5.3.2	Nachhaltigkeitsstrategie & -ziele.....	57
5.4	Transformatorische Faktoren .....	58
5.4.1	Hemmende Faktoren.....	59
5.4.2	Treibende Faktoren.....	66
5.5	Transformatorisches Potenzial.....	71
5.5.1	Wertewandel & organisationale Umgestaltung (Mikroebene) .....	72
5.5.2	Veränderte Wirtschaftsweisen (Meso- und Makroebene) .....	73
6.	Diskussion.....	74
6.1	Modell sozial-ökologischer Transformationsprozesse.....	75
6.2	Die Bedeutung sozial-ökologischer Transformationsprozesse .....	78
6.3	Kontextuale Einordnung der Ergebnisse.....	80
7.	Fazit.....	82
	Literaturverzeichnis.....	88

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mikro-Meso-Makro-Link.....	20
Abbildung 2: Kodierparadigma-Eigenschaften.....	43
Abbildung 3: Kodierparadigma Transformationsprozesse in Organisationen .....	45
Abbildung 4: Fortlauf transformatorischer Prozesse in Organisationen .....	46
Abbildung 5: Wechselwirkungen kontextualer Bezüge .....	52
Abbildung 6: Transformativ-konventionelles Spektrum der Wirtschaftsweisen .....	54
Abbildung 7: Transformatorische Faktoren sozial-ökologischer Veränderungsprozesse .....	59
Abbildung 8: Transformationsfaktor Change Agent.....	72
Abbildung 9: Modell sozial-ökologischer Transformationsprozesse in Organisationen .....	77

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale konventionell und transformativ wirtschaftender Organisationen .....	16
Tabelle 2: Transformationsszenarien .....	29
Tabelle 3: Treibende und hemmende Transformationsfaktoren.....	34
Tabelle 4: Übersicht der geführten Interviews & organisationale Merkmale .....	38
Tabelle 5: Beispielhafter Listenausschnitt (offener Kodierprozess) .....	42
Tabelle 6: Maßnahmenübersicht der befragten Organisationen.....	54

## Abkürzungsverzeichnis

CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSRD-Bericht	Nachhaltigkeitsbericht
CSR	Corporate Social Responsibility
GND	Europäischer Grüner Deal
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
EU	Europäische Union
AN	Arbeitnehmer*innen
AG	Arbeitgeber*innen
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
NGO	Non Profit Organisation
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
& Co. KG	Besondere Kommanditgesellschaft
eG	Eingetragene Genossenschaft
SE	Societas Europaea (Europäische Gesellschaft)
AöR	Anstalt öffentlichen Rechts
in VE	In Verantwortungseigentum
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
GTM	Grounded Theory Methodologie
MA	Mitarbeiter*innen
VZ	Vollzeit
TZ	Teilzeit
CEO	Chief Executive Officer
GF	Geschäftsführung
IW	Interview
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
CO <sub>2</sub>	Kohlendioxid

## 1. Einleitung

Sie, und erst in zweiter Linie die Konsumenten, bestimmen Art und Umfang des Stoffwechsels mit der Natur. Sie bestimmen über die Nutzung von Energie und Ressourcen, verbrauchen Wasser, Luft und Boden und bewirken durch den ständigen Wandel der Produkte und Verfahren, dass die Beziehung von Natur und Gesellschaft immer wieder andere Formen annimmt und neue Probleme aufwirft, noch bevor die älteren „gelöst“ sind. (Wiesenthal, 1997, S. 265)

Die Rede ist hier von Organisationen. Bereits vor Jahrzehnten haben Forschende wie Wiesenthal angemerkt, dass organisationale Praktiken und Wirtschaftsweisen Probleme aufwerfen, die sich negativ auf soziale und ökologische Lebensrealitäten oder die Umwelt auswirken können (ebd.). Heutzutage spiegelt sich diese Nicht-Nachhaltigkeit in gesamtgesellschaftlichen und globalen Krisen wider. Klimawandel, Artensterben, soziale Ungleichheiten und ähnliche Phänomene legen den Finger in die Wunde, weshalb auch Aktivist\*innen, Wissenschaftler\*innen oder andere Akteur\*innengruppen auf gewisse Zusammenhänge und Problematiken aufmerksam machen und von der Politik verlangen, die Weichen für eine sozial-ökologische Transformation der Wirtschaft zu stellen. Es wird gefordert, dass alle Organisationen sozial und ökologisch verträglicher und im Rahmen der ‚*Planetaren Grenzen*‘ operieren (Brand & Wissen, 2017, S. 22-33; Kristof, 2020, S. 12).

Dementsprechend wurde u. a. auf politischer Ebene nach Mitteln und Wegen gesucht, um Organisationen und damit die gesamte Wirtschaft zukunftstauglich auszurichten (Europäische Union, 2022; Hofielen & Kasper, 2022, S. 158). Ein Beispiel für eine solche Einigung auf politischer Ebene ist die neue ‚Corporate Sustainability Reporting Directive‘ (CSRD), die einen Baustein des ‚Europäischen Grünen Deals‘ (GND) darstellt. Je nach Organisationsgröße, jährlichem Umsatz oder Branche sind Organisationen laut der CSRD (gegenwärtig und/oder zukünftig) dazu verpflichtet, gemäß gesetzter Standards zu bestimmten Umweltthemen Auskunft zu geben (Umweltbundesamt, 2023; Umweltbundesamt, 2021; Wunder, 2022, S.336). Diese politische Antwort ist bemerkenswert, da folglich nicht mehr zur Debatte steht, ob es sozial-ökologische Transformationen in Organisationen braucht oder nicht. Diese Entscheidung ist gefallen und Veränderungsprozesse vollziehen sich bereits (Kristof, 2020, S. 12). Eine steigende Anzahl an Organisationen setzt sich mittlerweile mit ihrer sozial-ökologischen Verantwortung auseinander und es werden Stellen oder Positionen geschaffen, um auf Forderungen reagieren zu können. Hinzu kommt, dass Organisationen nicht nur aufgrund gesetzlicher Auflagen bestimmte Daten erheben, Maßnahmen ergreifen oder alternative Praktiken erproben. Seit einigen Jahren stehen auch immer wieder „Vorbild-Organisationen“ (transformative Organisationen) im Zentrum der Aufmerksamkeit (Antoni-Komar et.al., 2015; Mewes & Scholl, 2015). Transformative Organisationen versuchen aufzuzeigen, inwieweit alternative und sozial-ökologisch verträglichere Wirtschaftsweisen möglich sind. Demnach sind die Gründe dafür, warum sich Organisationen mit ihren Umwelteinflüssen befassen, nicht immer eindeutig. Dies wirft die Frage auf, wie sich sozial-ökologische Transformationen in

unterschiedlich strukturierten Organisationen vollziehen und welche Faktoren innerhalb dieser Prozesse eine Rolle spielen.

Erste Recherchen zu dieser Thematik haben gezeigt, dass das Thema noch unzureichend erforscht ist (Kristof, 2020, S.13). Es gibt zwar viele Untersuchungen zu Change Prozessen in Organisationen und auch Antworten auf die Frage, was sich gesamtökonomisch verändern müsste, um die Wirtschaft sozial und ökologisch gerechter auszurichten „(z.B. Energie-, Mobilitäts-, Ressourcenwende)“ (ebd., S. 14), laut Kristof ist der Fokus jedoch darauf zu lenken, „wie wir erfolgreich verändern können (Transformationsforschung)“ (S. 13). Dahingehend ist zu erwähnen, dass Transformationsprozesse, im Unterschied zu betriebswirtschaftlichen Change Management Prozessen, eher als andauernde und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene relevante Entwicklungen zu verstehen sind (Thönnessen, 2020, S. 27-9; Kahlenborn et.al., 2019, S. 11, Kapitel 2 & 3). Grund für diese Mikro-, Meso- und Makroverschmelzung sind bspw. äußere Gegebenheiten, wie neue gesetzliche Auflagen oder Technologien, da diese langfristig alle Organisationen betreffen werden (Umweltbundesamt, 2023; Wunder, 2022, S. 336). Gemeint ist, dass die auf der Mikro- und Mesoebene vollzogenen Veränderungsprozesse, ab einem gewissen Zeitpunkt auch auf der Makroebene sichtbar werden können: „Der Wandel manifestiert sich hier durch kollektives Handeln einer Vielzahl von Akteuren, die autonome und dennoch ähnliche Entscheidungen auf lokaler, Meso- und Makroebene treffen.“ (Kahlenborn et.al., 2019, S. 14).

Hinzu kommt, dass sich Wissenschaftler\*innen in den vergangenen Jahren, u. a. angesichts bevorstehender Gesetzesänderungen, häufiger mit den Chancen und Risiken der neuen CSRD-Pflicht oder anderen sozial und ökologisch ausgerichteten Veränderungsvorhaben befasst haben (Enste et. al., 2023, S. 2). Dabei geht es oftmals darum, eine Art Kosten-Nutzen-Rechnung aufzustellen. Steht der bürokratische Aufwand, den bspw. die neue Berichtspflicht mit sich bringt, auch im Verhältnis zu ihrer Wirkung? Wird die organisationale Beschäftigung mit Umweltthemen zukünftig Greenwashing unterbinden oder befeuert dies geradezu die Schönschreibung nicht-nachhaltiger Praktiken? Und werden sozial-ökologische Maßnahmen als Motivator verstanden oder wird letztendlich Verdrossenheit auf der Rechnung stehen (ebd.)?

Ergänzend ist anzumerken, dass es neben einer eher wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung auch sozialwissenschaftliche Transformationsforschungen gibt, die sich mit dem Thema beschäftigen. Forschende versuchen herauszuarbeiten, welche Potenziale in den unterschiedlichen transformativen Konzepten stecken (s. Kapitel 2 & 3). Interessant ist, dass dabei oft implizit auf transformatorische Faktoren hingewiesen wird (Antoni-Komar, 2018; Gebauer & Ziegler, 2013; Hofielen & Kasper, 2022; Kühner et.al., 2017). Es werden verschiedene Aspekte, wie u. a. strukturelle Bedingungen, Konkurrenzdruck oder die Rolle von Change Agents als Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung sozial-ökologischer Transformationsprozesse in Organisationen genannt (ebd.; s. a. Kahlenborn et. al., 2019, S. 33). Insofern gilt es die unterschiedlich wirkenden transformatorischen Faktoren, die sowohl in

transformativen als auch in eher konventionell strukturierten Organisationen<sup>1</sup> Einfluss ausüben, detaillierter zu untersuchen (s. Kapitel 2.1).

Dafür ist es sinnvoll, die subjektiven Wahrnehmungen von Arbeitnehmer\*innen (AN) in den Mittelpunkt zu stellen. Sowohl solche Mitarbeitende, die mit der Aufgabe betraut werden, sich mit dem organisationalen Ist-Zustand und der Ausarbeitung von Maßnahmen zu beschäftigen, als auch solche Mitarbeitende, die Veränderungsprozesse auf freiwilliger Basis vorantreiben, bzw. die Prozesse und Strukturen in einer Organisation aufsetzen oder anpassen, stehen vor der Herausforderung, gesetzlich auferlegte Regeln oder freiwillig auferlegte Maßnahmen in konkrete Praktiken zu überführen. Die CSRD-Pflicht oder auch die freiwillige Auseinandersetzung mit organisationalen Umwelteinflüssen lässt sich somit als eine Art Spielregelergänzung verstehen. Mitarbeitende (aus CSR-Abteilungen) sind angehalten, hinzukommende Spielregeln zu studieren und diese zu implementieren. Somit werden CSR-Beschäftigte im Laufe des Prozesses zu Expert\*innen und können möglicherweise detailliert Auskunft über treibende und hemmende Faktoren sozialer und ökologischer Veränderungsprozesse geben (Kühner et.al., 2017, S. 7).

In Anlehnung an die qualitative Forschungsmethode ‚Grounded Theory Methodologie‘ (Glaser & Strauss, 2008), besteht das Ziel dieser Arbeit darin, treibende und hemmende Transformationsfaktoren in transformativ bis konventionell praktizierenden Organisationen aus Sicht der Mitwirkenden zu identifizieren, diese zu erforschen und anschließend zu kontextualisieren (ebd.). Dafür ist es wichtig, Akteur\*innen möglichst offen und unvoreingenommen zuzuhören und das Gehörte mithilfe ausgewählter Techniken einzuordnen. Welche Perspektiven bringen Menschen ein, die Teil des Prozesses sind und welche neuen Theoriebausteine lassen sich aus den unterschiedlichen Perspektiven generieren? Dafür werden Mitarbeitende befragt, die sich in einer Organisation dezidiert mit dem Themenbereich soziale und ökologische Nachhaltigkeit befassen. Da jedoch kleinere und mittelständische Unternehmen (KMU) oftmals nicht oder aktuell noch nicht über eine CSR-Abteilung verfügen, diese aber im Rahmen der neuen Berichtspflicht ebenfalls adressiert werden oder sich freiwillig mit ihren Umwelteinflüssen befassen, sind auch potenzielle Interviewpartner\*innen anderer Abteilungen in die Untersuchung aufzunehmen. Zu erwähnen ist jedoch, dass sich ausschließlich mit Organisationen befasst wird, die sich inmitten dieser Veränderungsprozesse befinden. Organisationen die sich noch nicht mit der Thematik beschäftigen bleiben aufgrund des Forschungsziels unberücksichtigt (s. Kapitel 4). Auf diese Weise vorzugehen ist notwendig, um nachzuvollziehen, welche Faktoren zu bestimmten Entscheidungen und Handlungen geführt haben. CSR-Mitarbeitende, die sich bereits seit einiger Zeit in diesen Prozessen befinden, können detaillierter Auskunft darüber geben, wie Prozesse ablaufen und was es braucht, um notwendige Veränderungen zu erzeugen.

---

<sup>1</sup> Die Einordnung in transformative und konventionelle Organisationen wird in Kapitel 2.1 abgebildet. Da es bereits Organisationen gibt, die sozial und ökologisch verträglicher wirtschaften (transformative Organisationen), dient diese Einordnung dazu, unterschiedlich agierende Organisationen voneinander abzugrenzen.

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die bestehenden transformationswissenschaftlichen Erkenntnisse, die soziale und ökologische Veränderungsprozesse auf organisationaler Ebene zu erklären versuchen, zu ergänzen. Ferner geht es auch darum, schlussendlich Optimierungsmöglichkeiten präsentieren und der Kosten-Nutzen-Rechnung eine Komponente hinzufügen zu können (Krotz 2018, S. 54ff.). Darüber hinaus ist anzumerken, dass aufgrund des Umfangs dieser Arbeit lediglich eine begrenzte Anzahl an Interviews in die Analyse einfließen kann. Folglich handelt es sich bei dieser Arbeit um ein nicht gesättigtes Sampling. Dennoch besteht die Möglichkeit, abschließend auf bestimmte Trends hinweisen zu können.

## 2. Kontexte und Begrifflichkeiten

In diesem Kapitel werden kontextuale Bezüge hergestellt und das Vorverständnis abgebildet. Dies ist wichtig, damit sich die Schilderungen und Alltagserfahrungen der für diese Masterarbeit befragten Personen einordnen und nachvollziehen lassen. Die Herstellung dieser Bezüge erleichtert zudem den Analyseprozess und der Bezugsrahmen dient als Basis zur späteren Theoriebildung. Damit ist dieses Kapitel als eine Art Bestandsaufnahme zu verstehen, um die subjektiven Wahrnehmungen der Befragten besser reflektieren zu können:

Der Verstehens-Akt basiert auf vorgängigen sinnkonstituierenden Strukturen. Diese stellen die Voraussetzung dafür dar, dass ein Ereignis kategorisiert, benannt und gedeutet werden kann. Unser Verstehen ist stets an ein gewisses Vorverständnis gebunden. (Breuer et. al., 2019, S. 39)

Beginnend wird sich in diesem Kapitel mit dem Organisations- und dem Transformationsbegriff auseinandergesetzt. Dies ist notwendig, um zu verstehen, warum der Begriff ‚Organisation‘ und nicht eine andere Variante wie bspw. ‚Unternehmen‘ verwendet wird. Zudem ist einzugrenzen, was innerhalb dieser Arbeit unter sozialen und ökologischen Transformations- oder Veränderungsprozessen verstanden werden kann und aufgrund welcher Umstände und Gegebenheiten es möglicherweise zu diesen Prozessen kommt.

### 2.1 Der Organisationsbegriff

Unternehmen, Betrieb, Firma, Geschäft, Verein, Institution, oder doch Organisation – es ist offenzulegen, warum die Begrifflichkeit ‚Organisation‘ gewählt wurde und was genau unter der Bezeichnung zu verstehen ist. Laut Kauffeld et. al. (2018) ist eine Organisation ein „über einen gewissen Zeitraum fest bestehendes, arbeitsteiliges System, in dem Menschen und Maschinen zur Erfüllung der Organisationsaufgabe [...] und zur Erreichung der Unternehmensziele verbunden sind“. Demnach lässt sich der Organisationsbegriff als Überbegriff verwenden, da dieser sämtliche arbeitsteilige Systeme, wie bspw. Unternehmen, Universitäten, Krankenhäuser etc., die gleichzeitig auch immer soziale Gebilde sind, spricht in denen Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen, Werten, Voraussetzungen etc. aufeinandertreffen, mit einschließt (ebd., S. 48f.; s. a. Gioldanowski, 2019, S. 87).

Die Relevanz der Definition eines Überbegriffs wird deutlich, da alle arbeitsteiligen Systeme einen Einfluss auf den „Stoffwechsel der Natur“ (Wiesenthal, 1997, S. 265) ausüben und allein aufgrund dieser Gegebenheit zu inkludieren sind. Ob eine Organisation in bestimmten Kontexten spezifischer betitelt werden würde, bspw. als Unternehmen oder noch spezifischer als Baustoffhändler oder Sportverein, ändert nichts daran, dass es sich dennoch um ein arbeitsteiliges System handelt. Ein arbeitsteiliges System, in dem Menschen zusammenkommen, sich organisieren und Ressourcen beanspruchen. Demgemäß ist es sinnvoll, einen Überbegriff zu verwenden und keine detailliertere Unterscheidung hinsichtlich unterschiedlich definierter arbeitsteiliger Systeme vorzunehmen.

Hinzuzufügen ist, dass sich auch innerhalb neuer gesetzlicher Regelungen nicht auf eine Bezeichnung berufen wird, sondern auf bestimmte Parameter, die darüber entscheiden, zu welchen Zeitpunkten Organisationen über wesentliche Umwelteinflüsse berichten müssen (Umweltbundesamt, 2023). Dies hängt bspw. davon ab, wie viele Mitarbeitende zu einer Organisation zählen, wie hoch die Bilanzsumme ausfällt, oder in welchem Umfang Nettoumsatzerlöse erzielt werden (Wunder, 2022, S. 336). Demzufolge geht es bei der Beschäftigung mit transformatorischen Prozessen nicht um eine Abgrenzung gängiger Organisationsbezeichnungen, sondern darum, die „Logik des Wandels bzw. der Transformation“ (Brand, 2014, S. 9) nachzuvollziehen.

### **2.1.1 Konventionelle und transformative Organisationen**

Wenngleich in dieser Arbeit sämtliche arbeitsteilige Systeme als Organisationen bezeichnet und gleichermaßen berücksichtigt werden, ist dennoch zu bedenken und zu reflektieren, dass sich Organisationen auf der Ebene ihrer sozial-ökologischen Verantwortungsübernahme unterscheiden und in dieser Arbeit unbedingt zu unterscheiden sind. Hintergrund dessen ist u. a., dass es bis vor einigen Jahren noch keine Pflicht zur CSRD-Berichterstattung gab und Organisationen in der Vergangenheit ganz unterschiedlich mit ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung umgegangen sind. Recherchen haben gezeigt, dass es auf der einen Seite bereits Organisationen gibt, die aufgrund gegenwärtiger und gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen (Klimawandel, Biodiversitätsverlust, ausgelagerte Umweltsünden, soziale Ungleichheit etc.) von vornerein oder retrospektiv sozial und ökologisch verträglichere Wirtschaftsweisen verfolgen, ohne von gesetzlichen Auflagen betroffen zu sein und damit verbundene Standards erfüllen zu müssen (Antoni-Komar et. al., 2015; Gebauer & Ziegler, 2013). Auf der anderen Seite gibt es aber auch Organisationen, die sich dem Thema sozial-ökologische Organisationsumgestaltung bisher gar nicht oder in gemächlicherem Tempo nähern. Dabei ist davon auszugehen, dass die Gründe dafür, in welchem Tempo und Ausmaß sich Organisationen dieser Thematik annehmen, variieren.

Diese Information spielt vor allem hinsichtlich des Auswahlprozesses der Interviewpartner\*innen eine Rolle, da die alleinige Beschäftigung mit transformativen Organisationen ggf. ein verzerrtes Bild treibender und hemmender Transformationsfaktoren zeichnen würde. Dementsprechend ist es für diese Untersuchung notwendig, Interviewpartner\*innen auszuwählen, die sich im Spektrum transformativ-

konventionell wirtschaftender Organisationen befinden. Auf diese Weise lässt sich im Ansatz vergleichen, ob sich treibende und hemmende Faktoren auch bei organisationalen Strukturunterschieden überschneiden und sich Transformationsfaktoren schlussendlich verallgemeinern lassen. Dem hinzuzufügen ist, dass sich jedoch nicht jede beliebige konventionelle Organisation berücksichtigen lässt. Dies hängt damit zusammen, dass Organisationen, die sich bisher nicht mit sozial-ökologischen Themen oder dahingehenden transformativen Veränderungsmöglichkeiten befassen, nur wenig zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen können. Somit sind Interviewpartner\*innen derjenigen konventionellen Organisationen zu berücksichtigen, die bereits in soziale und ökologische Veränderungsprozesse eingebunden sind.

### 2.1.2 Merkmale konventioneller und transformativer Organisationen

Um Organisationen in konventionelle und transformative Kategorien einordnen und diese besser voneinander abgrenzen zu können, ist abzubilden, was unter ebendiesen Kategorien verstanden werden kann. Allerdings sei erwähnt, dass sich bei dem Versuch einer Zuordnung keine hundertprozentig genaue Abgrenzung der beiden Kategorien vornehmen lässt. Vielmehr geht es darum ein Spektrum aufzumachen, um auf strukturelle und gestalterische Unterschiede in Organisationen hinzuweisen. Dies ist wichtig, da sich Organisationen bspw. in ihrem Aufbau, der Mitarbeitenden-Anzahl und den Hierarchiegraden, den formellen wie informellen Strukturen, den Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und weiteren Aspekten unterscheiden. Ferner ist anzumerken, dass es vermutlich kaum eine Organisation geben wird, die sich selbst als konventionell wirtschaftend beschreiben würde. Demnach sind diese Kategorien erst im Laufe dieser Arbeit und nach einer intensiven Beschäftigung mit dem Begriff ‚transformative Unternehmen‘ entstanden. Wissenschaftler\*innen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) nutzen diese Begrifflichkeit, um Organisationen, dessen Zweck auch zur sozial-ökologischen Transformation der Wirtschaft beiträgt, von Organisationen, für die die eigene sozial-ökologische Verantwortung und die Transformation der Wirtschaft weniger relevant sind, abzugrenzen (Antoni-Komar et al., 2015; Mewes & Scholl, 2015):

Transformative Unternehmen stellen langfristig tragfähiges Wirtschaften, ökologische und soziale Verantwortung, Wertschaffung für Mensch und Umwelt, gute Arbeit und Lebensqualität in den Mittelpunkt ihrer Unternehmensstrategie. Ihre Leitbilder verankern sie aktiv in ihren Organisationen und tragen sie nach außen. (Mewes & Scholl, 2015, S. 16)

Selbstverständlich können sich Organisationen, die in dieser Arbeit dem eher konventionellen Spektrum zugeordnet werden, auch für die im Zitat genannten Punkte einsetzen. Werden Organisationen jedoch dem konventionellen Spektrum zugeordnet, bedeutet dies, dass die konventionellen Eigenschaften – im Vergleich zu den transformativen Eigenschaften – überwiegen. Im Umkehrschluss gilt das gleiche für Organisationen, die dem transformativen Spektrum zuzuordnen wären. Überwiegen transformative Strukturelemente, werden Organisationen zu dieser Kategorie gezählt. Die Abgrenzung dieser Wirtschaftsweisen ist – abgesehen ihrer Vergleichbarkeitsmöglichkeiten – notwendig, um das Gesagte der

interviewten Personen besser einordnen und verstehen zu können (Breuer et. al., 2019, S. 39; s. a. Kapitel 5).

Es reicht jedoch nicht aus, sich ausschließlich auf das oben genannte Zitat zu berufen. Um ein besseres Verständnis der beiden Kategorien zu erlangen und aufgrund der Tatsache, dass es bisher keine allgemeingültige Definition der beiden Kategorien gibt, ist auf weitere Aspekte und Kategorieunterschiede hinzuweisen. Dahingehend wurde sämtliche Literatur, die sich mit transformativen Wirtschaftsweisen und Organisationen befasst, analysiert (Antoni-Komar, 2018; Antoni-Komar et. al., 2015, Dietsche et. al., 2013; Gebauer & Mewes, 2015a; Gebauer & Mewes, 2015b; Mewes & Scholl, 2015; Rommel et. al. 2019; Peach et. al., 2020; Kropp & Müller, 2017). Der Anlass dessen ist, dass in wissenschaftlichen Untersuchungen, innerhalb derer transformative Strukturen und Wirtschaftsweisen im Detail beschrieben und von konventionellen Strukturen und Wirtschaftsweisen abgegrenzt werden, sowohl auf transformative als auch auf konventionelle Merkmale und Eigenschaften eingegangen wird. Folgende Tabelle verdeutlicht die Merkmale der beiden Organisationsarten:

*Tabelle 1: Merkmale konventionell und transformativ wirtschaftender Organisationen<sup>2</sup> (eigene Darstellung)*

<b><i>Konventionelle Organisationen</i></b>	<b><i>Transformative Organisationen</i></b>
Unternehmenszweck „Selbsterhaltung“	Organisationszweck „Sinnstiftung“
Renditeorientierung	Gemeinwohlorientierung
Hierarchische Strukturen	Flache Hierarchien
Top-down Führungsstil	Eigenverantwortliches Arbeiten
Partizipation als Mittel zum Zweck	Partizipation als Strukturelement
Preisorientierte Wertschöpfungsketten	Kurze, regionale Wertschöpfungsketten
Nutzung klassischer Finanzierungsformen	Nutzung alternativer Finanzierungsformen
Privateigentum (z.B. GmbH)	Gemeinschaftseigentum (z.B. e.G.)
Fokus auf Effizienzstrategie	Fokus auf Suffizienzstrategie
Praxis der Routine	Praxis des Experimentierens
Konkurrenzbasiertes Wirtschaften	Gemeinschaftsorientierten Wirtschaften
Orientierung am Wachstumsparadigma	Ökonomie des Genug

Für die Erstellung der Merkmal-Tabelle wurde sich hauptsächlich an wissenschaftlichen Arbeiten des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) orientiert, da Wissenschaftler\*innen des IÖW (oder Wissenschaftler\*innen die für das IÖW gearbeitet haben) bereits seit mindestens 2015 den

<sup>2</sup> Quellen auf Basis von: Antoni-Komar, 2018; Antoni-Komar et. al., 2015, Dietsche et. al., 2013; Gebauer & Mewes, 2015a; Gebauer & Mewes, 2015b; Mewes & Scholl, 2015; Rommel et. al. 2019; Peach et. al., 2020; Kropp & Müller, 2017)

Terminus ‚transformative Unternehmen‘ regelmäßig verwenden und in Forschungsarbeiten immer wieder auf Unterschiede transformativer und konventioneller Organisationen verweisen (Antoni-Komar, 2018; Antoni-Komar et. al., 2015, Dietsche et. al., 2013; Gebauer & Mewes, 2015a; Gebauer & Mewes, 2015b; Mewes & Scholl, 2015). Ergänzend zu den Arbeiten des IÖWs sind für die Erstellung der Merkmal-Tabelle auch sektorenspezifischere Arbeiten, die im Zusammenhang mit der staatlich geförderten Forschungsprojekt-Reihe nascent<sup>3</sup> stehen, einbezogen worden. Wissenschaftler\*innen die für nascent-Projekte forschen oder die für ihre Untersuchungen nascent-Daten verwenden, untersuchen in erster Linie die Gelingensfaktoren transformativer Wirtschaftsformen im Ernährungssektor (Rommel et. al. 2019; Peach et. al., 2020; Kropp & Müller, 2017). Diese sektorenspezifischen Arbeiten mit einzubeziehen ist hilfreich, da transformative und konventionelle Merkmale durch konkrete Beispiele nachvollziehbarer werden.

Mithilfe dieses Hintergrundwissens gilt es herauszufinden, inwieweit die transformativen und konventionellen Organisationsmerkmale Veränderungsvorhaben beeinflussen oder nicht. Fällt es transformativen Organisationen, deren Strukturen auf transformativen Faktoren aufbauen, leichter, soziale und/oder ökologische Neuerungen zu integrieren? Wäre es für konventionelle Organisationen eine einfache und sinnvolle Lösung bereits erprobte transformative Strukturelemente in das Geschäftsmodell aufzunehmen? Oder spielen weitere äußere Umstände, Kontexte und Faktoren eine Rolle?

## 2.2 Der Transformationsbegriff

Da sich in dieser Arbeit mit treibenden und hemmenden Faktoren sozialer und ökologischer Transformationsprozesse in Organisationen beschäftigt wird, ist nachfolgend genauer zu beschreiben, warum der Transformationsbegriff gewählt wurde. Ferner ist offenzulegen, inwiefern eine sozialwissenschaftliche Analyse treibender und hemmender Faktoren innerhalb transformatorischer Organisationsprozesse neue Erkenntnisse hervorbringen kann.

Der Transformationsbegriff wurde bereits 1944 von Karl Polanyi verwendet. In seinem Buch, mit dem Titel ‚The Great Transformation‘, setzte sich Polanyi mit der liberalen Marktwirtschaft des 19. Jh. und den damit verbundenen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen auseinander (Kollmorgen et. al., S. 14). Im Laufe der Jahre verwendeten immer mehr Wissenschaftler\*innen diese Begrifflichkeit, um auf Ereignisse hinzuweisen, die zu gesamtgesellschaftlichen Veränderungen geführt haben, führen oder vermutlich führen werden (ebd.). Allerdings ist der Transformationsbegriff erst viele Jahre später, vor allem im Zuge der digitalen Transformation, in den allgemeineren Sprachgebrauch übergegangen (Gieldanowski, 2020, S. 79). Dazu beigetragen haben u. a. neue digitale Technologien, die alte Technologien nicht nur verdrängten, sondern gleichzeitig zu strukturellen und gesamtgesellschaftlichen Veränderungen führten und immer noch führen. Aus diesem Grund sprechen Wissenschaftler\*innen bezüglich

---

<sup>3</sup> <https://www.nascent-transformativ.de>

digitaler Neuerungen auch von digitalen Disruptionen (Thönnessen, 2020, S. 27ff.). Damit sind Veränderungen gemeint, die sowohl einzelne Organisationseinheiten als auch die Gesamtgesellschaft bewegen und neu formen können. Folgendermaßen war in der Vergangenheit nicht abzusehen, wie sehr und in welchem Ausmaß digitale Neuerungen die Gesellschaft prägen und verändern werden. Und auch in der Gegenwart ist nicht absehbar, wie sich digitale Neuerungen auf die Art und Weise auswirken, wie Menschen innerhalb und außerhalb von Organisationen handeln, kommunizieren und arbeiten.

Auch wenn die sozial-ökologische Transformation<sup>4</sup> vermutlich noch nicht so sehr in aller Munde ist wie die digitale Transformation, gibt es dennoch schlüssige Gründe dafür, warum sich der Transformationsbegriff eignet, um bestimmte soziale und ökologische Veränderungsprozesse in Organisationen zu beschreiben oder zu analysieren:

Im Kern geht es bei der Transformation darum, eine Veränderung nicht nur in Phasen zu betrachten, sondern die Veränderung als Wechselwirkung vieler kleiner und aufeinander aufbauender Interventionen zu sehen. Die Idee ist, dass sich ein Unternehmen iterativ in kleinen Schritten verändert [...], und dies kontinuierlich. Dabei sind weder alle Zwischenschritte im Vorfeld bekannt noch die Dauer der Transformationsperiode. (Gioldanowski, 2020, S. 79)

Der Transformationsbegriff – ganz allgemein – weist darauf hin, dass bestimmte Umstände und Gegebenheiten dazu führen, dass sich ein Zustand oder Strukturen verändern, wobei das Ausmaß und die Bedeutung dieser Veränderung erst im Laufe des Prozesses absehbarer werden (Kahlenborn et. al., 2019, S. 11). Es kann zwar, wie dies bei organisationalen Change-Management-Prozessen der Fall ist, ein Ziel angestrebt werden, dennoch verläuft der Weg zum Ziel mitunter anders als geplant oder erwartet (Gioldanowski, 2020, S. 79). Dies liegt auch daran, dass im Rahmen von Transformationsprozessen nicht zwingend alle bedingenden Faktoren bekannt sind. Transformationsprozesse können zu nicht kalkulierbaren Gegebenheiten führen, die Organisationen dazu veranlassen über neue Strategien nachzudenken und alte Strategien loszulassen. Ein Beispiel hierfür sind u. a. gesetzliche Regelungen, wie das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), das Organisationen zukünftig anhält Lieferketten offenzulegen und Wertschöpfungsketten sozial und ökologisch gerechter auszugestalten (Kleinfeld, 2022, S. 45f.).

Was genau das für Organisationen noch bedeuten und inwieweit die intensivere Auseinandersetzung mit den Wertschöpfungsketten zu tiefgreifenden sozialen und ökologischen Veränderungen auf volkswirtschaftlicher Ebene führen wird, bleibt abzuwarten.

---

<sup>4</sup> Wissenschaftler\*innen sprechen von einer sozial-ökologischen Transformation, da es anlässlich gegenwärtiger Herausforderungen und Krisen nicht nur um ökologische Themen, wie die Beanspruchung „natürlicher Ressourcen und Senken“ (Brand, 2009, S.7) geht, sondern auch um soziale Themen. Die Beanspruchung von Ressourcen hängt mit der Aneignung dieser Ressourcen zusammen und Machtverhältnisse entscheiden darüber, wer über welche Ressourcen verfügt und unter welchen Umständen diese abgebaut werden (ebd.).

### 2.2.1 Transformationsprozesse vs. Change-Management-Prozesse

Wie bereits angedeutet, eignet sich der Transformationsbegriff vor allem dann, wenn anzunehmen ist, dass sich das Ausmaß einer Veränderung und die zeitliche Dimension einer Veränderungsperiode erst retrospektiv beurteilen lassen. Hingegen ist ein Change-Management-Prozess, wie er aus den Betriebswissenschaften bekannt ist, eine eher „einmalige, situative Veränderung von einem Organisationszustand zu einem nächsten“ (Gioldanowski, 2020, S. 79; s. a. Lauer, 2019, S.3). Laut Gioldanowski eignen sich Change-Management-Ansätze, um zu erklären, welche Schritte dabei unterstützen, um bspw. zwei Organisationen erfolgreich zu einer Organisation zu verbinden (ebd.). Lauer fügt dem hinzu, dass Change-Management-Strategien auch dabei helfen können, Reorganisationen und Ausgliederungen einzelner Geschäftsbereiche vorzunehmen oder dabei neue Technologien zu installieren (2019, S. 6). Anzumerken ist, dass sich Change-Management-Theorien und bereits praktisch erprobte Change-Management-Modelle hauptsächlich nach innen richten, sprich Mitarbeitende einer Organisation und die Organisation als geschlossenes System adressieren und betreffen (ebd.).

Sozial-ökologische Transformationsprozesse hingegen richten sich aufgrund von Ausmaß und Intensität sowohl nach innen als auch nach außen. Ein organisationaler Transformationsprozess beeinflusst grundsätzlich „den Zielzustand des Systems“, und betrifft somit zwangsläufig alle Mitarbeitenden einer Organisation (Gioldanowski, 2020, S. 81). Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei Transformationsprozessen, im Unterschied zu Change-Management-Prozessen, um Entwicklungsverläufe handelt, die sich zudem nicht nur in einer Organisation vollziehen. Vielmehr finden diese Prozesse, u. a. aufgrund gesetzlicher Regularien, ethischer Ansprüche oder anderer ursächlicher Bedingungen, in unterschiedlichen Organisationen parallel statt. Es handelt sich um Entwicklungsverläufe, die „immer in umfassendere gesellschaftliche Entwicklungen eingebettet“ (Brand, 2019, S. 482) sind und oftmals von außen an Organisationen herangetragen werden. Dazu muss jedoch wiederholt erwähnt werden, dass es bereits Organisationen gibt, die gegenwärtig sozial und ökologisch gerechter wirtschaften und bestimmte Standards, auch ohne die für sie noch gar nicht geltenden gesetzlichen Auflagen, die bspw. aus der neuen CSRD-Pflicht resultieren, einhalten. Dies zeigt, dass ein sozial-ökologischer Transformationsprozess (in spezifischen Fällen) aufgrund unterschiedlicher Faktoren erfolgen kann.

So ist zum einen deutlich geworden, wie sich Transformationsprozesse von Change-Management-Prozessen unterscheiden und zum anderen, dass Transformationsprozesse sowohl aufgrund unterschiedlicher innerer wie äußerer Faktoren zustande kommen können. Zu veranschaulichen bleibt allerdings noch, inwieweit Transformationsprozesse, im Unterschied zu Change-Management-Prozessen, nach außen wirken oder mit anderen Worten ausgedrückt, welche Rückkopplungseffekte mit diesen einhergehen. Um die Außenwirkung sozial-ökologischer Transformationsprozesse in Organisationen besser nachzuvollziehen, lässt sich das Beispiel der neuen CSRD-Pflicht nutzen. Die neue Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in Organisationen zeigt auf, dass ein Mikro-Meso-Makro-Link zwischen der gesamtwirtschaftlichen und der organisationalen Ebene besteht (Donges, 2011, S. 217ff.):



Abbildung 1: Mikro-Meso-Makro-Link (eigene Darstellung, in Anlehnung an Donges, 2011, S. 217)

Wäre lediglich eine einzelne Organisation oder eine einzelne Branche aufgefordert, die eigene Unternehmung sozialer und ökologischer umzugestalten, hätte diese Veränderung vermutlich nur einen marginalen bis gar keinen Einfluss auf gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Umweltbelange. Werden jedoch alle Unternehmungen einer Volkswirtschaft angewiesen, gewisse Adjustierungen vorzunehmen, dann können Veränderungen, die auf der Mikro- und Mesoebene stattgefunden haben, auch auf der Makroebene sichtbar werden (Thurm, 2022, S. 194ff.).

Daran anknüpfend stellt sich die Frage, zu welchen gesamtwirtschaftlichen Veränderungen (Makroebene) es aufgrund der organisationalen Veränderungen (Mikro- und Mesoebene) kommen wird. Denn auch wenn alle Organisationen einer Volkswirtschaft die eigene Unternehmung (früher oder später) nach bestimmten Standards umgestalten müssen, bleibt abzuwarten, ob sich damit die im GND vereinbarten Ziele auch erreichen lassen. Infolgedessen wird innerhalb dieser Arbeit zusätzlich der Versuch unternommen, herauszufinden, wie die befragten Personen das transformatorische Potenzial organisationaler Veränderungsvorhaben einschätzen.

## 2.2.2 Die Rolle der Change Agents

Während der theoretischen Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Transformationsprozessen in Organisationen ist aufgefallen, dass immer wieder auf die Rolle sogenannter Change Agents verwiesen wird (Kahlenborn, 2019, S. 33). Um die Logik des Wandels besser zu verstehen, gilt es diese Komponente mit abzubilden. Der Begriff Change Agent taucht sowohl in der Change Management-Literatur als auch in transformationswissenschaftlichen Untersuchungen zu transformativen Organisationen und Prozessen auf (Bünnagel, 2019; Antoni-Komar, 2018; Rommel et. al. 2019). Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass der Begriff ‚Change Agents‘, im Zusammenhang mit organisationalen Change-Prozessen, in der Change Management-Literatur, anders verwendet wird als in der sozialwissenschaftlichen Transformationsforschung. Laut Bünnagel (2019), der sich u. a. mit Change Management-Theorien beschäftigt, sind es einzelne Mitarbeitende, die, sobald ihnen die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung organisationaler Veränderungsprozesse übertragen wird, zu sogenannten Change Agents werden (S. 234). Der Hintergrund dessen ist, dass organisationale

Umgestaltungsprozesse eher gelingen, sofern die Mitarbeitenden einer Organisation den Prozess unterstützen und partizipieren:

Im Vordergrund steht bei allen Betrachtungen der Faktor Mensch, denn die Umsetzung von Wandel ist auf die aktive Unterstützung der Mitarbeiter angewiesen. Da jeder Mensch eigene Bedürfnisse, Vorstellungen und Erfahrungen hat, die teilweise nicht mit der offiziellen Unternehmensorganisation konform gehen, kann es kein einfaches Rezept dafür geben, wie man den Wandel erfolgreich steuert. (Lauer, 2019, S. 3)

Ferner schildert Lauer, dass die Anerkennung subjektiver Einflüsse seitens der Mitarbeitenden nicht aus „humanitären Gründen“ geschieht, sondern aus Gründen der „Steigerung wirtschaftlicher Effizienz“ (2019, S. 5). Diesen Punkt gilt es für den empirischen Teil dieser Arbeit im Hinterkopf zu behalten und im Analyseteil wieder aufzugreifen, um zu erfahren, ob sich die Mittel-zum-Zweck-Strategie auf die Arbeitsweise der Change Agents, bzw. auf Transformationsprozesse, auswirkt, oder in der Vergangenheit ausgewirkt hat. Dabei geht es nicht darum, die eher betriebswirtschaftlichen Perspektiven und Schlussfolgerungen abzuwerten. Ziel ist es, nachzuvollziehen, welche Faktoren sozial-ökologische Transformationsprozesse in Organisationen fördern und hemmen und ob rationale Mittel zum Zweck-Strategien als hemmende Faktoren von Gewicht sind. Indessen wird der Versuch unternommen, diejenigen zu befragen, die die Verantwortung für die Steuerung dieser Vorhaben übernehmen und Auskunft zu Differenzen zwischen Theorie und Praxis geben können.

Weiterhin ist zu erwähnen, dass sich der Begriff ‚Change Agent‘ nicht nur für bestimmte Mitarbeitende einer Organisation (Mikroebene) verwenden lässt, sondern, und dies geht vor allem aus der eher transformationswissenschaftlichen Forschung hervor, auch für bestimmte zivilgesellschaftliche Akteur\*innen und ganze Systeme (Mesoebene), wie bspw. transformative Organisationen (Antoni-Komar, 2018, S. 65). Somit verfügen Change Agents auf der individuellen Ebene über die Möglichkeit, organisationale Transformationen auch außerhalb der eigenen Organisation voranzutreiben. Dies wird möglich, sofern Change Agents öffentlich auf die Problematiken derzeitiger Lebens- und Produktionsweisen aufmerksam machen und erfolgreiche Alternativen präsentieren (ebd.). Um allerdings tatsächliche Ergebnisse zu erzielen und politische wie wirtschaftliche Akteur\*innen von alternativen Konzepten und der Förderung dieser zu überzeugen, bedarf es laut Wiesenthal einer gewissen Ambiguitätstoleranz (1997, S. 309f.). Damit ist gemeint, dass auf dem Weg hin zu einer großen Veränderung oft kleinere Schritte nötig sind und Change Agents Kompromisse aushandeln müssen.

Dementsprechend vernetzen sich Change Agents oft miteinander, um den Wandel gemeinsam voranzutreiben. Laut Ulrich Brand schließen sich progressive Individuen u. a. in sozialen Bewegungen, Verbänden und Gewerkschaften, NGOs, Medieneinrichtungen, transformativen Organisationen und bestimmten Forschungseinrichtungen zusammen, um die Notwendigkeit geforderter Alternativen zu unterstreichen (2014, S. 10). Trotzdem ist bisher unklar, inwieweit der Einfluss individueller und kollektiver Change Agents reicht. Laut Mewes und Scholl ebnen transformative Organisationen den Weg für alternative Wirtschaftsweisen und je mehr transformative Organisationen sich in den Nischen ausbreiten,

desto wirkungsvoller das Ergebnis (Mewes & Scholl, 2015, S. 16; Antoni-Komar et. al., 2015, S. 20). Dennoch lässt sich der Wirkungsgrad dieses Transformationstreibers kaum messen. Folgendermaßen stellt sich die Frage, welche Rolle individuelle und kollektive Change Agents (Change Agents auf der Mikro- und Mesoebene) für den sozial-ökologischen Umbau der Wirtschaft spielen. Dies gilt es im empirischen Teil dieser Arbeit aufzugreifen, um diesen Faktor näher bestimmen zu können.

### 3. Theoretischer Rahmen und Forschungsstand

Innerhalb der sozialwissenschaftlichen Transformationsforschung wird häufig das fossilistisch-kapitalistische Wirtschaftssystem für gegenwärtige globale und sozial-ökologische Krisen verantwortlich gemacht (Brand, 2009, S. 2). Daher verlangen viele Wissenschaftler\*innen, die sich aus transformationswissenschaftlicher Perspektive mit der sozial-ökologischen Veränderung der Lebens- und Produktionsweisen beschäftigen, nach einem tiefgreifenden organisationalen Umbau. Dies bedeutet, dass Organisationen insofern umzubauen wären, als dass Werte wie gemeinschaftsorientiertes Wirtschaften, materielle Teilhabe und eine ökonomische Selbstbegrenzung die Basis jeder Unternehmung darstellen sollten (Jochum & Barth, 2020; Gebauer & Mewes, 2015b; Antoni-Komar et. al., 2015). Weiter verweisen Wissenschaftler\*innen auf zentrale Eigenschaften wie die organisationale Verantwortungübernahme für die Region, die Unterstützung von Renaturierungs-Vorhaben oder die Inanspruchnahme regionaler Lieferketten anstelle globaler und unübersichtlicher Lieferketten (ebd.). Es wird davon ausgegangen, dass Organisationen, deren Geschäftsmodell sich auf die eben genannten Werte stützt, kapitalistische Wirtschaftsweisen reduzieren und zum sozial-ökologischen Wandel beitragen.

Anzuführen ist, dass sich auch in dieser Arbeit u. a. auf Literatur und Forschungen von Wissenschaftler\*innen bezogen wird, die fossilistisch-kapitalistische Regime kritisieren und sich für nachhaltigere und solidarischere Ökonomievorschläge aussprechen. Dabei ist Transformationsforschenden wohl bewusst, dass transformative Wirtschaftsweisen auch eine „romantisierende Verklärung der Tätigkeiten im informellen, unbezahlten Sektor“ (Jochum & Barth, 2020, S. 65) bedeuten können. Warum ist es dennoch sinnvoll, sich aus einer transformationswissenschaftlichen Perspektive mit sozialen und ökologischen Veränderungsprozessen bereits bestehender und zum Teil eher konventionell ausgerichteter Organisationen zu befassen? Dies wird erst auf den zweiten Blick deutlich, da es trotz radikalerer Forderungen seitens einiger Wissenschaftler\*innen auch zu Überschneidungen zwischen bereits politisch ausgehandelten Programmen, wie dem GND und transformationswissenschaftlichen Ansätzen kommt. Im Vergleich zu anderen Wissenschaftsdisziplinen wird innerhalb transformationswissenschaftlicher Debatten zwar nach einem viel umfangreicheren Umbau des Wirtschaftssystems verlangt, allerdings beziehen sich Forschende in ihren Arbeiten auch immer wieder auf politische Ereignisse und Zielvereinbarungen, „deren Erreichen tiefgreifende Veränderungen der Art und Weise, wie Energie erzeugt wird, wie Lebensmittel hergestellt werden, wie gewohnt wird oder auch wie Mobilität organisiert wird, zur Voraussetzung haben“ (Sommer, 2022, S. 393; s. a. Kapitel 3.1). Neue Richtlinien wie die CSRD-

Pflicht oder auch freiwillige organisationale Restrukturierungs-Vorhaben scheinen somit soziale und ökologische Aspekte – wie sie auch Wissenschaftler\*innen, die zur sozial-ökologischen Transformation forschen, zusammendenken – zu berücksichtigen. Hinzu kommt, dass es womöglich eher unrealistisch ist, einen „Bruch mit dem neoliberalen und imperialen Paradigma“ zu erwarten (Brand, 2009, S. 11). Was realistischerweise bleibt, ist die disziplinenübergreifende Auseinandersetzung mit dem Status Quo und die Erforschung, wie damit umzugehen ist.

### **3.1 Sozial-ökologische Transformationsforschung**

Laut Sommer (2022) hat die „Beschäftigung mit Fragen eines tiefgehenden gesellschaftlichen Wandels eine Renaissance erfahren“ (S. 391). Grund dafür sind soziale und ökologische Herausforderungen, wie bspw. der Klimawandel, soziale Ungleichheiten und ähnliche Phänomene, die die Gesamtgesellschaft betreffen und die es auf nationaler wie globaler Ebene zu adressieren gilt (Brand, 2009, S.7; Hahne, 2017, S. 49). Hinzu kommt, dass auch politische Entscheidungen und Zielvereinbarungen auf nationaler und internationaler Ebene neue soziale und ökologische Fragen aufwerfen. Vor allem der 2011 vom wissenschaftlichen Beirat für globale Umweltveränderungen (WBGU 2011) geschlossene ‚Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation‘ und die 2015 festgelegten Pariser Klimaziele erzeugten, dass sich der Bedarf für die sozial-ökologischen Transformationswissenschaften erhöhte (Sommer, 2022, S. 393; Antoni-Komar et.al., 2015, S. 18). Somit ist es die „Verschärfung globaler Krisen- und Umbruchserfahrungen“ die „dem Transformationsbegriff in den vergangenen Jahren neuen Auftrieb“ (Brand, 2019, S. 481) verlieh. Hinzu kommt, dass der Transformationsbegriff auch den Nachhaltigkeitsbegriff abzulösen scheint, da dieser nicht mehr ausreicht, um den Umfang sozial-ökologischer Transformationsnotwendigkeiten angemessen zu beschreiben (ebd.).

Brand (2009) weist darauf hin, dass es vor allem Faktoren wie politische Machtverhältnisse und die Aneignung von Ressourcen sind, die im Rahmen der sozial-ökologischen Transformationsforschung analysiert und in der Praxis umgestaltet gehören, da diese Faktoren die derzeitigen Produktions- und Lebensweisen grundlegend beeinflussen (Brand, 2009, S. 7). Daher sind einige Wissenschaftler\*innen und transformative Organisationen, die sich bspw. mit Postwachstumsstrukturen beschäftigen, der Meinung, dass das neoliberale und auf Wachstum ausgerichtete Wirtschaftssystem keine Zukunft bietet und ein Bruch mit bestehenden Strukturen die logische Konsequenz bedeutet (s. Kapitel 3.1.2). Doch auch wenn gegenwärtig nicht von einem Bruch auszugehen ist, stellt sich die Frage, worauf ein sozial-ökologisch gerechteres Wirtschaftssystem gründen müsste und ob die derzeit in Organisationen getätigten Veränderungsvorhaben genügen (Brand, 2009, S. 11; Sommer, 2022, S. 392).

#### **3.1.1 Sozial-ökologische Wirtschaftsweisen**

Akteur\*innen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sind sich aufgrund unterschiedlicher Einstellungen und Haltungen nicht einig, inwieweit die Wirtschaft zu transformieren wäre, um gegenwärtige

Krisen abzuschwächen (Hofielen & Kasper, 2022, S. 158). Auch gehen die Meinungen hinsichtlich organisationaler Restrukturierungs-Vorschläge auseinander. Laut Hahne (2017) braucht es „eine klimaneutrale und Senken schonende Wirtschaftsweise mit starker Reduktion des globalen Ressourcen- und Stoffstromaustausches“ (S. 49). Vor diesem Hintergrund fallen oft Adjektive wie solidarisch, autark, nachhaltig, kreislaufbasiert, suffizient etc., um sozial-ökologischere Wirtschaftsweisen zu definieren (ebd. S. 50ff.).

Ferner legen Untersuchungen nahe, dass auch soziale Verbesserungen am Arbeitsplatz ausschlaggebend für einen tiefgreifenden organisationalen Wandel sind (von Jorck et. al., 2018, S. 8ff.). In diesem Zusammenhang ist bspw. häufiger die Verkürzung der Arbeitszeit im Gespräch, da diese laut einiger Wissenschaftler\*innen „zur Verringerung der Emissionen und des Stoffdurchsatzes beitragen und Beschäftigung auch bei niedrigem Wachstum sichern“ (Liebig, 2019, S. 212) würde. Unterdessen zeigten Studien, dass mehr Zeitwohlstand nicht unbedingt zu einem Mehrkonsum führt, sondern, im Gegenteil, Konsum reduziert wird und sogar das gesellschaftliche Engagement erhöht (von Jorck et. al., 2018, S. 11). Dahingehend verweisen Wissenschaftler\*innen auch immer wieder auf die Notwendigkeit von Change Agents. Sozial-ökologischer Wandel braucht progressive Individuen und transformative Organisationen, deren Wirtschaftsweisen auf einer ethischen und sozial-ökologisch verträglicheren Basis fußen, um alternative und erfolgreiche Konzepte sichtbar zu machen (Hofielen & Kasper, 2022, S. 157). Ohne ein Ausprobieren verschiedener transformativer Gestaltungsoptionen wird es vermutlich nur bedingt möglich sein, strukturelle Alternativen für eher konventionell ausgerichtete Organisationen attraktiv zu machen.

Demgemäß erforschen Wissenschaftler\*innen vermehrt die Gangbarkeit transformativer Organisationen, die sich bspw. auch am „Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten“ (Peach et. al., 2020, S. 47) orientieren (s. Kapitel 2.2.2). Dieses Prinzip ist laut Peach et. al. eine sinnvolle Alternative zur Organisationsgestaltung großer Konzerne, da kleinere, dezentrale und nach Bedarfen produzierende Organisationen, wie bspw. solidarische Landwirtschaftsbetriebe, nicht überproduzieren und unabhängiger von globalen Wertschöpfungsketten sind (S. 47f.). Kommt es zu globalen Krisen oder Lieferkettenengpässen, wäre, hier am Beispiel der solidarischen Landwirtschaftsbetriebe, die Lebensmittelversorgung trotzdem gesichert oder zumindest gesicherter. Forschende, und in diesem Fall nicht nur Transformationsforschende, betonen zudem, dass sich das Zeitalter der Massenproduktion und des Massenkonsums, angesichts gegenwärtiger Herausforderungen, dem Ende zuneigen sollte. Gebauer und Mewes (2015b) sind der Meinung, dass dies „eine radikale Veränderung unserer Märkte durch nachhaltige Angebote“ (S. 27) erfordert.

Doch wie lässt sich genauer bestimmen, welche Produkte und Dienstleistungen sich als sozial und ökologisch gerecht bezeichnen lassen und welche nicht? Es ist davon auszugehen, dass eine derartige Zuordnung nur bedingt möglich ist, da verschiedene Akteur\*innen aufgrund unterschiedlicher

Denkhaltungen und Forschungsansätze auch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen würden. Je nachdem wer über politische und wirtschaftliche Macht verfügt, entscheidet zu großen Teilen über das Ausmaß sozial-ökologischer Veränderungsprozesse in Organisationen. Gut sichtbar wird dies am Beispiel des GND, da die Zielvereinbarungen, auf die sich geeinigt wurde, von Akteur\*innen in bestimmten Positionen beeinflusst sind (Brand, 2009, S. 14). Laut Sommer (2022) mangelt es wissenschaftlichen Untersuchungen besonders an der Berücksichtigung gesellschaftlicher Herrschaftsverhältnisse (S. 395). Dies spricht erneut dafür, den Status Quo aus diversen wissenschaftlichen Perspektiven, und damit auch aus transformationswissenschaftlicher Perspektive, zu beleuchten und mit Theorien und empirischen Ergebnissen zu vergleichen:

Das Projekt einer neuen, progressiven Transformation muss noch entstehen und zwar quer durch die Gesellschaft: in Parteien, Unternehmen, Medien, Gewerkschaften, NGOs, sozialen Bewegungen, Wissenschaft. Die Notwendigkeit einer umfassenden Transformation muss zudem dem Staatspersonal selbst plausibel sein. Auch die herrschenden gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Denkweisen – insbesondere der orthodoxen Wirtschaftswissenschaften – müssen verändert werden. (Brand, 2009, S. 14)

### 3.1.2 Drei Transformationslogiken nach Wright

Laut Sommer (2022) teilt der Soziologe Erik Olin Wright (1947-2019), um dessen Transformationsstrategie-Theorien es in diesem Unterkapitel hauptsächlich gehen wird, „die zentrale Prämisse der sozial-ökologischen Transformationsforschung“ (S. 395). Diese beinhaltet, dass neben der Analyse transformatorischer Prozesse auch eine Untersuchung bereits erforschter hemmender Faktoren und bereits gelebter sozial-ökologisch gerechterer Alternativen nötig sei, um Transformationen allumfassender nachvollziehen zu können (S. 395). Bevor jedoch weiter auf bereits bestehende Forschungserkenntnisse eingegangen werden kann, ist es hilfreich, die Transformationslogiken nach Wright zu kennen.

Wright (2017) ist der Meinung, dass es mindestens drei Transformationslogiken gibt, die in Beziehung zueinander stehen und die Wandel herbeiführen (S. 412-489). Es handelt sich dabei um die Strategie des Bruchs, die der Freiräume und die der Symbiose. Ein Bruch bedeutet wortwörtlich mit einem bestehenden System zu brechen. Dies hieße, dass das bisherige eher fossilistisch-kapitalistisch aufgebaute Wirtschaftssystem durch ein grundlegend anderes Wirtschaftssystem zu ersetzen wäre. Allerdings ist gegenwärtig eher weniger damit zu rechnen, dass es in den nächsten Jahren zu einem Bruch mit bestehenden kapitalistischen Strukturen kommen wird, weshalb der Fokus insbesondere auf die beiden anderen Logiken zu richten ist:

Glaubt man, auf einem systemischen Bruch beruhende Strategien emanzipatorischer Strategien seien [...] nicht gangbar, dann besteht die einzige wirkliche Alternative in einer Strategie, bei der die Transformation weitgehend als Metamorphose begriffen wird, in der relativ geringfügige Veränderungen sich summieren, um einen qualitativen Wandel in der Dynamik und Logik des Gesellschaftssystems herbeizuführen. (Wright, 2017, S. 435)

Die organisationalen Veränderungen, die aus sozial-ökologischen Selbstreflexionen und Umgestaltungsmaßnahmen resultieren, führen also zu dem, was Wright als qualitativen, durch die

Aufsummierung einzelner Veränderungen herbeigeführten Wandel beschreibt (ebd.). Dabei unterscheidet Wright zwischen der Freiraum- und der Symbiotischen-Strategie.

Freiräume entstehen laut Wright immer dann, wenn es zu sogenannten Widersprüchen oder Leerstellen in einem bestehenden System kommt (S. 412-418). Ein gutes Beispiel hierfür sind transformative Change Agents, wie solidarische Landwirtschaften (Solawis). Rommel et. al. (2019) merken an, dass „bisherige Ökologisierungsversuche der Lebensmittelbranche“ als gescheitert zu verbuchen sind (S. 361). Zwar hat sich die Nachfrage nach Bioprodukten stark erhöht, gleichzeitig hat jedoch auch der Verbrauch von Ressourcen zugenommen (ebd.). Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass ein Produkt zwar ökologisch nachhaltiger hergestellt werden kann, der Ressourcenverbrauch, ähnlich wie bei einem weniger ökologisch hergestellten Produkt, dennoch vergleichbar bleibt. Transformationswissenschaftler\*innen gehen dementsprechend davon aus, dass der Fehler im System liegt, sprich Organisationsstrukturen umzugestalten wären, um sowohl die soziale und ökologische Gerechtigkeit zu verbessern, aber auch um bspw. den Ressourcenverbrauch unmittelbar senken zu können. Kurze Lieferketten und die Ermächtigung der Verbraucher\*innen gehören laut Rommel et. al. zu den wichtigsten Faktoren, um ernsthaft Ressourcen einzusparen und Umwelteinflüsse zu verbessern (S. 362ff.). Interessant ist, dass solidarische Hofgemeinschaften laut einiger Wissenschaftler\*innen genau diese Lücke im System adressieren, da ihre Unternehmungen auf vielen der bereits angeführten alternativen Strukturen aufbauen. Das Prinzip von Solawis basiert bspw. auf der Vorstellung eines souveränen Versorgungssystems, dass nur so viel produziert, wie die Anteilseigner\*innen auch verbrauchen (Peach et. al., 2022, S. 50). Es geht um die „Abkehr vom industriellen Größenwachstum mit einer direkten Beziehung zwischen Erzeugern und Verbrauchern“ (ebd.). Da sich das Solawi-Prinzip in den vergangenen Jahren sogar bundesweit ausgebreitet hat, scheint diese ‚*Ökonomie der Nähe*‘ (Rommel et. al., 2019, S. 361-71) tatsächlich eine systemische Leerstelle, bzw. einen systemischen Widerspruch gefunden zu haben.

Transformationswissenschaftler\*innen gehen davon aus, dass die Ausbreitung transformativer Organisationen und die horizontale Vervielfältigung dieser Organisationen Grundvoraussetzung für eine sozial-ökologische Transformation ist (ebd.). Wie in Kapitel 2.2.2 erwähnt, ist das Ausmaß derartiger „Ansteckungsprozesse“ zwar nicht wirklich messbar, gleichwohl scheint es transformative Organisationen zu benötigen, damit eher konventionell ausgerichtete Organisationen, im Rahmen sozial-ökologischer Umgestaltungsversuche, von ebendiesen lernen können (Wiesenthal, 1997, S. 271). Dementsprechend wird sich in dieser Arbeit auf Literatur bezogen, innerhalb derer sich mit transformativen Wirtschaftsweisen und organisationalen Umgestaltungsmöglichkeiten beschäftigt wird. Auf der einen Seite lässt sich so der Terminus ‚sozial-ökologisch wirtschaftend‘ besser verstehen, auf der anderen Seite ist aber auch anzumerken, dass andere Perspektiven und bspw. wirtschaftswissenschaftliche Untersuchungen nur geringfügig Berücksichtigung finden.

Neben der Strategie der Freiräume gibt es noch die symbiotische Strategie. Diese beruht darauf, dass Strategien verfolgt werden, innerhalb derer durch „die Erweiterung und Vertiefung institutioneller Formen gesamtgesellschaftlicher Ermächtigung“ (Wright, 2017, S. 415) Lösungen für gegenwärtige Probleme gefunden werden. Somit lässt sich auch der GND als eine symbiotische Strategie bezeichnen, da dieser auf Aushandlungen und Kompromissen beruht. Brand (2009) verweist darauf, dass der GND die gegenwärtigen sozial-ökologischen Krisen adressiert und diese mithilfe gesetzlicher Auflagen und gewissen Anreizen zu lösen versucht (S. 12). Zudem ist er der Auffassung, dass der GND, gleichwohl jeglicher Kritik an diesem, notwendig sei, da es „sich um den einzigen Strategieentwurf handelt, der die multiple Krise aufnimmt und sozial-ökologische Themen fokussiert“ (ebd.). Inwieweit politische und die im Kontext des GND entstandenen Maßnahmen, wie bspw. neue Nachhaltigkeitsberichtspflichten, tiefgreifende Veränderungen hervorbringen, bleibt abzuwarten und weiter zu untersuchen. Dies liegt vor allem daran, da eine „schlichte Re-Regulierung der vermeintlich nur ökonomischen Globalisierung“ (Brand, 2009, S. 12) gegebenenfalls nicht ausreichen wird, um u. a. global festgelegte Klimaziele zu erreichen. Aus diesem Grund bleibt anzumerken, dass der symbiotischen Transformationsstrategie, laut Wright, auch ein widersprüchlicher Charakter innewohnt (2017, S. 415). Durch die symbiotische Strategie lässt sich zwar die gesellschaftliche Macht ausbauen, und es lassen sich Veränderungen umsetzen, die ohne diese Strategie nicht möglich gewesen wären, dennoch besteht die Gefahr, dass diese Strategie zusätzlich das bestehende System, mit all seinen Fehlern, stärkt (ebd.).

Diese Widersprüchlichkeit gilt es für den empirischen Teil dieser Arbeit zu berücksichtigen, da viele der Interviews mit Akteur\*innen aus Organisationen geführt wurden, die ebenfalls im Kontext der symbiotischen Strategie agieren. Infolgedessen sind treibende und hemmende Transformationsfaktoren vor diesem Hintergrund zu analysieren.

### **3.2 Transformationsszenarien und Faktoren**

Ein zweiter Baustein, der zum theoretischen Rahmen und vor allem zur Abbildung des Forschungsstands gehört, ist eine Darstellung dessen, wie es dazu kommt, dass sich Organisationen für oder gegen eine sozial-ökologisch gerechtere Gestaltung der eigenen Unternehmung entscheiden. Auch ist zu klären, ob sich Organisationen überhaupt aktiv für gewisse Veränderungsprozesse entscheiden oder ob ggf. andere Beweggründe automatisch zu gewissen Veränderungsprozessen führen. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist notwendig, da davon auszugehen ist, dass eine aktive Entscheidung für oder gegen Veränderungsvorhaben oder auch die eher zufällige, unbeabsichtigte Bearbeitung sozial-ökologischer Fragestellungen vermutlich das Ausmaß transformatorischer Prozesse beeinflussen kann. Ferner ist in Kapitel 3.2.2 abzubilden, auf welche Transformationsfaktoren Wissenschaftler\*innen bereits gestoßen sind und welche Schlussfolgerungen sich daraus ziehen lassen. Es gilt zusammenzutragen, welche spezifischen Faktoren den sozial-ökologischen Wandel in Organisationen beschleunigen und welche Faktoren diesen blockieren. Derartige Forschungsergebnisse sind grundlegend für diese Arbeit, da die

Ergebnisse das Fundament bilden, auf dem sich im empirischen Teil aufbauen lässt. Die theoretischen Erkenntnisse zu treibenden und hemmenden Transformationsfaktoren sind gewissermaßen die Voraussetzung dafür, Forschungslücken aufzudecken und ebendiese mit weiteren Fragen zu adressieren.

### 3.2.1 Mögliche Transformationsszenarien & Beweggründe

Die Anzahl bisheriger Forschungsarbeiten, die sich dem Feld der sozial-ökologischen Transformationsforschung zuordnen lassen und innerhalb derer sich mit transformativen Organisationen oder Transformationsfaktoren auseinandergesetzt wird, ist erstens begrenzt und zweitens schwer abzubilden (Mewes & Scholl, 2015, S. 15). Dies liegt hauptsächlich an den diversen Bezeichnungen, die Wissenschaftler\*innen für die Beschreibung alternativer Wirtschaftsweisen und -modelle verwenden. So ist in diesem Zusammenhang bspw. die Rede von ‚transformativen Unternehmen‘ (Antoni-Komar et.al., 2015), ‚Gemeinwohl-Unternehmen‘ (Hofielen & Kasper, 2022, S. 165-9), ‚Unternehmen in Verantwortungseigentum‘ (Canon et.al., 2017, S. 25) oder von ‚Suffizienzpionieren‘ (Folkers & Paech, 2020, S. 204). Auch werden weitere Bezeichnungen wie ‚wachstumsneutrale Unternehmen‘ (Dietsche et.al., 2013), ‚Unternehmen der Gesellschaft‘ (Maurer & Schimank, 2008), ‚Sozialunternehmen‘ (Gebauer & Ziegler, 2013) oder ‚Graswurzelbewegung‘ (Antoni-Komar, 2018, S. 62) verwendet. Aufgrund des breiten Spektrums an Bezeichnungen für transformative Organisationen, ist anzunehmen, dass es weitere Bezeichnungen für sozial und ökologisch gerechter wirtschaftende Organisationen gibt. Die unterschiedlichen Bezeichnungen sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass all diese Organisationen etwas gemeinsam haben. Und zwar den intrinsisch motivierten Anspruch, organisationale Strukturen zu schaffen und Unternehmungen zu gestalten, die aus sozial-ökologischer Perspektive langfristig sinnvoll erscheinen (ebd.). Der Übersicht halber werden diese Organisationen innerhalb dieser Arbeit einem ersten transformatorischen Szenario (sozial-ökologische Veränderungsprozesse auf freiwilliger Basis) zugeordnet, da die Ausgestaltung dieser Unternehmungen auf eher transformativen Eigenschaften, wie bspw. suffizienten Strategien, flachen Hierarchien und/oder solidarisch ausgerichteten Wirtschaftsstrukturen, fußen (s. Kapitel 2.1.2; Tabelle 1 & 2).

Darauf aufbauend hat die Auseinandersetzung mit bestehenden Erkenntnissen gezeigt, dass es neben dem ersten transformatorischen Szenario zwei weitere Szenarien gibt. Organisationen, die sich aufgrund äußerer Einflüsse, bspw. infolge der CSRD-Pflicht oder angesichts bestimmter Stakeholderforderungen, mit ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung auseinandersetzen, lassen sich einem zweiten Transformationsszenario (sozial-ökologische Veränderungsprozesse aufgrund äußerer Faktoren) zuschreiben. Dabei handelt es sich um Organisationen, deren Strukturen vor allem durch konventionelle Merkmale, wie bspw. Top-down-Führungsstile und/oder renditegetriebene Wirtschaftsstrukturen, gekennzeichnet sind (ebd.). Anzunehmen ist, dass derzeit die Mehrheit deutscher Organisationen dem eher konventionellen Spektrum zuzuordnen wäre, da sich nachhaltige Bestrebungen „nach wie vor im Rahmen einer wachstumsorientierten Systemlogik“ vollziehen (Kühner et. al., 2017, S. 3). Wobei die Zuschreibung

„konventionell“ weiter zu differenzieren ist. Um bestehende Erkenntnisse zu erweitern, ist es hilfreich, auch zwischen einem zweiten und dritten Transformationsszenario zu unterscheiden. Diejenigen konventionellen Organisationen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben und sich in gewissem Maße mit dem Thema organisationale Nachhaltigkeit befassen, sind von denjenigen konventionellen Organisationen zu unterscheiden, die sich gegenwärtig noch gar nicht mit dieser Thematik befassen.

Woran es liegt, dass sich einige Organisationen bisher gar nicht mit dem Thema beschäftigen, oder zumindest keine mitarbeitende Person mit der Aufgabe betreut wurde, lässt sich in dieser Arbeit nicht ausführlich thematisieren. Da es um treibende und hemmende Faktoren transformatorischer Prozesse gehen soll, ist der Fokus auf Organisationen zu richten, die bereits Erfahrungen gesammelt haben und Auskünfte geben können. Das bedeutet, dass Mitarbeitende konventioneller Organisationen, die sich bisher nicht mit ihrer sozial-ökologischen Verantwortung auseinandergesetzt haben, sprich die dem dritten Szenario zuzuordnen wären, logischerweise nicht über ein Expert\*innenwissen verfügen (Tabelle 2). Diese Unterscheidung vorzunehmen ist vor allem für den Interviewauswahlprozess von großer Relevanz (s. Kapitel 4.1.2). Wie bereits erwähnt, lässt sich an dieser Stelle nicht klären, warum es handlungsbezogene Unterschiede zwischen konventionellen Organisationen gibt. Möglich ist, dass ggf. die starke Orientierung an Rentabilitätszielen und Aktionärsinteressen, plus ein Festhalten am Status Quo und der Glaubenssatz ‚never change a running system‘, zur Beibehaltung ungünstiger Strukturen und Praktiken organisationalen Handelns führen (Kühner et. al., 2017, S. 109).

Infolgedessen bleibt zu untersuchen, zu welchen Veränderungsprozessen es in Organisationen, die dem ersten und zweiten Transformationsszenario zugeordnet werden, kommt. Inwieweit unterscheiden sich transformatorische Prozesse unterschiedlich ausgerichteter Organisationen und welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?

Tabelle 2: Transformationsszenarien (eigene Darstellung)

<i>Szenario 1</i>	<i>Szenario 2</i>	<i>Szenario 3</i>
Sozial-ökologische Veränderungsprozesse auf freiwilliger Basis, intrinsisch motiviert	Sozial-ökologische Veränderungsprozesse aufgrund äußerer Faktoren (z.B. CSRD-Pflicht)	Bisher keine Auseinandersetzung mit sozial-ökologischen Veränderungsprozessen
Transformative Organisationen	Eher konventionell wirtschaftende Organisationen	konventionell wirtschaftende Organisationen
Transformative Eigenschaften	Konventionelle Eigenschaften	

### 3.2.2 Treibende und hemmende Transformationsfaktoren

Wie im vorherigen Unterkapitel beschrieben, gibt es bereits Organisationen, die sich intensiv mit ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung auseinandersetzen. Alternative Praktiken und transformative Maßnahmen lassen diese Auseinandersetzungen sichtbar werden. Insofern war es für diese Arbeit notwendig, wissenschaftliche Untersuchungen zu sichten, innerhalb derer sich mit ebendiesen transformativen Organisationen und mit Fragen zur sozial-ökologischen Umgestaltung von Arbeit und Unternehmungen beschäftigt wird. Diesbezüglich ging es darum, herauszuarbeiten, welche treibenden und hemmenden Faktoren im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen genannt werden. Ziel ist es, die bisherigen transformationswissenschaftlichen Erkenntnisse mit den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit vergleichen zu können. Bevor dies jedoch geschehen kann, ist anzumerken, dass sich bei der Zusammenfassung transformatorischer Faktoren hauptsächlich auf die in Kapitel 2.1.2 identifizierte Literatur bezogen wird. Logischerweise wäre es sinnvoll, weitere Untersuchungen einzubeziehen und transformatorische Faktoren aus diverseren Forschungen herauszufiltern<sup>5</sup>. Allerdings setzt der Rahmen dieser Arbeit voraus, die Abbildung des Forschungsstandes zu spezifizieren. Aus diesem Grund hat es eine Fokussierung auf Forschungen zu transformativen Organisationen (2.1.2) und weiteren (damit in Verbindung stehenden oder in den Referenzen genannten) Untersuchungen gegeben (Hofielen & Kasper, 2022; Jochum & Barth, 2020; Wiesenthal, 1997; Kahlenborn et. al., 2019). Ferner wird sich teilweise auch auf branchenspezifische Beispiele bezogen, um bestimmte Faktoren verständlicher abbilden zu können.

#### Mögliche transformatorische Hemmnisse

Marktentwicklungen, ökonomische Krisen, regionale Besonderheiten, Angebot- und Nachfragebewegungen, globale Lieferketten, Wachstums- und Konkurrenzdruck, Machtdynamiken, Aktionärsinteressen – es gibt viele Faktoren auf die einzelne und vor allem KMU kaum Einfluss haben und die sich eher hemmend auf notwendige Veränderungen auswirken können (Kahlenborn et. al. 2019, Hofielen & Kasper, 2022; Gebauer & Mewes, 2015b; Seidl & Zahrnt, 2013). Wie komplex dieses Thema ist und wie verwoben die einzelnen Faktoren miteinander sind (Pfadabhängigkeiten), wird bei der

---

<sup>5</sup> Wirtschaftswissenschaftliche Perspektiven, die bereits Change Modelle hervorgebracht haben (Design Thinking, Transition-Management etc.), finden nur am Rande Berücksichtigung. Bei einer umfassenderen Untersuchung wäre es notwendig gewesen, vor allem wirtschaftswissenschaftliche Theorien weiter einzubeziehen. Ansätze wie der erweiterte ‚Models of Change‘-Ansatz von Kristof (Kristof, 2022) oder die von Geels entwickelte Multi-Level-Perspective (Kahlenborn, et. al., 2019, S. 167f.) würden sich eignen, um die in dieser Untersuchung hervorgebrachten Ergebnisse weiter zu spezifizieren und zu kontextualisieren. Die Entscheidung, diese Ansätze/Modelle nicht vorzustellen, hängt damit zusammen, dass in dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass die hier ermittelten Faktoren den bereits entwickelten Ansätzen/Modellen vorgeschaltet sind. Organisationen arbeiten bereits mit Modellen und unterschiedlichen Change Methoden, es steht jedoch die Frage im Raum, ob Organisationen oder CSR-Verantwortliche darüber Bescheid wissen, inwieweit die von Transformationswissenschaftler\*innen beschriebenen metaperspektivischen Aspekte, wie bspw. Wachstumsdruck etc., Change Prozesse beeinflussen. Dahingehend ist der Fokus dieser Arbeit nicht auf entsprechende wirtschaftswissenschaftliche Perspektiven gerichtet worden, sondern darauf, inwieweit metaperspektivische Aspekte (hier: treibende und hemmende Transformationsfaktoren) bekannt sind und im beruflichen Alltag von organisationalen Change Agents berücksichtigt werden.

Auseinandersetzung mit historischen Kontexten bestehender wirtschaftlicher Praktiken deutlich. So beschreibt Wiesenthal bereits 1997, dass strukturelle und über viele Jahre gewachsene Interdependenzen zu bestimmten Symptomen, wie bspw. verschwenderischem Verhalten oder bestimmten sozial und ökologisch unverträglichen Praktiken organisationalen Handelns geführt haben (S. 268ff.). Ein Beispiel hierfür ist u. a. die Fleischwirtschaft: „Die Fleischproduktion wird indirekt durch Agrarsubventionen stark gefördert, während Kontrollen von Umweltauflagen und der artgerechten Tierhaltung lückenhaft sind.“ (Kahlenborn et. al., 2019, S. 92). Organisationen sind Teil des Systems und den oben genannten Faktoren bis zu einem gewissen Grad ausgeliefert:

Landwirtschaft findet in Deutschland im Spannungsfeld eines hohen Kostendrucks statt, getrieben durch die Nachfrage der Verbraucherinnen und Verbraucher nach preiswerten Lebensmitteln. Quer zu den spezifischen Pfadabhängigkeiten wirkt daher die Problematik der mangelnden Internalisierung externer Kosten im etablierten System, wodurch nachhaltige Produkte und Verfahren meist kaum wettbewerbsfähig mit den konventionellen Produkten sind. (ebd., S. 94)

Lassen sich gesamtwirtschaftlich relevante hemmende Faktoren nicht überwinden, wird es transformativen Organisationen nur schwer möglich sein, aus der Nische herauszukommen, sprich sich zu vergrößern und überholte Praktiken organisationalen Handelns zu verdrängen (Rommel et.al., 2019, S. 365). Im Kontext der Freiraum-Strategie ist dies jedoch zwingend notwendig, damit sich nicht-nachhaltige Wirtschaftsweisen auf lange Sicht erübrigen (s. Kapitel 3.1.2).

Daran anknüpfend ist aufzuzeigen, dass konventionelle Strukturen und gängige Wirtschaftsweisen nicht nur ein Phänomen der Makroebene darstellen. Interdependenzen und damit verbundene Faktoren, wie z. B. Hierarchien und innerorganisationale Machtstrukturen, hemmen Veränderungsprozesse, bspw. in Form eingeschränkter Lernprozesse, auch auf der Mesoebene, bzw. in Organisationen (Kühner et. al., 2017, S. 3ff.). Und auch wenn Transformationswissenschaftler\*innen immer wieder auf Positivbeispiele – wie bereits existierende transformative Organisationen (Solawis etc.) – hinweisen, ist zu berücksichtigen, dass viele konventionell wirtschaftende Organisationen an Glaubenssätzen wie ‚never change a running system‘ festgehalten (Wiesenthal, 1997, S. 158f.). Kühner et. al. (2017) verweisen an dieser Stelle vor allem auf hierarchische Strukturen, die dafür sorgen, dass nur wenige und in Machtpositionen tätige Mitarbeitende über Entscheidungsbefugnis verfügen (S. 3f.). Zu welchen strategisch getroffenen Individualentscheidungen (Mikroebene) es im organisationalen Alltag schlussendlich kommt, ist entsprechend von den „Weltbildern der Betrachter:innen“ (Hofielen & Kasper, 2022, S. 157) und Entscheider\*innen abhängig. Zudem stellten Wissenschaftler\*innen fest, dass es Organisationen in erster Linie um einwandfreie Produktionsabläufe und/oder die Rentabilität einer Organisation und eher sekundär um sozial-ökologische Gerechtigkeitsfragen geht (ebd., S. 10). Die starke Orientierung an Rentabilitätszielen und Aktionärsinteressen kann zur Folge haben, dass ungünstige Strukturen und Praktiken organisationalen Handelns beibehalten und sozial-ökologische Herausforderungen nicht umfassend genug bearbeitet werden.

Dabei wäre es interessant herauszufinden, wie sich die konzentrierte Entscheidungshoheit der Managementebene und hemmende Pfadabhängigkeiten auf die Arbeit von CSR-Beschäftigten auswirkt. Diesen Punkt gilt es im empirischen Teil dieser Arbeit weiter zu erforschen.

### **Mögliche transformatorische Treiber**

Allerdings verweisen Transformationswissenschaftler\*innen nicht nur auf hemmende Faktoren. Auch werden transformationsfördernde Faktoren genannt. Zuallererst sei erwähnt, inwiefern Wissenschaftler\*innen herausgefunden haben, dass Change Agents, wie bspw. CSR-Mitarbeitende oder transformative Organisationen, soziale und ökologische Transformationsprozesse vorantreiben können (Kahlenborn et. al., 2019, S. 33, 37). Etablieren sich transformative Organisationen und setzen sich organisationale Change Agents aktiv für alternative Wirtschaftsweisen ein, erweitert dies den Möglichkeitshorizont anderer Akteur\*innen (Seidl & Zahrnt, 2013, S. 29). Gleichzeitig erhöht die Kommunikation hinsichtlich problematischer Wirtschaftspraktiken und das Aufzeigen transformativer Lösungen den politischen Handlungsdruck (Gebauer & Mewes, 2015a, S. 39). Dies ist von besonderer Bedeutung, da sich im Zuge intensivierter politischer Rahmenbedingungen nicht-nachhaltige Wirtschaftsweisen ggf. verringern ließen. So wäre es bspw. mithilfe bestimmter politischer Auflagen möglich, Subventionen und andere Unterstützungsformen, die sozial und ökologisch nicht-nachhaltige Produkte und Organisationen künstlich am Leben erhalten, zu beenden (Jochum & Barth, 2020, S. 71). Unklar bleibt jedoch, wie genau ein politischer Rahmen aussehen müsste, oder ob die im GND festgelegten Ziele und dahingehend erlassene Gesetzesänderungen ausreichen, um all die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen mit abzubilden. Hinzu kommt, dass es für politische Veränderungen Mehrheiten braucht, die sich für bestimmte Umgestaltungsmaßnahmen, wie gegenwärtig die neue CSRD-Pflicht, aussprechen.

Dies spricht noch einmal mehr dafür, organisationale Transformationsfaktoren zu erforschen, um nachzuvollziehen, welche Voraussetzungen für das Gelingen sozial-ökologischer Veränderungsprozesse in Organisationen entscheidend sind. Laut Rommel et. al. (2019) spielt vor allem der Kooperationsgedanke transformativer Unternehmungen eine entscheidende Rolle, da die organisationsübergreifende Zusammenarbeit erlaubt, funktionierende Strukturen weiterzuentwickeln und organisationale Replikate andernorts auszuprobieren (S. 366f.; s. a. Gebauer & Mewes, 2015a, S. 38f.). Sofern es transformativen Organisationen aus sozialer und/oder ökologischer Sicht hilfreich erscheint, die Erfolgszutaten der eigenen Unternehmung mit anderen zu teilen, wird sich nach Möglichkeit für dieses Szenario entschieden (Gebauer & Ziegler, 2013; Rommel et. al., 2019, S. 366f.). Dies führt dazu, dass sich transformative Organisationen ggf. einfacher ausbreiten können, wobei regionale Unterschiede in die Rechnung aufzunehmen sind. Denn auch wenn eine Organisation an einem Ort sinnvoll erscheint, können strukturelle Gegebenheiten variieren und sich an einem anderen Ort als unvorteilhaft für die Unternehmung erweisen (Hahne, 2017, S. 61). Regionale Unterschiede sind auch ein Grund dafür, warum sich Peach et. al. (2020) dafür aussprechen, dass Organisationen ihre Lieferketten regionalisieren und, wenn möglich,

dezentral wirtschaften sollten (S. 48ff.). Kurze Transportwege erweisen sich, im Vergleich zu globalen Wertschöpfungs- und Lieferketten, als ökologischer und steuerbarer (Rommel et.al., 2019, S. 386). Allerdings kann nicht unerwähnt bleiben, dass viele Organisationen aufgrund ihres Geschäftsmodells von globalen Lieferketten abhängig sind, was wiederum die Notwendigkeit, eines einheitlichen und sozial-ökologisch verträglichen politischen Rahmens für alle Organisationen, unterstreicht (Antoni-Komar, 2018, S. 70).

Neben den bisher beschriebenen Faktoren ist außerdem der Faktor Kapitalbeschaffung zu nennen. Mitglieder\*innen transformativer Organisationen versuchen weitestgehend auf alternative Finanzierungsformen zurückzugreifen und finanzieren die Unternehmung bspw. über Mitgliederanteile oder Crowdfunding-Projekte (Mewes & Scholl, 2015, S. 16-17). Folgendermaßen lassen sich Kreditaufnahmen umgehen, die häufig zu Wachstumsdruck führen und Organisationen zurück auf einen konventionelleren Pfad leiten (Hahne, 2017, S. 54). Dennoch bringen alternative Kapitalbeschaffungsmaßnahmen nicht nur Vorteile mit sich, da diese Formen der Finanzierung sowohl aufwendig als auch mit ehrenamtlichem Engagement und eingeschränkten Handlungsspielräumen verbunden sein können (Antoni-Komar, 2018, S. 70). Gleichwohl gibt es jedoch intrinsisch motivierte Individuen, die sich zu Kollektiven zusammenschließen und soeben genannte Nachteile oder andere Hürden – zumindest übergangsweise – in Kauf nehmen (ebd., S. 71). Zudem haben Wissenschaftler\*innen herausgefunden, dass sich die intrinsische Motivation einzelner Akteur\*innen erhöht, sofern Ideen und Vorschläge berücksichtigt und individuelle Potenziale gefördert werden (Jochum & Barth, 2020, S. 59; Kühner et. al., 2017, S. 5). Interessant herauszufinden wäre es, inwieweit Mitarbeitende konventioneller Organisationen oder Mitglieder\*innen transformativer Organisationen ihre partizipativen Möglichkeiten lediglich als Mittel zum Zweck oder als ehrlich gemeinte und geschätzte Beteiligungsmaßnahmen verstehen.

Abschließend ist noch auf den Transformationsfaktor Bildung zu verweisen. Aus den theoretischen Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass transformative Organisationen häufig außerschulische Bildungsangebote entwickeln, um Menschen über sozial-ökologischere Formen des Wirtschaftens aufzuklären (Kropp & Müller, 2017, S. 197). Kropp und Müller sind der Ansicht, dass diese Aufklärungsarbeit dabei helfen kann, Diskurse zur Art und Weise, wie zukünftig gewirtschaftet werden könnte, anzustoßen oder weiterzuentwickeln (ebd.). Dabei ist das Zurückgreifen auf außerschulische Bildungsangebote und andere Formen der Weiterbildung nicht nur ein Instrument transformativer Organisationen. Auch nutzen und initiieren eher konventionelle Organisationen außerschulische Bildungsangebote, allerdings eher um bspw. Mitarbeitende fortzubilden oder um diese auf den neusten Erkenntnisstand zu bringen. Laut Kühner et. al. (2017) kommt hinzu, dass außerschulische Bildungsangebote konventioneller Organisationen weitestgehend Mitarbeitenden in Führungspositionen vorbehalten sind, eine Ausweitung dieser sich jedoch transformationsfördernd auswirken könnte (S. 3f.). Der Übersicht halber werden die soeben beschriebenen treibenden und hemmenden Transformationsfaktoren, die sich im Zuge der Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu transformativen Organisationen

und weiteren damit verbundenen Untersuchungen zusammentragen ließen, noch einmal tabellarisch zusammengefasst:

Tabelle 3: *Treibende und hemmende Transformationsfaktoren (eigene Darstellung)*

<b>Transformatorische Faktoren</b>		<b>Quelle</b>
hemmend	Bestehende marktwirtschaftliche Bedingungen und Strukturen, Pfadabhängigkeiten	Wiesenthal, 1997, S. 268ff., Jochum & Barth, 2020, S. 54ff.
	Macht- und Einflussfaktoren	Antoni-Komar, 2018, S. 70
	Angebot- und Nachfragebewegungen	Kahlenborn et. al., 2019, S. 93f.
	Ressourcenbeschaffung, Externalisierungseffekte	Antoni-Komar, 2018, S. 70, Kahlenborn et. al., 2019, S. 93f.
	Berücksichtigung Interessen Dritter, Gewinnmaximierung, Wachstumsdruck	Hofielen & Kasper, 2022, S. 158, Kühner et. al., 2017, S. 10
	Politischer Rahmen, gesetzliche Auflagen	Jochum & Barth, 2020, S. 71, Kahlenborn et. al., 2019, S. 93f.
	Organisationale Strukturen (Hierarchien, etc.)	Kühner et. al., 2017, S. 3-4
treibend	Change Agents (CSR-Mitarbeitende, transformative Organisationen)	Seidl & Zahrnt, 2013, S. 29, Gebauer & Mewes, 2015a, S. 39
	Politischer Rahmen, gesetzliche Auflagen	Mewes & Scholl, 2015, S. 17, Rommel et. al., 2019, S.385
	Kommunikation alternativer Wirtschaftsweisen	Gebauer & Mewes, 2015a, S. 39
	Intrinsische Motivation, Partizipationsmöglichkeiten	Jochum & Barth, 2020, S. 59, Kühner et. al., 2017, S. 5
	Kooperationen, Netzwerke, organisationale Replikate etc.	Rommel et. al., 2019, S. 366-7, Gebauer & Mewes, 2015a, S. 38-9
	Alternative Kapitalbeschaffungsmaßnahmen	Mewes & Scholl, 2015, S. 16-17
	Bildungsangebote	Kropp & Müller, 2017, S. 197

#### 4. Methodisches Vorgehen

Im Folgenden geht es darum, das methodische Vorgehen abzubilden. Dafür ist es wichtig zu erwähnen, dass Recherchen und eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema „sozial-ökologische Transformationsfaktoren in Organisationen“ aufgezeigt haben, über welche wissenschaftlichen Erkenntnisse bereits verfügt wird und wo gewisse Forschungslücken liegen (s. Kapitel 3). Auffällig war, dass die Akteur\*innenperspektive oft nur unzureichend abgebildet wird (Kühner et. al., 2017, S. 4). Es gibt zwar einige Untersuchungen in transformativen Organisationen, innerhalb derer auch mit Mitarbeitenden gesprochen wurde, allerdings ohne transformatorische Faktoren unterschiedlich strukturierter Organisationen eingänglich miteinander zu vergleichen und Rückschlüsse aus diesen zu ziehen (Kühner et. al., 2017; Kropp & Müller, 2017; Peach et.al., 2020; Rommel et.al., 2019). Da jedoch ein Großteil deutscher

Organisationen gegenwärtig eher konventionell wirtschaftet und eine ökonomische Revolution eher unwahrscheinlich erscheint, sollte sich auch innerhalb der Transformationsforschung mit den transformativen Potenzialen unterschiedlich strukturierter Organisationen beschäftigt werden.

Hinzu kommt, dass es angesichts gegenwärtiger wirtschaftlicher Herausforderungen und gesamtgesellschaftlicher Krisen gewagt wäre, den organisationalen Ist-Zustand auszublenden und darauf zu bauen, dass transformative Organisationen, die derzeit hauptsächlich in Nischen operieren, alle konventionell wirtschaftenden Organisationen vom Markt verdrängen werden. Somit gilt es herauszufinden, wie Organisationen vorgehen, um sich sozial und ökologisch gerechter auszurichten und welche Faktoren Transformationsprozesse begünstigen oder einschränken. Dies ist zum einen für die Erweiterung bestehender theoretischer Konzepte relevant und zum anderen, um mithilfe neuer Erkenntnisse angemessen auf den Ist-Zustand reagieren und Impulse für Organisationen aufbereiten zu können. Um allerdings neue theoretische Erkenntnisse generieren und die Akteur\*innenperspektive umfassend abbilden zu können, ist es sinnvoll, sich an der Grounded Theory Methodologie (GTM) als Forschungsdesign zu orientieren. Der Grund dafür ist, dass sich mithilfe dieser Methodik aktuelles Expert\*innenwissen hervorbringen lässt. Ferner erlaubt die GTM, mögliche Handlungen, Entscheidungen und Prozesse zu analysieren. Eine solche Analyse ist für die Entwicklung theoretischer Konzepte und die Erweiterung bestehender theoretischer Konzepte wesentlich (Krotz 2018, S. 54ff.; Kapitel 4.2). Bevor allerdings näher auf die GTM eingegangen werden kann, ist aufzuzeigen, welche vorbereitenden Schritte notwendig waren.

## 4.1 Vorgehensweise und Interviewprozess

Die GTM setzt eine Datenerhebung voraus, die sich zur Theoriebildung eignet, weshalb auch für diese Untersuchung ein sinnvolles Datenerhebungsinstrument auszuwählen war (Pentzold et. al. 2018, S. 5). Da sich qualitative Leitfaden-Interviews als ein solches Instrument bewährt haben, bestand der erste Schritt darin, einen Interview-Leitfaden auszuarbeiten und eine Zielgruppe zu bestimmen (Krotz, 2018, S. 61). Somit wird in den folgenden Unterkapiteln beschrieben, anhand welcher Kriterien der Leitfaden für die Interviews erarbeitet wurde, wie sich dieser zusammensetzt und welche Themen zu berücksichtigen waren. Zudem ist auf die Zielgruppe und potenzielle Interviewpartner\*innen einzugehen. Dafür wird abgebildet, welche Kriterien (organisationale und personenbezogene Merkmale) als wesentlich erachtet werden. Abschließend sind Informationen zur Interviewdurchführung und zur Transkription der Interviews zu nennen. Abzubilden ist, wie der Interviewprozess vonstatten ging und anhand welcher Regeln die geführten Interviews zu verschriftlichen waren.

### 4.1.1 Leitfadenerstellung und Zielgruppenmerkmale

Für diese Arbeit sollten Interviews geführt werden, bei denen die Teilnehmenden ausführlich bestimmte Szenarien beschreiben, Erfahrungen teilen oder Situationen reflektieren. Somit wurde ein Leitfaden

benötigt, der während der Interviews eine Art Orientierungsrahmen bietet oder als Hilfsmittel unterstützt, um sicherzustellen, dass tatsächlich alle relevanten Aspekte im Interview angesprochen werden (Lünenborg & Maier, 2018, S. 175). Aufgrund der Auseinandersetzung mit den kontextualen Bezügen und dem gegenwärtigen Forschungsstand, stellte sich eine Vielzahl an Fragen, die für den Leitfaden von Interesse schienen. Um den Leitfaden jedoch systematischer auszuarbeiten, wurde sich an der SPSS-Methode nach Helfferich orientiert (Helfferich 2011, S. 182ff.). Im ersten Schritt, dem Sammeln von Fragen, ging es darum, die von Interesse erscheinenden Informationen zu notieren. Darauf aufbauend ließen sich die gesammelten Fragen überprüfen, wobei geschlossene oder das Vorwissen bestätigende Fragen umformuliert und ggf. gestrichen werden mussten. Der dritte Schritt bestand darin, die Fragen und Themen in eine logische Reihenfolge zu bringen, um abschließend zusammenhängende Themen verbinden und in Themenbereiche einordnen zu können.

Inhaltlich bedeutet dies, dass zu Beginn Fragen zur grundsätzlichen sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit, bzw. zu Maßnahmen oder Projekten, die gegenwärtig umgesetzt werden oder in der Vergangenheit umgesetzt wurden, zu stellen sind. Die Idee dahinter ist, durch die Beschreibung konkreter Maßnahmen einen ersten Redefluss zu erzeugen und damit eine mögliche Schüchternheit oder eine anfängliche Zurückhaltung seitens der interviewteilnehmenden Personen zu überwinden. Zudem können anfängliche Beschreibungen umgesetzter Maßnahmen oder die Skizzierungen von Ist-Zuständen dabei helfen, kontextuale Bezüge herzustellen. Auf diese Weise erhält die interviewende Person einen allgemeinen Überblick und es lässt sich gezielter nach der Aufgabenbewältigung und der Vorgehensweise fragen. Diesbezüglich war es wichtig, Inhalte in den Leitfaden einzuschließen, die die Interviewteilnehmenden anregen, über ihre Aufgaben und ihre Rolle im Prozess zu sprechen. Mithilfe unterschiedlicher Detailfragen ist somit zu ermitteln, wie bspw. die Zusammenarbeit innerhalb transformatorischer Prozesse funktioniert, inwieweit die Geschäftsführung oder Management-Ebene eine Rolle spielt oder welche sonstigen transformatorischen Faktoren von Bedeutung sind. Um über die transformatorischen Faktoren hinaus zu erfahren, wie Mitarbeitende das Potenzial organisationaler Auseinandersetzungen mit Umwelteinflüssen grundsätzlich einschätzen, war auch dieser Aspekt in den Leitfaden zu integrieren.

Während der Erarbeitung des Leitfadens, ging es darum, die Zielgruppe zu definieren (Krotz, 2018, S. 61). Um sowohl Mitarbeitende transformativer als auch konventioneller Organisationen in die Untersuchung einzubinden, galt es zu berücksichtigen, diejenigen Organisationen ausfindig zu machen, die sich dem ersten oder zweiten Transformationsszenario zuordnen lassen (s. Kapitel 3.2.1). Dementsprechend sollte nach Organisationen gesucht werden, die sich bspw. hinsichtlich ihrer Branchenzugehörigkeit, struktureller Elemente oder der Betriebsgröße unterscheiden. Kommen Mitarbeitende unterschiedlicher Organisationen zu ähnlichen Erkenntnissen, bzw. stehen diese vor ähnlichen Problemen und Herausforderungen, lassen sich treibende und hemmende Transformationsfaktoren einfacher bestimmen, verallgemeinern und theoretisieren (Krotz, 2018, S. 65ff.).

Dabei ist zu Beginn festgelegt worden, dass vor allem Organisationen aus Schleswig-Holstein und Hamburg für die Untersuchung relevant sein werden. Ziel war es, die geographische Nähe zu nutzen, um einfacher face-to-face-Gespräche durchführen zu können. Die Gegend des Organisationssitzes, das Gebäude, die Einrichtung, der Kleidungsstil von Mitarbeitenden oder auch das flüchtige Miteinander im Kolleg\*innenkreis können ggf. zum Gesamteindruck einer Organisation beitragen. Um jedoch sicherzustellen, dass genügend Interviews zustande kommen werden, ließ sich nicht ausschließen, dass auch Organisationen zu berücksichtigen sind, deren Hauptsitze in anderen Bundesländern liegen. Geographische Unterschiede spielen zwar genauso wie der face-to-face-Aspekt eine Rolle – die Bedingungen für Organisationen können von Bundesland zu Bundesland variieren und gesetzliche Auflagen, infrastrukturelle Möglichkeiten, finanzielle Förderungen, Netzwerke etc. voneinander abweichen – allerdings scheinen diese Aspekte, im Vergleich zu anderen Kriterien, für diese Untersuchung weniger gewichtig zu sein. Deutlich relevanter ist es, ein transformativ-konventionelles sowie branchenübergreifendes Spektrum abzubilden und die Interviews tatsächlich mit Arbeitnehmer\*innen (AN) und nach Möglichkeit nicht mit Arbeitgeber\*innen (AG) oder Mitarbeitenden in repräsentativen Rollen zu führen, auch wenn diese vermutlich in sozial-ökologische Transformationsprozesse eingebunden sind und über Informationen verfügen. Dies liegt daran, dass Geschäftsführende oft im Zentrum der organisationalen Berichterstattung stehen und ggf. dazu tendieren, die Unternehmung angemessen repräsentieren zu wollen (Freda, 2014, S. 11).

Somit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass bei der Zielgruppenbestimmung auf folgende Merkmale zu achten war:

1. Organisationen aus dem transformativ-konventionellen Spektrum, die sich mit ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung befassen
2. Organisationen, die sich strukturell voneinander unterscheiden (z. B. hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeitenden, der Rechtsform, der Branchenzugehörigkeit etc.)
3. Arbeitnehmer\*innen-Gespräche statt Arbeitgeber\*innen-Gespräche
4. Organisationen aus dem Raum Schleswig-Holstein und Hamburg priorisieren

#### 4.1.2 Auswahl- und Interviewprozess

Der Auswahlprozess der Interviewteilnehmer\*innen gestaltete sich mühsam, da 17 der 19 anfänglich angefragten Organisationen entweder gar nicht auf E-Mails und Anrufe reagierten oder mitteilten, die Kapazitäten würden nicht ausreichen, um Interviews zu führen. Aufgrund dieses Umstands erschien es notwendig, auf anderen Wegen Kontakte herzustellen, um tatsächlich Mitarbeitende unterschiedlichster Organisationen für die Teilnahme gewinnen zu können. Infolgedessen ließen sich über einen LinkedIn<sup>6</sup>-Aufruf und mithilfe privater Kontakte jeweils zwei weitere Interviewpartner\*innen finden und Termine

---

<sup>6</sup> LinkedIn ist eines der weltweit größten sozialen Netzwerke für berufliche Zwecke. Über diese Plattform können Individuen wie Organisationen Kontakte knüpfen und sich vernetzen (Davisa; Joanna et. al., 2020, S. 1)

vereinbaren. Parallel dazu hat eine in Nordfriesland ansässige Nachhaltigkeitsberatung dankenswerterweise ihre Kund\*innen angeschrieben und darum gebeten, für ein Interview zur Verfügung zu stehen. Es stellte sich heraus, dass dieser Weg der effektivste Weg war, um Teilnehmende für die Befragung zu akquirieren. Innerhalb einer Woche meldeten sich fünf Arbeitnehmer\*innen, um Termine abzusprechen. Insgesamt zog sich der Interviewprozess über einen Zeitraum von fünf Wochen und es fanden elf Gespräche statt:

Tabelle 4: Übersicht der geführten Interviews & organisationale Merkmale (eigene Darstellung)<sup>7</sup>

<i>IW</i>	<i>Branche</i>	<i>Rechtsform</i>	<i>Bundesland</i>	<i>MA</i>	<i>CSR-MA</i>	<i>Struktur</i>	<i>m/w/d</i>	<i>AG / AN</i>	<i>VZ/ TZ</i>
1	Dienstleitung	GmbH	SH	17	3	Hierarchie	w	AN	TZ
2	Getränkeherstellung	GmbH	SH	140	0	Matrix	m	AG	VZ
3	Technische Großhandel	GmbH	SH	80	0	Hierarchie	w	AG	VZ
4	Bildung	AöR	SH	75	0	Hierarchie	w	AN	VZ
5	Tourismus/ Freizeit	GmbH/ Stiftung	BW	450	2	Hierarchie	m	AN	TZ
6	Versicherung/ Finanzen	GmbH	HH	3	2	Hierarchie	w	AN	TZ
7	Energie	SE	HH	900	2	Matrix	w	AN	VZ
8	Journalismus/ Verlagswesen	GmbH in VE	Berlin	25	1	Andere	w	AN	VZ
9	Verkehrsabsicherung	GmbH + Co. KG	SH	180	6	Hierarchie	w	AN	VZ
10	Gesundheitswesen	SE	Bayern	2000	5	Matrix	m	AN	VZ
11	Finanzen	AöR	SH	750	1	Hierarchie	w	AN	VZ

Vorbereitend auf die Interviews ist den teilnehmenden Personen der Ablauf via Mail oder per Telefonat erklärt und eine schriftliche Einverständniserklärung, mit der Bitte diese vor dem Termin zurückzuschicken oder zum Gespräch mitzubringen, eingeholt worden. Bevor ein Interview gestartet und mit der Aufzeichnung begonnen wurde, hat es rund fünf- bis zehnminütige Smalltalks mit den Teilnehmenden gegeben. Dabei wurde darauf geachtet, eine gewisse Zurückhaltung zu wahren und nicht zu sehr mit den Teilnehmenden zu sympathisieren (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014, S. 46ff). Ob face-to-face oder digitales Gespräch, alle Interviews wurden aufgezeichnet, um diese später transkribieren zu können (s.

<sup>7</sup> Erläuterungen: Grau hinterlegt= berücksichtigte Interviews; IW: Interview; MA: Mitarbeitende; CSR-Ma: Mitarbeitende im Corporate Social Responsibility; m/w/d: Geschlecht

Kapitel 4.1.3). Bei Gesprächen vor Ort war es möglich, einen Überblick über die räumlichen Gegebenheiten und andere, den Gesamteindruck betreffende, Merkmale zu erhalten. Dies gestaltete sich im digitalen Raum etwas herausfordernder, obwohl die Orte oder Räumlichkeiten, an denen sich die teilnehmenden Personen für das Gespräch aufhielten, wie bspw. im Büro, in Co-Working-Spaces oder im Auto, auch zum Gesamteindruck beitrugen.

In einem Fragebogen, den die Teilnehmenden entweder vor oder nach den Interviews ausfüllen sollten, oder in Gesprächen die sich rund um den Interviewprozess ergaben, ist neben der Branchenzugehörigkeit, der geografischen Lage, der Betriebsgröße (MA), der organisationalen Aufbaustruktur und der Arbeitgeber\*innen-Arbeitnehmer\*innen-Komponente (AG/AN) u. a. auch nach der Rechtsform, der Anzahl an CSR-Mitarbeitenden, der Genderzuordnung und der Vollzeit- oder Teilzeitanstellung (VZ//TZ) gefragt worden (Tabelle 4). Auffällig war, dass die Mehrheit der Interviewteilnehmenden (8 von 11 Personen) sich als weiblich kennzeichneten. Ob dies Zufall ist oder ob es Gründe dafür gibt, warum sich vor allem Arbeitnehmerinnen mit der sozial-ökologischen Verantwortung in Organisationen beschäftigen, wäre in Folgeforschungen zu untersuchen. Bisher haben Studien lediglich gezeigt, dass weiblich gelesene Personen CSR-Themen eher vorantreiben als männlich gelesene Personen (Dawar & Singh, 2016, S. 65). Doch auch wenn dies bedeuten könnte, dass bspw. Entscheidungen von weiblich gelesene Personen (systematisch) anders getroffen werden als von männlich gelesene Personen, lässt sich dieser Aspekt innerhalb dieser Arbeit – wenn überhaupt – nur sehr begrenzt verfolgen (ebd.).

Gleichzeitig ist aufgefallen, dass die meisten Interviewteilnehmenden in Vollzeit beschäftigt werden, wobei anzumerken ist, dass sich die Befragten nicht zwangsläufig 35 bis 40 Wochenstunden mit sozial-ökologischen Themen befassen. Die Interviewten, deren Organisationen über Formen von CSR-Abteilungen verfügen, merkten an, dass diese Abteilungen in der Regel an andere Departments, wie Strategie- oder Entwicklungsabteilungen, gekoppelt seien und dementsprechend auch andere Aufgaben zu bearbeiten wären. Außerdem wird oft in Projektteams an sozial-ökologischen Themen gearbeitet, weshalb die CSR-Mitarbeitenden-Zahl nicht bedeutet, die jeweilige Organisation beschäftige tatsächlich die angegebene CSR-Mitarbeitenden-Zahl in einer CSR-Abteilung (s. Kapitel 5). Inwieweit die Auswahlkriterien und organisationalen Merkmale für diese Analyse von Bedeutung sind, wird in Kapitel 5 nachvollziehbarer. In diesem Kapitel richtet sich der Fokus darauf, aufzuzeigen, welche Merkmale abgefragt und welche Interviews für die Analyse ausgewählt wurden.

Daran anknüpfend bleibt zu erwähnen, dass der Rahmen dieser Masterarbeit nur eine begrenzte Anzahl an Interviews zulässt und dies auch von Beginn an feststand. Dementsprechend galt es im Laufe des Prozesses festzulegen, welche sechs Interviews in die Analyse aufzunehmen sind (s. Tabelle 4, grau schattierte Interviews sind Teil der Analyse). Dabei ist an dieser Stelle anzumerken, dass unter Anwendung der GTM grundsätzlich anders verfahren wird, sprich sich der Erhebungs- und Auswertungsprozess solange abwechseln bis Forschende das Sampling für gesättigt halten (Krotz, 2018, S. 63; Strübing,

2018, S. 37). Somit stellt sich natürlich die Frage, warum es überhaupt elf Interviews gegeben hat, wenn sich lediglich sechs Interviews berücksichtigen lassen. Die hohe Anzahl an Interviews hing hauptsächlich mit den anfänglichen Startschwierigkeiten zusammen, weshalb alle zur Verfügung stehenden Interviewmöglichkeiten erst einmal dankend an- und wahrgenommen wurden. Als sich im Verlauf des Interviewprozesses weitere CSR-Mitarbeitende für ein Interview meldeten, die zudem der Zielgruppenbeschreibung eher entsprachen, war es letztendlich möglich, diejenigen Interviews auszusortieren, bei denen das Gespräch mit Arbeitgeber\*innen stattfand oder bei denen die Datengrundlage nicht hinreichend erschien<sup>8</sup>. Abschließend ließen sich die aufgezeichneten und für die Analyse ausgewählten Gespräche der Reihe nach transkribieren. Dies ist mithilfe der Transkriptionssoftware F4 geschehen, wobei der praktische Ansatz, die inhaltlich-semantische Transkription, das Mittel der Wahl darstellte. Inhaltlich-semantisch zu transkribieren bedeutet, dass zwar Wort für Wort verschriftlicht wird, jedoch Pausen oder nonverbale Merkmale, aufgrund einer besseren Vergleichbarkeit, nicht zu verschriftlichen sind (Dresing & Pehl 2018, S. 18; 21ff.).

## 4.2 Grounded Theory

Folglich ist darauf einzugehen, wie sich Handlungen, Entscheidungen und Prozesse nachvollziehen lassen und wie es möglich ist, empirische Beobachtungen in ein theoretisches Konzept zu überführen. Dafür ist in einem ersten Schritt abzubilden, was die GTM ausmacht und wie sie anzuwenden ist (s. Kapitel 4.2.1). Anschließend ist der Kodierprozess zu beschreiben, da die einzelnen Kodierschritte wesentlich sind, um die Interviews vollständig auszuwerten und um die Daten schlussendlich konzeptualisieren zu können (s. Kapitel 4.2.2).

### 4.2.1 Forschungsstile und Auswertungsmethode

Laut Bischof und Wohlrab-Saar (2018) ist die GTM zum einen ein Forschungsgebilde und zum anderen eine Art Analyseinstrument, um ein Phänomen zu studieren und neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren (S. 74). Zu bedenken ist:

In der analytischen Arbeit im Rahmen der Grounded Theory geht es nicht um alltagspraktische, situativ gebundene Orientierung, sondern darum, aus der Fülle empirischen Materials relevante theoretische Konzepte und Aussagen zu generieren. [...] Es ist zunächst die durch Forschungsproblem, gegebenes Vorwissen, thematische Interessen und forschungspraktische Erfahrungen gerichtete Perspektive der oder des Forschenden, die darüber entscheidet, was wir als Phänomen wahrnehmen, wie Fälle konstituiert werden und was genau deren Relevanz ausmacht. (Strübing, 2018, S. 39)

Die Beschäftigung mit bereits bestehenden Erkenntnissen und die Erarbeitung der Leitfaden-Inhalte haben gezeigt, dass der Fokus dieser Arbeit auf Faktoren sozial-ökologischer Transformationsprozesse in Organisationen zu richten ist. Es geht darum, festzustellen, wie es zu bestimmten

---

<sup>8</sup> Dies betrifft Interview 1 bis 4 und Interview 6 (s. Tabelle 4, nicht schattierter Bereich)

Veränderungsprozessen kommt, wie Organisationen damit umgehen und welche transformatorischen Faktoren diese Prozesse (wie) beeinflussen. Laut der methodischen Vorgehensweise sind die Leitfadenterviews dabei schrittweise und mithilfe bestimmter Techniken auszuwerten. Vorgesehen ist, ein erstes Interview zu führen und dieses anschließend zu analysieren. Dabei sind auffallende Eigenschaften und Aspekte zu vermerken, bzw. näher zu beschreiben. Ist dies geschehen, wiederholt sich dieser Prozess mit weiteren Interviews. Dabei werden die von den Teilnehmer\*innen genannten Eigenschaften und Aspekte miteinander abgeglichen. Auch ist es wahrscheinlich, dass immer wieder neue Eigenschaften hinzukommen oder sich intensivieren. Ziel ist es, den Datenerhebungsprozess so lange weiterzuführen bis eine gewisse Stabilität hinsichtlich der vermerkten Eigenschaften vorliegt (ebd.).

Wie bereits erwähnt, lässt der Rahmen dieser Arbeit kein gesättigtes Sampling zu, allerdings ließen sich aufgrund der Anzahl geführter Interviews die gehaltreichsten Fälle für die Analyse auswählen. Insofern war es möglich, im Material einen Grundbestand an Eigenschaften, inkl. der damit einhergehenden Ausprägungen, festzustellen. Ausprägungen bestimmter Eigenschaften oder gar Eigenschaften, die lediglich in ein oder zwei Interviews beschrieben wurden, sind der Einfachheit halber zwar berücksichtigt und notiert, jedoch nicht zur konzeptionellen Ausarbeitung verwendet worden. Somit ist anzumerken, dass vermutlich weitere Eigenschaften den Konzeptualisierungsprozess hätten formen oder ausschmücken können, dies jedoch eine umfänglichere Forschung voraussetzen würde. Zudem ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass die GTM dazu gedacht ist, lebensweltliche Phänomene abzubilden. Dies geschieht, indem qualitative Daten auf eine bestimmte „Weise produziert, registriert, konserviert, dokumentiert, verschriftlicht, transkribiert sowie mit Hilfe von Regelsystemen interpretiert bzw. kodiert werden“ (Breuer et. al., 2019, S. 2). Um also den empirischen Teil dieser Arbeit vollständig nachvollziehen zu können, ist im folgenden Unterkapitel darauf einzugehen, nach welchen Regelsystemen interpretiert und kodiert wurde.

#### **4.2.2 Kodierprozess**

Die GTM sieht vor die gesammelten Daten in drei aufeinanderfolgenden Schritten, die sich teilweise im Prozess wiederholen, auszuwerten. Im ersten Schritt, beim offenen Kodieren, geht es darum, die Daten aufzubrechen und interessante Inhalte, Aspekte und Eigenschaften zu benennen. Dabei sind die transkribierten Interviews „Satz für Satz, Zeile für Zeile, Wort für Wort“ (Breuer et. al., S. 269) durchzugehen. Teilweise sind es ganze Textabschnitte, teilweise einzelne Sätze oder sogar nur Begrifflichkeiten, für die es abstrakte Beschreibungen, bzw. sogenannte Codes, zu finden gilt.

Durch die Kodierung relevanter Textstellen lässt sich das Gesagte zusammenfassen, sodass eine „Begriff-Liste“ inkl. erster Kategorie-Kandidaten entsteht (ebd., S. 269ff.). Ziel ist es, einen groben Überblick zu erhalten und unterschiedliche Deutungsideen oder Kommentare, in Form von Memos, zu vermerken. Je mehr Interviews offen kodiert wurden, desto leichter fiel es, Codes für bestimmte Phänomene, Aspekte oder Eigenschaften zu finden. Zudem wurde darauf geachtet, die unterschiedlichen

Merkmalsausprägungen der ersten Kategorie-Kandidaten zu kennzeichnen, um besser nachzuvollziehen, was die befragte Person beschreibt und was sich hinter dem Gesagten verbirgt. Die folgende Tabelle dient der besseren Plausibilität:

Tabelle 5: Beispielhafter Listenausschnitt (offener Kodierprozess)

<i>Kategorie-Kandidat</i>	<i>Merkmale</i>	<i>Memo</i>	<i>Transkriptzitat</i>
Transformationsgründe	Gegenwärtige Krisen (z.B. Klimawandel)	Die Gründe, warum eine Organisation bestimmte Veränderungen vornimmt, scheinen zu variieren. Dabei spielen ggf. organisationale Eigenschaften (transformativ/konventionelles Spektrum) eine Rolle.	„Es ist deutlich einfacher die Themen anzuschieben, wenn es was regulatorisches ist und das sind, muss ich sagen, auch die Prio-Eins-Themen jetzt gerade“ (IW7, 2023, Z. 206-7)
	Ethische Ansprüche		
	Externe Forderungen		
	Gesetzliche Auflagen		
Support der Geschäftsführung (GF)	Ressourcen werden zur Verfügung gestellt	Die GF stellt einen treibenden Faktor dar, vermutlich unabhängig der organisationalen Eigenschaften.	„[...] wenn die Unternehmensführung nicht dabei ist, dann werden Sie nichts bewegen können.“ (IW11, 2023, Z. 438-40)

Um das Festlegen von Kategorie-Kandidaten zu erleichtern, ist während des offenen Kodierprozesses die Methode des Vergleichens angewandt worden (Breuer et al. 2019, S. 272f.). Bei dieser Methode wird das Gesagte mit den bisherigen theoretischen Erkenntnissen abgeglichen. Demzufolge ist es möglich, bestimmte und bereits bestehende Beschreibungen zu nutzen, um Kategorie-Kandidaten zu definieren. Darauf aufbauend lassen sich die generierten Kategorie-Kandidaten und mögliche Subkategorien in einem zweiten Schritt, dem axialen Kodieren, systematisieren und näher untersuchen (ebd.).

Die axiale Kodierarbeit sieht vor, auf der gedankenexperimentellen Ebene zu bleiben und eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den von Relevanz erscheinenden Kategorie-Kandidaten und möglichen Subkategorien vorzunehmen (ebd., S. 280). Hierbei kann es hilfreich sein, Fragen zu stellen und darüber nachzudenken, was bspw. das Phänomen verursacht und welche Auslöser zu welchen Ergebnissen führen. Durch verschiedene Betrachtungsperspektiven und Überlegungen lassen sich Verbindungen zwischen den Kategorien herstellen, und es kann überprüft werden, welche Subkategorien sich tatsächlich auf welches Phänomen beziehen und warum (Strauss & Corbin 1996, S. 75ff.). Auch grafische Ausführungen der Deutungsideen und Überlegungen, z.B. in Form von Mindmaps oder Kodierparadigmen, unterstützen dabei, Kategorien und Subkategorien zu strukturieren und in Beziehung zu setzen (Breuer et al. 2019, S. 288). So ist in einem Mindmappingprozess in dieser Arbeit aufgefallen, dass teilweise unterschiedliche Codes für ein und dasselbe Phänomen vergeben wurden. Aufbauend auf dem Mindmappingprozess sind die Ergebnisse (Kategorie-Kandidaten und Subkategorien) in ein Kodierparadigma eingepflegt worden, was dazu geführt hat, dass an einigen Stellen erneut offen kodiert wurde.

Ein Kodierparadigma unterstützt dabei herauszufinden, welche Kategorie die Kernkategorie, sprich das Hauptphänomen, darstellt. Hinzu kommt, dass sich mithilfe des Kodierparadigmas untersuchen lässt, welche Kategorien ursächlich verantwortlich für das Phänomen sind, welche kontextualen Bezüge es gibt, bzw. vor welchem Hintergrund das Phänomen zu betrachten ist, wie auf das Phänomen reagiert wird und was daraus resultiert (Breuer et al. 2019, S. 280ff.):

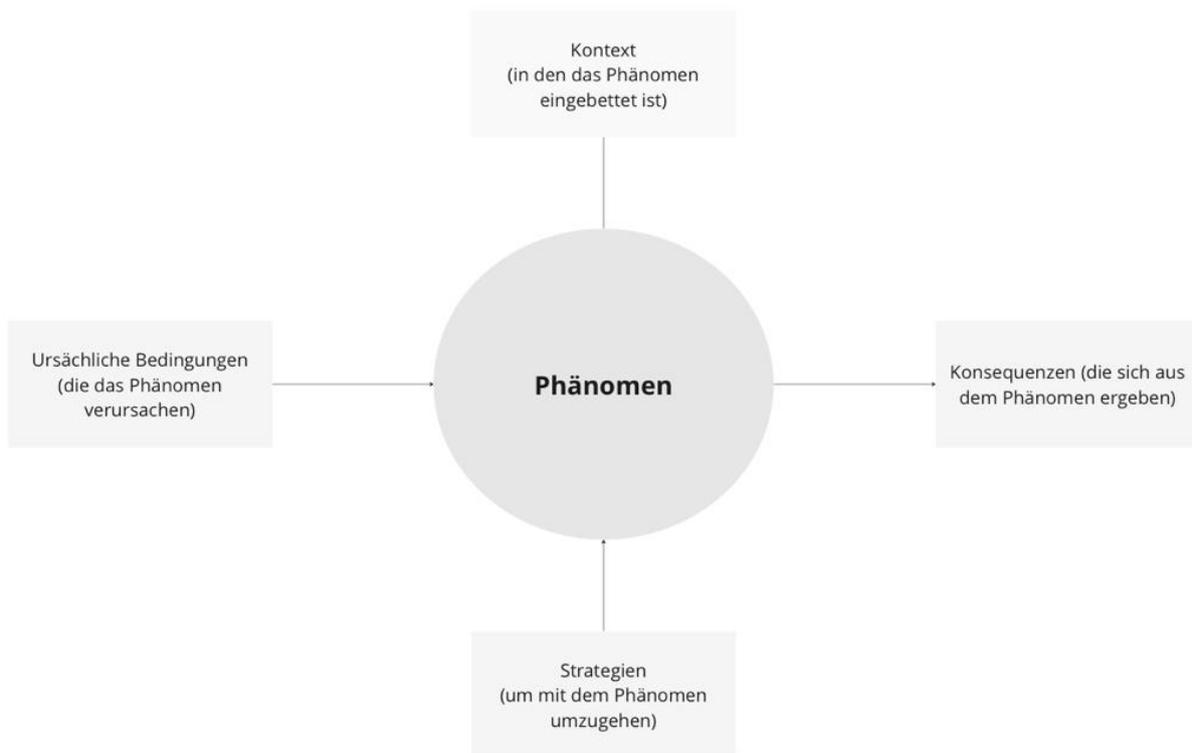


Abbildung 2: Kodierparadigma-Eigenschaften<sup>9</sup> (eigene Darstellung)

Hinzu kommt, dass das Kodierparadigma auf eine gewisse Weise auch eine Brücke zwischen dem axialen und dem dritten Kodierschritt, dem selektiven Kodiervorgang, bildet. Dies hängt damit zusammen, dass es beim selektiven Kodieren um die „Gesamtgestalt des Theorieentwurfs, einer theoretischen Integration aller kategorialen Konzepte unter einer konsistenzstiftenden Logik“ (Breuer et al. 2019, S. 284) geht, wobei ein Kodierparadigma die Basis dessen bedeuten kann. Aufbauend auf den Erkenntnissen des axialen Kodiervorgangs lässt sich beim selektiven Kodieren ein roter Faden illustrieren (Strauss und Corbin 1996, S. 94ff). Der Fokus wird darauf gerichtet, ein Gesamtkonzept auszuarbeiten und zu erörtern, auf welchen zentralen Komponenten die Theorie fußt (Breuer et al. 2019, S. 284ff.). Laut Breuer et. al. ist eine forschende Person „dem Ziel der Vollendung einer Theorie unter dieser Forschungsmethodologie in idealer Weise nahe gekommen, wenn es ihr gelingt, in dem konstruierten

<sup>9</sup> in Anlehnung an Strauss & Corbin, 1996, S. 78ff.

Kategoriengefüge ein Zentralkonzept von hoher theoretischer Integrationskraft auszumachen“ (S. 286). Welche Ergebnisse dabei herausgekommen sind, wird im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

## 5. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel ist detailliert abzubilden, wie sich die Erkenntnisse, die aus den kodierten Einzelfällen resultieren, zu einem theoretischen Gebilde zusammenfügen. Da der Theoriebildungsprozess im Rahmen der GTM an die Analyse der einzelnen Interviews gebunden ist, bzw. sich aus diesen ergibt, werden diese Einzelfälle häufig separat voneinander beschrieben (Breuer et. al., 2019, S. 8). Eine individuelle Beschreibung der einzelnen Interviews, bzw. die separate Darstellung von Kontaktaufnahme, Gesprächsverlauf, Merkmalen und Resümee, lässt sich jedoch aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit nicht darlegen, was ggf. eine „Beschränkung der Erfüllbarkeit einzelner Aspekte“ (ebd., S. 360) zur Folge hat. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Einzelfälle als Referenzobjekte in dieser Untersuchung weniger Berücksichtigung fanden. Wie im Methodenteil bereits erklärt, sind alle sechs Einzelfälle intensiv und explorativ analysiert worden (s. Kapitel 4). Da es bei der Verschriftlichung und Präsentation der Ergebnisse jedoch darum geht die Ideen und Überlegungen nachvollziehbar darzustellen und relevante Aspekte zum Interviewprozess bereits im Methodenkapitel geteilt wurden, liegt der Fokus in diesem Kapitel auf der Veranschaulichung der sich aus dem Kodierprozess entwickelten Ideenketten.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit, ist mit der Darstellung des theoretischen Konstruktes zu beginnen. Dies ist wichtig, um die einzelnen Ergebnisse, Merkmale und Überlegungen einordnen und gewisse Gedankenprozesse besser verstehen zu können. Von diesem Punkt aus lassen sich die dahinterliegenden und zentralen Erkenntnisse aus den Einzelfallanalysen, u. a. die treibenden und hemmenden Transformationsfaktoren, beschreiben (Abbildung 3). Die Abbildung 3, das mit Inhalten gefüllte Kodierparadigma, dient währenddessen als eine Art Schablone:

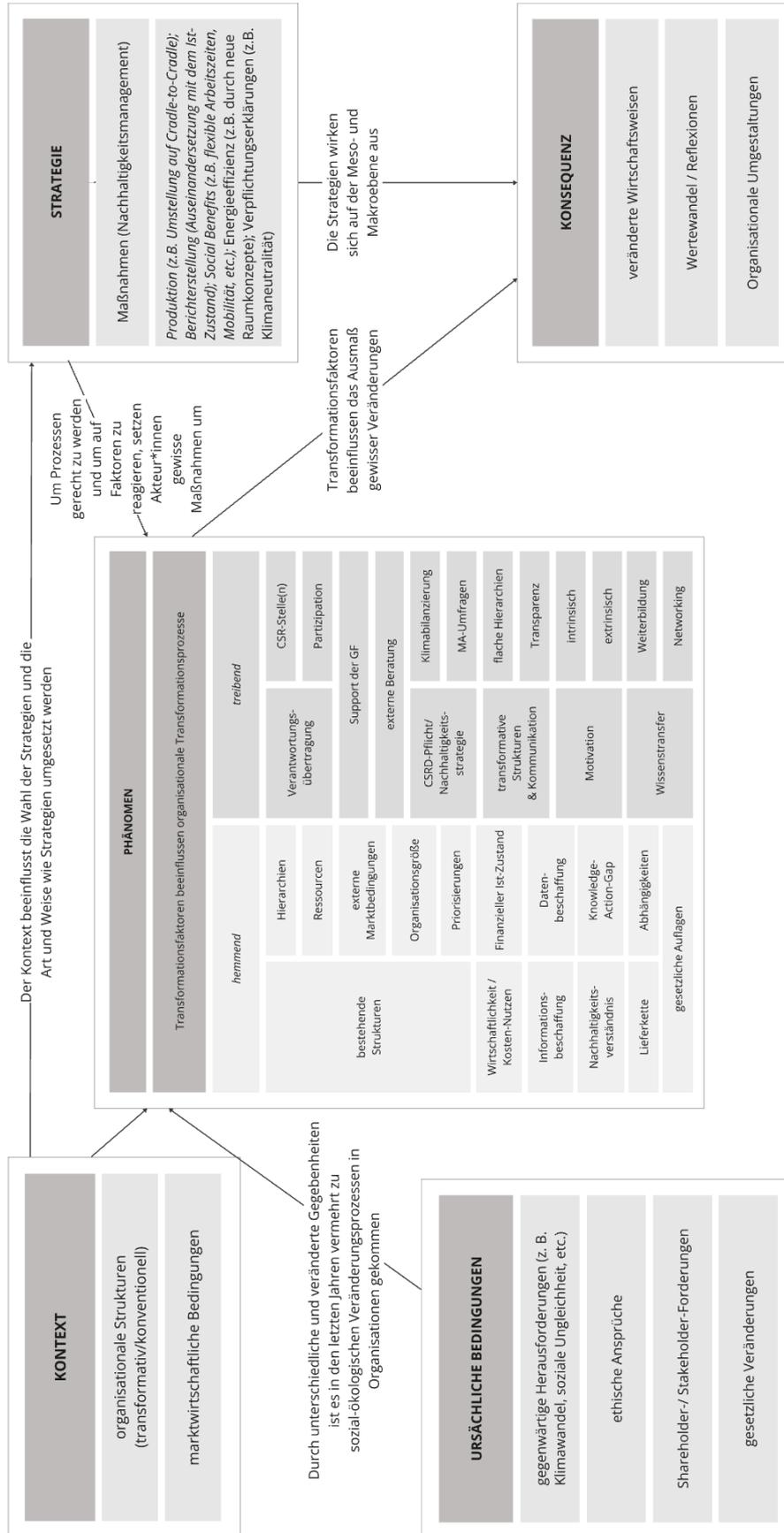


Abbildung 3: Kodierparadigma Transformationsprozesse in Organisationen (eigene Darstellung)

## 5.1 Theoretisches Konstrukt

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, welche transformatorischen Faktoren organisationale Prozesse beeinflussen und was es ggf. bräuchte, um organisationale Umgestaltungen, in Richtung sozial-ökologisch gerechterer Wirtschaftspraktiken, zu beschleunigen. Hinsichtlich gegenwärtiger globaler Krisen, die mit der Art und Weise wie der Globale Norden wirtschaftet zusammenhängen, erschien es sinnvoll, in Organisationen zu blicken und mit Menschen zu sprechen, die sich explizit mit organisationalen Umwelteinflüssen beschäftigen. Erkennbar ist, dass es – wie angenommen – treibende und hemmende Transformationsfaktoren gibt, die sich auf organisationale Veränderungsprozesse auswirken. Allerdings sind diese Faktoren in unterschiedliche Kontexte und Entwicklungsvoraussetzungen eingebunden, die mit den Transformationsfaktoren in Beziehung stehen (s. Kapitel 5.1.1).

Bevor sich jedoch mit den einzelnen Komponenten beschäftigt werden kann, ist es hilfreich, vorab metaperspektivisch auf die Ergebnisse aus dem Kodierprozess zu blicken. Dadurch lassen sich die Ausführungen der Ergebnisse einordnen und es wird deutlich, wie die jeweiligen Komponenten zusammenhängen, bzw. welche Verbindungen bestehen. Neben der groben Darstellung der Kodierprozess-Ergebnisse, ist in diesem Unterkapitel auf den dynamischen Verlauf transformatorischer Prozesse einzugehen (s. Kapitel 5.1.2). Um das Transformationspotenzial, das sich aus den Prozessen heraus ergibt, allumfassender diskutieren zu können, ist es wichtig, die Zirkularität transformatorischer Prozesse in Organisationen nachzuvollziehen.

### 5.1.1 Rahmende Ergebnisse aus dem Kodierprozess

Transformationsprozesse erfolgen vor dem Hintergrund bestimmter Gegebenheiten. Demnach führen bestimmte Entwicklungsvoraussetzungen dazu, dass Organisationen Maßnahmen einleiten, die dazu gedacht sind, auf Umwelteinflüsse zu reagieren. Diese Maßnahmen und Strategien werden kontinuierlich von transformatorischen Faktoren beeinflusst. Hinzu kommt, dass sich diese Faktoren entweder transformationsfördernd oder -hemmend auswirken und darüber bestimmen, inwieweit eine Organisation ihre sozialen und/oder ökologischen Praktiken und Wirtschaftsweisen transformiert (Abbildung 4):

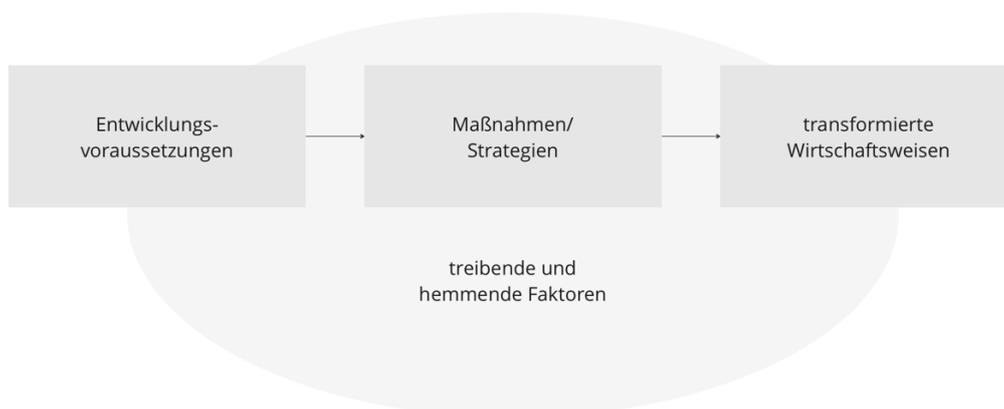


Abbildung 4: Fortlauf transformatorischer Prozesse in Organisationen (eigene Darstellung)

Wie in Kapitel 2.2 erläutert, weist der Transformationsbegriff darauf hin, dass sich Strukturen, Praktiken, und/oder Wirtschaftsweisen einer Organisation in einem Transformationsprozess verändern werden, das Endergebnis jedoch meist nicht vorhersehbar ist (Gieldanowski, 2020, S. 79). Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Einzelfallanalysen, aus denen hervorgeht, dass bspw. ähnliche Entwicklungsvoraussetzungen unterschiedliche Maßnahmen und/oder transformierte Wirtschaftsweisen zur Folge haben können. Doch auch wenn, wie in Abbildung 4 dargestellt, eine Komponente der nächsten folgt, und es bspw. keine transformierten Wirtschaftspraktiken ohne umgesetzte Maßnahmen gibt, variieren die Ergebnisse zwischen den Organisationen. Dies liegt hauptsächlich an den treibenden und hemmenden Faktoren, die gewissermaßen eine Begleiterscheinung dieser Prozesse sind und entweder in die eine oder die andere Richtung lenken (s. Kapitel 5.1.2).

Interessant ist, dass die Analyse der Einzelfälle ergeben hat, dass CSR-Mitarbeitende, wenn sie danach gefragt werden, zwar Faktoren nennen, bzw. treibende oder hemmende Alltagssituationen schildern können, sich jedoch nicht bewusst mit transformatorischen Faktoren beschäftigt wird. Dabei wäre es für eine Organisation möglicherweise förderlich, ebendiese zu kennen. Sind Transformationsfaktoren identifiziert, bzw. würde eine Organisation darüber Bescheid wissen, welche Faktoren organisationale Prozesse beeinflussen und welche Rolle diese spielen, ließen sich Prozesse strukturierter steuern und ggf. sogar beschleunigen. Wie die Interviews zeigen, handeln CSR-Mitarbeitende eher „nach bestem Wissen und Gewissen“ (IW8, 2023, Z. 242f.). Daher dient diese Arbeit auch dem Zweck, auf transformatorische Faktoren aufmerksam zu machen und darauf hinzuweisen, dass die Auseinandersetzung mit diesen Potenziale birgt. Um die Wirkung transformatorischer Faktoren begreifen zu können, ist zu verstehen, warum sich Organisationen transformieren und welche Maßnahmen Organisationen ergreifen, um auf bspw. Hemmnisse zu reagieren (s. Kapitel 5.2 und 5.3). Erst dann lässt sich betrachten, wozu Veränderungsprozesse führen und welche Potenziale ggf. verschenkt werden.

## 5.2 Transformatorische Entwicklungsvoraussetzungen

Die Einzelfall-Analysen haben ergeben, dass es bestimmte Entwicklungsvoraussetzungen, bzw. ursächliche Bedingungen gibt (gesamtgesellschaftliche Krisen, ethische Ansprüche etc.), die Organisationen dazu bewegen, soziale und/oder ökologische Veränderungsprozesse einzuleiten. Zu erwähnen ist auch, dass diese Voraussetzungen in einen Kontext eingebunden sind. Wie in Kapitel 2.1.2 erläutert, agieren und wirtschaften Organisationen auf unterschiedliche Weise. Dies kann sich bspw. im Aufbau einer Organisation, den hierarchischen Strukturen, partizipativen Möglichkeiten und weiteren Aspekten bemerkbar machen (s. Tabelle 1 & 3). Infolgedessen geht es in 5.2.1 und 5.2.2 darum, die Entwicklungsvoraussetzungen transformatorischer Prozesse und die damit verbundenen Hintergründe abzubilden.

### 5.2.1 Entwicklungsvoraussetzungen transformatorischer Prozesse

Sozial-ökologische Transformationsprozesse ereignen sich nicht im luftleeren Raum. Es gibt Gründe dafür, warum sich Veränderungsprozesse in Organisationen vollziehen. Aus den Interviewanalysen geht hervor, dass diese variieren, was jedoch nicht bedeutet, dass sich unterschiedliche Entwicklungsvoraussetzungen gegenseitig ausschließen müssen. Es ist möglich, dass bspw. sowohl gegenwärtige gesamtgesellschaftliche Herausforderungen als auch ethische Ansprüche und andere Aspekte ausschlaggebend für Veränderungsvorhaben sind.

Dennoch ergibt es Sinn, die Entwicklungsvoraussetzungen einzeln durchzugehen und diese für den weiteren Verlauf im Hinterkopf zu behalten. Dies dient dazu, besser reflektieren zu können, inwieweit gewisse Anlässe, Bezüge und Kontexte mit transformatorischen Faktoren verbunden sind. Hinzu kommt, dass die Interviewauswertung ergeben hat, dass bestimmte Entwicklungsvoraussetzungen zwar den Weg für gewisse Veränderungsprozesse ebnen, dies jedoch keine einmalige Entwicklung ist. Durch veränderte Wirtschaftsweisen führt der Weg zurück zum Startpunkt, wobei veränderte oder gar neue Voraussetzungen den Prozess erneut aktivieren können (IW7, 2023, Z. 166ff.). Dem hinzuzufügen ist noch, dass Entwicklungsvoraussetzungen im Verlauf des Prozesses auch zu transformatorischen Faktoren werden können. Werden bspw. gesetzliche Auflagen, wie die CSRD-Pflicht, für Organisationen obligatorisch, können die damit verbundenen Aufgaben Prozesse positiv wie negativ beeinflussen. Dementsprechend ist in den nachfolgenden Unterkapiteln abzubilden, welche Entwicklungsvoraussetzungen sich aus der Analyse ergeben haben und wie diese in den Einzelfällen Einfluss nehmen.

#### Gegenwärtige gesamtgesellschaftliche Herausforderungen und Veränderungen

Gegenwärtige und die gesamte Gesellschaft betreffende Herausforderungen können dazu führen, dass organisationale Akteur\*innen damit beginnen, über gewisse Umwelteinflüsse nachzudenken und Veränderungen einzuleiten. Dabei konnten die Interviewteilnehmenden oftmals nicht genau sagen, welches Ereignis oder welche Kenntnisse den Anstoß für die Auseinandersetzung mit der eigenen sozialen und ökologischen Verantwortung gegeben haben (IW10, 2023, Z. 8ff.; IW11, 2023, Z. 6ff.; IW5, 2023, Z. 6ff.). Vielmehr wird ein schleichender Prozess beschrieben und die Rede ist von einzelnen sozialen und/oder ökologischen Projekten, die besser strukturiert werden sollten (IW5, 2023, Z. 130f.). Auch ist den Schilderungen der Interviewteilnehmenden zu entnehmen, dass oftmals das eine zum anderen geführt hat, ganz nach dem Motto: „wir haben jetzt das neue Thema Nachhaltigkeit, kannst dir das mal nicht mal mit angucken“ (IW 11, 2023, Z. 148f.). Erst durch die Beschäftigung mit der Thematik und den damit verbundenen Anforderungen ist den Akteur\*innen aufgefallen, mit wie viel Arbeit die organisationale Nachhaltigkeit verbunden ist und dass es ggf. Corporate Responsibility-Abteilungen oder externe Unterstützung braucht, um die Themen angemessen bearbeiten zu können (IW10, 2023, Z. 9ff.).

### Ethische Ansprüche und Nachhaltigkeitsverständnis

In einigen Interviews ist (implizit) darauf verwiesen worden, dass ethische Ansprüche dazu führen, sich auf organisationaler Ebene mit sozialen und ökologischen Aspekten zu beschäftigen (IW7, 2023, Z. 355ff.; IW8, 2023, Z. 557ff.). Fraglich bleibt, inwieweit der öffentliche Diskurs hinsichtlich gegenwärtiger und gesamtgesellschaftlicher Krisen dazu beiträgt, dass sich Akteur\*innen vermehrt auf ethische Ansprüche konzentrieren und basierend auf ebendiesen Ansprüchen Prozesse initiieren. Damit ist gemeint, dass die ursächliche Bedingung ‚ethische Ansprüche‘ in gewisser Weise mit anderen ursächlichen Bedingungen zusammenhängen kann. Dennoch soll es nicht um das Henne-Ei-Problem gehen, ergo darum, welche ursächliche Bedingung eine andere ursächliche Bedingung beeinflusst oder welche Bedingung zuerst da war, sondern darum, dass gewisse Entwicklungsvoraussetzungen Einfluss nehmen, bzw. sich auf Handlungsentscheidungen auswirken. So heißt es in den Interviews u. a. *„die Basis ist ja schon gelegt worden in unserer Satzung“* (IW11, 2023, Z. 181-2), *„ich sage immer unser Gründer hat eigentlich schon nachhaltig gearbeitet und gedacht, ohne Nachhaltigkeit explizit in den Mund zu nehmen“* (IW5, 2023, Z. 67-8) oder *„schon allein in der Gründungsidee zu dem Zeitpunkt war drin, dass wir Wirtschaft anders denken wollen“* (IW8, 2023, Z. 19-20). Interessant ist, dass sowohl Interviewteilnehmende transformativer als auch konventioneller Organisationen diesbezüglich zu ähnlichen Schilderungen kommen. Die Auslegung dessen, was unter nachhaltigem Arbeiten oder unter sozial-ökologischem Wirtschaften verstanden wird, scheint an organisationale Charakteristika und Strukturmerkmale geknüpft zu sein.

Wie sich das Nachhaltigkeitsverständnis transformativer und konventioneller Organisationen unterscheidet, wird bei der Auseinandersetzung mit organisationalen Maßnahmen deutlich, da ein Zusammenhang zwischen der Ausrichtung (konventionell/ transformativ) und den umgesetzten oder geplanten Maßnahmen besteht. Organisationen, die eher dem transformativen Spektrum (IW7 / IW8) zuzuordnen sind, scheinen vergleichsweise radikalere Maßnahmen umzusetzen als Organisationen, die zum konventionellen Spektrum (IW5 / IW 9 / IW10 / IW11) zählen (s. Abbildung 6). Ein Beispiel hierfür ist die Konzeptumstellung eines transformativen Energieanbieters, die beinhaltet, dass Kund\*innen zukünftig zu Prosument\*innen<sup>10</sup> werden sollen, auch wenn dies die Unabhängigkeit auf Kund\*innenseite erhöht und ggf. monetäre Einbußen für die Organisation bedeuten könnte (IW7, 2023, Z. 513ff. & Z. 537ff.). Logischerweise lässt sich an dieser Stelle kein direktes Gegenbeispiel anbringen, da die Interviewteilnehmenden in Organisationen unterschiedlichster Branchen arbeiten und Maßnahmen variieren. Dennoch ist auffällig, dass sich konventionelle Organisationen eher an Standard-Maßnahmen, wie bspw. der Erstellung einer CO<sub>2</sub>-Bilanz oder der Reduzierung organisationaler Emissionen, orientieren und damit gewissermaßen ihre Hausaufgaben erledigen, jedoch (noch) nicht über Zusatzleistungen

---

<sup>10</sup> Kommt es zu einer Verschmelzung zwischen Produzent\*innen und Konsument\*innen, wird von Prosumenten\*innen gesprochen (Antoni-Komar, 2018, S. 67; Hahne, 2018, S. 52).

nachdenken. Demgemäß entscheiden ethische Ansprüche und die organisationale Definition von Nachhaltigkeit darüber, welche Maßnahmen eine Organisation einleitet.

### **Stakeholder-Forderungen**

Weitere Gründe für organisationale Transformationsprozesse können sich zudem aus Shareholder- oder Stakeholder-Forderungen ergeben. Damit ist gemeint, dass Anteilseigner\*innen einer Organisation oder aber auch Kooperationspartner\*innen, Lieferant\*innen und Mitarbeitende sich bezüglich bestimmter sozialer und/oder ökologischer Themen äußern und ggf. Forderungen stellen können (IW7, 2023, Z. 9ff.). Je nachdem, wie einflussreich die Share- oder Stakeholder einer Organisation sind oder für wie relevant die Zusammenarbeit mit diesen gehalten wird, desto eher ist auf gestellte Forderungen einzugehen. In einem der Interviews war es bspw. die Mutterorganisation, die der Tochterorganisation bestimmte Transformationsprozesse verstärkt auferlegt hat (ebd.).

Zudem ist aus den Interviews hervorgegangen, dass verschiedene Stakeholder im Zuge von bspw. Mitarbeiter\*innen-Befragungen gebeten werden, Forderungen oder Wünsche an die Organisation heranzutragen. Dies bedeutet, dass die ursächliche Bedingung ‚Shareholder- und Stakeholder-Forderungen‘ auch aus einer Organisation heraus geboren werden kann (IW11, 2023, Z. 193ff.). So wird in einem der geführten Interviews berichtet, dass eine Umfrage zur grundsätzlichen Mitarbeiter\*innenzufriedenheit weitere Aspekte aufdeckte und dass dies wiederum zu neuen Forderungen führte, die die organisationale Nachhaltigkeit betreffen (IW9, 2023, 211ff.). Interessant ist, dass Share- und Stakeholder-Befragungen in Zukunft vermutlich zunehmen werden, da die neue CSRD-Pflicht, die im Laufe der nächsten Jahre immer mehr deutsche Organisationen betreffen wird, Befragungen vorsieht.

### **Gesetzliche Auflagen**

„Es ist deutlich einfacher die Themen anzuschieben, wenn es was regulatorisches ist und das sind, muss ich sagen, auch die Prio-Eins-Themen jetzt gerade“ (IW7, 2023, Z. 206f.; s. auch IW9, 2023, Z. 191f.; IW11, 2023, Z. 306ff.). Diese Textstelle fasst zusammen, wie ausschlaggebend gesetzliche Auflagen auch für eher transformativ strukturierte Organisationen sein können und welche Potenziale darin liegen. Organisationen werden zukünftig dazu verpflichtet, nach bestimmten Standards zu berichten und Berichte extern prüfen zu lassen (Wunder, 2022, S. 336). Ziel der EU ist es, damit einen „Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft“ (ebd.) sicherzustellen. Ob dies gelingt, bleibt abzuwarten. Dennoch hat die Interviewanalyse ergeben, dass gesetzliche Auflagen eine entscheidende Rolle spielen, wenn es darum geht, soziale und ökologische Veränderungen in Organisationen anzustoßen. Hinzu kommt, dass gesetzliche Auflagen damit nicht nur eine Entwicklungsvoraussetzung darstellen, sondern, wie in Kapitel 1 erwähnt, auch eine Art Spielregelergänzung bedeuten: „Das CSRD-Themen-Feld müssen wir einfach bespielen, [...] und da müssen wir einfach liefern und Zahlen haben und Maßnahmen finden und unsere Risiken abschätzen können“ (IW7, 2023, Z.429ff.). Um dies zu erreichen, müssen sich Organisationen damit auseinandersetzen, wie sie diese Zahlen erheben können. Den Interviews ist zu

entnehmen, dass dahingehend oft neue Stellen (bspw. CSR-Manager\*innen-Stellen) in einer Organisation entstehen, um das Thema und die Anforderungen allumfassend bearbeiten zu können. Mitarbeitende, die sich zum ersten Mal mit der Thematik beschäftigen, merken schnell, wie vielschichtig dieser Bereich ist, da neben der CSRD-Pflicht weitere Auflagen, wie u. a. eine EU-Taxonomie<sup>11</sup>, zu berücksichtigen sind (Umweltbundesamt, 2023; Wunder, 2022, S. 337). Nichtsdestoweniger soll es in dieser Arbeit nicht um einzelne gesetzliche Vorschriften und die damit verbundenen Auswirkungen gehen, sondern darum, aufzuzeigen, dass verschiedene Aspekte Einfluss nehmen und bestimmte Prozesse in Gang setzen können.

Wie an einigen Stellen bereits erwähnt, hat die Analyse zusätzlich ergeben, dass einige der Entwicklungsvoraussetzungen im Verlauf transformatorischer Prozesse auch zu treibenden und hemmenden Faktoren werden können. Dies wird bei den gesetzlichen Auflagen besonders deutlich: „als das Thema damals 2017 für uns aufkam, hat sich keiner vorgestellt, welche Ausmaße das annimmt“ (IW11, 2023, Z. 153-4). Wie genau gesetzliche Regularien Transformationsprozesse im Verlauf beeinflussen und diese zu treibenden oder hemmenden Faktoren werden, wird in Kapitel 5.4 näher beschrieben.

## 5.2.2 Organisationale Kontexte & Hintergründe

Zu Beginn dieser Arbeit hat es einen umfangreichen Rechercheprozess gegeben, um festzulegen nach welchen Kriterien Organisationen für diese Untersuchung auszuwählen sind (s. Kapitel 4.1.1). Während der Recherche ist bereits aufgefallen, dass, je nachdem worauf der Fokus gerichtet wird, sich der Bezugsrahmen, bzw. die Begleitumstände unterscheiden. Erschien es zuerst noch naheliegend, die Größe einer Organisation in den Mittelpunkt zu rücken, um den Umfang dieser Arbeit einzugrenzen und die Untersuchung auf einen bestimmten Bereich und damit auch auf begrenzte Kontexte zu reduzieren, erwies sich dies im Verlauf als zu einseitig. Auf der einen Seite wäre es vermutlich einfacher gewesen, sich ausschließlich mit verhältnismäßig großen Organisationen und Aktiengesellschaften zu befassen, da diese bereits per Gesetz dazu verpflichtet sind, soziale und ökologische Einflüsse offenzulegen und sichergestellt wäre, dass über themenbezogene Erfahrungen verfügt wird. Auf der anderen Seite hätte dies jedoch auch bedeutet, dass der Faktor ‚gesetzliche Auflagen‘ zu viel Aufmerksamkeit erhalten hätte und andere Aspekte aus dem transformativ-konventionellen Spannungsfeld, unberücksichtigt geblieben wären.

---

<sup>11</sup> „An die neue Berichtspflicht geknüpft ist die EU-Taxonomie. Unternehmen müssen zusätzlich zu den in der CSRD festgelegten Berichtsanforderungen im Lagebericht auch den ökologisch nachhaltigen Anteil ihrer Umsatzerlöse, ihrer Investitionsausgaben (capital expenditures, CapEx) sowie ihrer betrieblichen Ausgaben (operational expenditures, OpEx) offenlegen. Hierzu ist ein Screening der Geschäftstätigkeiten anhand einer tabellarischen Aufstellung erforderlich, um taxonomiefähige Tätigkeiten zu identifizieren. Dies können selbst praktizierte Wirtschaftsaktivitäten, ermöglichende Tätigkeiten für andere Unternehmen oder Übergangstätigkeiten sein, wenn es dafür aus technischen oder wirtschaftlichen Gründen derzeit noch keine nachhaltigen Alternativen gibt.“ (Wunder, 2022, S. 337)

Folglich wurde entschieden, ganz unterschiedlich große und unterschiedlich strukturierte Organisationen aus einem breiten (transformativ-konventionellen) Spektrum in die Forschung einzubeziehen. Interessanterweise lassen sich die kontextualen Bezüge dennoch in zwei Kategorien zusammenfassen. Zum einen beeinflussen organisationale Strukturen (Hierarchiegrade, Kommunikationskanäle etc.) transformativische Prozesse und zum anderen sind es grundsätzliche Marktbedingungen (z.B. Wettbewerbsdruck, Inflation etc.), die sich auf Veränderungsvorhaben auswirken können. Um diese Doppeldeutlichkeit zu veranschaulichen, ist folgende Abbildung erstellt worden:



Abbildung 5: Wechselwirkungen kontextueller Bezüge (eigene Darstellung)

Auch gehen Transformationswissenschaftler\*innen davon aus, dass organisationale Strukturen großen Einfluss auf sozial-ökologische Transformationsprozesse ausüben (s. Kapitel 2.1.2; Mewes & Scholl, 2015, S. 16). Demgemäß wird in Kapitel 2.1.2 die Frage gestellt, ob es für konventionelle Organisationen sinnvoll wäre, transformativische Strukturelemente zu übernehmen, um damit organisationale Umwelteinflüsse effektiver zu verändern. Die Interviewauswertung zeigt jedoch, dass sich diese Frage gar nicht wirklich stellt, da die verschiedenen kontextualen Bezüge auch miteinander in Relation stehen und organisationale Interdependenzketten es erschweren oder gar verhindern, den Ist-Zustand einer Organisation radikal zu verändern. Damit ist gemeint, dass Organisationen, vor allem die, die bereits über einen langen Zeitraum bestehen, sich oftmals in bestimmten Abhängigkeitsverhältnissen (Verträge, Rohstoffbedarfe etc.) befinden: „diese ganze Rohstoff-Sache ist natürlich sowieso das Thema, dass es halt endliche Rohstoffe sind [...] wir die trotzdem brauchen, irgendwie um produzieren zu können“ (IW9, 2023, Z. 43-45). Gleiches gilt auch für transformativische Organisationen:

Ich sehe, dass es einige Leute gibt und was ich auch total legitim finde in Zeiten von Inflation, die sagen, wir haben letztes Jahr schon kein Gehalt erhöht, ich möchte dieses Jahr mein Gehalt erhöhen. Und dann gleichzeitig zu sehen, wenn das passiert, weiß ich, das nächstes Jahr kein Geld dafür da ist, um diesen Druck zum Beispiel wieder zurückzuschrauben. (IW8, 2023, Z. 397-401)

In IW8 schildert die befragte Person, dass die Unternehmung zur Erstellung ihrer Produkte mit einer Cradle-to-Cradle<sup>12</sup>-Druckerei zusammenarbeitet. Aufgrund des „transformativen Charakters und Anspruchs der Organisation ist der höchstmögliche und sozial-ökologisch verträglichste Druckstandard verwendet worden. Allerdings sorgten die marktwirtschaftlichen Gegebenheiten dafür, dass der Druckstandard zeitweise runtergeschraubt werden musste (ebd.). Es war abzuwägen, ob Mitarbeitende entlassen werden müssen oder ob stattdessen ein anderer Druckstandard verwendet werden kann. Dieses Beispiel zeigt noch einmal auf, inwieweit unterschiedliche kontextuale Bezüge zusammenhängen und dass diese in Wechselwirkung miteinander stehen.

Allerdings und trotz dieser und weiterer Beispiele, die aus den Interviews hervorgehen, hat die Analyse auch ergeben, dass transformative Organisationen eher dazu bereit sind, eine „extra Meile“ zu gehen oder bestimmte Einbußen in Kauf zu nehmen, wenn dies bedeutet, dass sich dadurch gesamtgesellschaftliche Herausforderungen minimieren lassen (IW8, 2023, Z. 551ff.; IW7, 2023, Z. 512ff. & 536ff.). Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass kontextbezogene Wirkmechanismen, je nach Einzelfall, variieren. So operieren transformative Organisationen oftmals in gewissen Nischen oder spezialisieren sich auf bestimmte Zielgruppen, in denen sich die Bedingungen von den Marktbedingungen konventioneller Organisationen unterscheiden.

Entsprechend verdeutlicht die Auseinandersetzung mit den kontextualen Bezügen, wie vielschichtig und individuell unterschiedlich diese Bezüge wirken können. Es lässt sich zwar annäherungsweise sagen, dass es vor allem die innerstrukturellen Gegebenheiten einer Organisation und grundsätzliche marktwirtschaftliche Bedingungen sind, die transformatorische Prozesse beeinflussen und mehr oder weniger über diesen schweben, es jedoch unzutreffend wäre, diese losgelöst vom Einzelfall auszumachen. Dahingehend sind die Einzelfälle vor dem Hintergrund ihrer individuellen kontextualen Merkmale analysiert worden.

### 5.3 Die Bearbeitung organisationaler Umwelteinflüsse

Die Maßnahmen und Strategien, die der Bearbeitung organisationaler Umwelteinflüsse dienen, sind stark in bestehende Kontexte eingebettet. Wie im vorherigen Kapitel angemerkt, gibt es organisationale Strukturen, die transformatorische Prozesse beeinflussen. Mit organisationalen Strukturen sind bspw. der Aufbau und Zweck einer Organisation, Partizipationspraktiken, die Nutzung bestimmter Finanzierungsmöglichkeiten oder die Wahl der Rechtsform gemeint (s. Tabelle 1). Diese strukturellen Merkmale lassen sich, wie bereits mehrfach erwähnt, einem Spektrum zuordnen. Es gibt Organisationen, die sich entweder durch eher transformative oder durch eher konventionelle Merkmale auszeichnen und Organisationen, die sich eher zwischen den beiden Polen befinden. Diese Vielfalt galt es innerhalb der

---

<sup>12</sup> Cradle to Cradle, auch bekannt als Kreislaufwirtschaft „ist ein Produktions- und Konsummodell, bei dem vorhandene Materialien und Produkte so lange wie möglich geteilt, geleast, wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt werden. Auf diese Weise wird der Lebenszyklus von Produkten verlängert.“ (Dworak, 2022, S. 289f.).

Untersuchung abzubilden, weshalb mit Mitarbeitenden unterschiedlich strukturierter Organisationen gesprochen wurde:

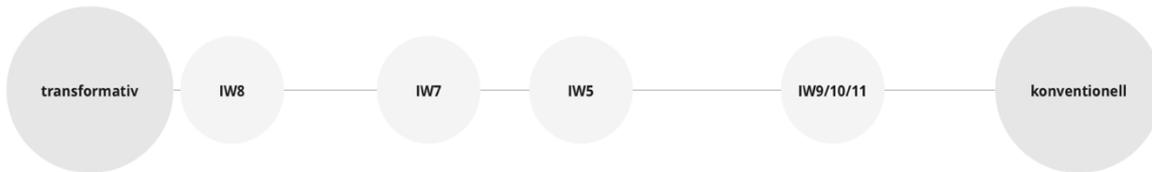


Abbildung 6: Transformativ-konventionelles Spektrum der Wirtschaftsweisen<sup>13</sup> (eigene Darstellung)

Nachfolgend und wie in Kapitel 5.2 gelernt, ist es wichtig, die Einzelfälle vor ihren jeweiligen individuellen Hintergründen zu betrachten, um die Komplexität nachvollziehen und um die Maßnahmen- und Strategieentscheidungen einordnen zu können.

Der Übersicht halber ist eine Tabelle gefertigt worden. Diese fasst zusammen, welche Maßnahmen die jeweiligen Organisationen durchführen (s. Tabelle 6). Dem hinzuzufügen ist, dass es sich nur um beispielhafte und in den Interviews genannte Maßnahmen handelt, nicht aber um alle Maßnahmen, die die befragten Organisationen realisieren. Dennoch erlaubt diese Übersicht zu erfassen, in welche Richtung die Maßnahmen deuten. Durch die Darstellung des transformativ-konventionellen Spektrums in Kombination mit der Maßnahmenübersicht lässt sich vergleichen, inwieweit die Maßnahmen mit den strukturellen Gegebenheiten zusammenhängen und welche Maßnahmen sich losgelöst von strukturellen Hintergründen zeigen:

Tabelle 6: Maßnahmenübersicht der befragten Organisationen (eigene Darstellung)

<i>IW</i>	<i>Branche</i>	<i>Spektrum</i>	<i>Maßnahmen</i>	<i>Zeile</i>
5	Tourismus/ Freizeit	transfor- mativ/ konventi- onell	Energieeffiziente Gebäude	6ff.
			Berichterstattung & Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand	156ff.
			Social Benefits (Gesundheitsmanagement, Sponsoring etc.)	30ff.
			Eigentum in eine Stiftung überführt	34ff.
			Nachhaltigkeitsziele & Strategie	6ff.
			CSR-Stelle geschaffen	128ff.
7	Energie	eher transfor- mativ	Energieeffiziente Gebäude	606ff.
			Berichterstattung & Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand	187ff.

<sup>13</sup> Die Spektrumszuordnung basiert auf den in Tabelle 1 bereits dargestellten strukturellen Merkmalsausprägungen und die Zuteilung erfolgte anhand der Informationen die über die Website einer Organisation abrufbar waren und/oder anhand der Informationen, die sich den ausgefüllten Fragebögen, bzw. den Interviews entnehmen ließen.

			Bebaute Flächen zu 110 Prozent wiederherstellen	43ff.
			Social Benefits	59ff.
			Diversity- und Inklusionskonzepte	60ff.
			Nachhaltigkeitsziele & Strategie	254ff.
			Lifecycle-Assessment für die Produkte	170ff.
			Entwicklung (sozialer/ökologischer) Geschäftsfelder	87ff.
			Verpflichtungserklärungen (Klimaneutralität)	513f.
			2 CSR-Stellen geschaffen	149ff.
8	Journalismus/ Verlagswesen	transfor- mativ	Remote-Arbeit	143ff.
			Berichterstattung & Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand	223f.
			Social Benefits	228ff.
			Organisation in Verantwortungseigentum	14ff.
			Nachhaltigkeitsziele & Strategie (Theory of Change)	21ff.
			Alternative Wirtschaftsweise	6ff.
			Sozial-ökologische Produktion (Cradle-to-Cradle)	114ff.
			Sozial-ökologische Produkte	21ff.
			CSR-Stelle geschaffen	268ff.
9	Verkehrsabsi- cherung	eher kon- ventionell	Energieeffiziente Gebäude	188ff.
			Berichterstattung & Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand	6ff.
			Social Benefits (betriebliche Vergütungsrichtlinie etc.)	12ff.
			Nachhaltigkeitsstrategie	5ff.
			E-Fuhrpark	66ff.
			CSR-Stelle teilweise geschaffen	130f.
10	Gesundheits- wesen	eher kon- ventionell	Soziale/ökologische Einzelprojekte	5ff.
			Berichterstattung & Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand	60ff.
			Social Benefits	37ff.
			Nachhaltigkeitsziele & Strategie	49ff.
			CSR-Stelle geschaffen	256ff.
11	Finanzen	eher kon- ventionell	Energieeffiziente Gebäude	33f.
			Berichterstattung & Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand	23ff.

			Social Benefits (betriebliche Vergütungsrichtlinie etc.)	66ff.
			Nachhaltigkeitsziele & Strategie	230ff.
			CSR-Stelle geschaffen	142ff.

Herausgekommen ist, dass vor allem konventionelle Organisationen eher verbreitetere und erprobtere Maßnahmen (z.B. Energieeffiziente Gebäude, Soziale Benefits etc.) genannt haben. Die Befragten transformativerer Organisationen nannten zum Teil ähnliche Basis-Maßnahmen, beschrieben allerdings auch Maßnahmen, die z. B. über das gesetzlich geforderte Maß hinausgehen, was wiederum für den transformativen Charakter der jeweiligen Organisation spricht. Interessant ist, dass alle Organisationen jedoch eines gemeinsam haben, sprich Maßnahmen umsetzen, die losgelöst vom jeweiligen strukturellen Kontext auftreten. Dabei handelt es sich um die Schaffung einer CSR-Stelle und um die Integration eines Nachhaltigkeitsmanagements (s. Kapitel 5.3.1 und 5.3.2).

### 5.3.1 Change Agents

Organisationen, die sich erstmals mit ihren eigenen Umwelteinflüssen beschäftigen merken schnell, dass die Fülle an Aufgaben es erfordert, eine Stelle zu schaffen, bzw. einer mitarbeitenden Person die Verantwortung für die Auseinandersetzung mit sozial-ökologischen Thematiken zu erteilen. Damit einher geht, dass in vielen Fällen zu Beginn eine Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet wird, um den Anforderungen gerecht zu werden. Eine Strategie dient dazu, sich systematisch und möglichst effizient mit den verschiedenen Aufgabenstellungen zu befassen und um festzulegen, in welcher Reihenfolge und mithilfe welcher Kapazitäten bestimmte Thematiken zu bearbeiten sind (IW11, 2023, Z. 230-4). Die Interviewteilnehmenden erklärten, ihre Hauptaufgabe bestünde darin „zu koordinieren und zu vernetzen“ (ebd., Z. 105; IW9, 2023, 127ff.). Der Grund dafür ist, dass CSR-Mitarbeitende auf die Informationen unterschiedlichster Fachbereiche angewiesen sind (ebd., Z. 105ff.). Besonders dann, wenn eine Organisation einen Nachhaltigkeitsbericht (nach bestimmten Standards) erstellen möchte oder aufgrund gesetzlicher Forderungen erstellen muss, werden bspw. Zahlen und Daten zur Emissionsberechnung oder zur Altersstruktur der Organisation benötigt (Wunder, 2022, S. 336ff.).

Allerdings soll es in diesem Unterkapitel nicht um die einzelnen Bestandteile eines Berichtes gehen, sondern darum, welche Rolle CSR-Mitarbeitende, sprich Change Agents, dabei spielen. Dafür ist es notwendig, sich den Change-Agent-Begriff noch einmal zu vergegenwärtigen. Wie in Kapitel 2.2.2 erklärt, nutzen Wissenschaftler\*innen aus dem Bereich der Transformationswissenschaften diesen Begriff, um zu beschreiben, inwieweit transformative<sup>14</sup> Change Agents (z.B. transformative Organisationen) Einfluss auf Akteur\*innen (z.B. Politiker\*innen) ausüben (Antoni-Komar, 2018, S. 65). In der

<sup>14</sup> Change Agents werden in dieser Arbeit als transformative Change Agents oder als organisationale Change Agents bezeichnet, um die wirtschaftswissenschaftliche von der transformationswissenschaftlichen Begriffsherkunft oder -quelle unterscheiden zu können.

Change Management-Literatur wird der Begriff etwas anders verwendet. Dort werden Mitarbeitende, die sich mit Veränderungsprozessen beschäftigen und diese vorantreiben als Change Agents bezeichnet (Bünnagel, 2019, S. 234). Die Interviewanalyse hat gezeigt, dass sich Prozesse stark beschleunigen, sobald eine Person für die Bearbeitung dieser Thematik zuständig ist und als organisationaler Change Agent wirkt (IW8, 2023, Z. 111 ff.). Dabei scheint es unwesentlich, ob es sich um eine Organisation aus dem transformativen oder dem konventionellen Spektrum handelt. Weiterhin ist aufgefallen, dass organisationale Change Agents das Thema nicht nur strategisch vorantreiben, sondern, dass sie durch ihre Präsenz und ihr Wirken auch die Sichtbarkeit in der Organisation stärken. Mitarbeitende werden aufmerksam auf das Thema und darüber in Kenntnis gesetzt, wer anzusprechen ist, wenn es um die soziale und/oder ökologische Nachhaltigkeit in der Organisation geht (IW7, 2023, 626ff.; IW11, 2023, Z. 194f.). Auch wird wertgeschätzt, dass bestimmte und die organisationale Nachhaltigkeit betreffende Themen bearbeitet und transparent offengelegt werden (IW10, 2023, 291ff.).

Zudem hat die Interviewanalyse hervorgebracht, dass organisationale Change Agents auch als transformative Change Agents wirken können und sich an dieser Stelle Mikro- und Mesoebene begegnen. Dies passiert auf unterschiedlichen Wegen. Zum einen vernetzen sich CSR-Mitarbeitende bspw. mit außerorganisationalen Akteur\*innen (z.B. mit externen Nachhaltigkeitsberatungen, NGOs, anderen Organisationen etc.), um gemeinschaftlich etwas zu erreichen (IW11, 2023, Z. 208ff.; IW10, 2023, Z. 24ff.). Und zum anderen werden Informationen zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit einer Organisation auch öffentlich zugänglich gemacht, bspw. durch die transparente Darstellung der Resultate auf den jeweiligen Websites. Inwieweit eine öffentliche und durch Change Agents getätigte Thematisierung der sozial-ökologischen Nachhaltigkeit andere Akteur\*innen und Organisationen beeinflusst oder sogenannte „Ansteckungsprozesse“ (Wiesenthal, 1997, S. 271) verursacht, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt allerdings nicht feststellen.

### **5.3.2 Nachhaltigkeitsstrategie & -ziele**

Weiterhin hat die Analyse ergeben, dass Organisationen zur Bearbeitung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit strategisch vorgehen. Dafür werden Umfeldanalysen durchgeführt und Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt (s. a. IW9, 2023, Z. 5ff.; IW10, 2023, Z. 66ff.). Alle sechs befragten Personen gaben an, zu Beginn eine Art Ist-Zustand-Analyse oder Umfeldanalyse durchgeführt zu haben. Diese dient dazu, einen Überblick zu erhalten und anschließend bestimmen zu können, welche Ziele sich die Organisation setzen und auferlegen möchte (Litzcke & Nolte, 2008, S. 108). Dass sich die Vorgehensweise ähnelt, ist nicht verwunderlich, da fünf der sechs Organisationen mit externen Beratungen zusammenarbeitet oder gearbeitet hat und diese oft eine bestimmte Vorgehensweise vorgeben, um damit gesetzlichen Auflagen gerecht zu werden. Die Zielvereinbarungen wiederum variieren voneinander, was zum einen an den transformativen Ansprüchen der jeweiligen Geschäftsführungen und zum anderen an den unterschiedlichen Handlungsspielräumen einer Organisation liegen kann.

Diejenigen Organisationen, die externe Beratungen in Anspruch nehmen oder nahmen, äußerten sich durchweg positiv dazu: „Ich glaube, dass wir den Vorteil hatten, dass wir viel mit der Beratung zusammengearbeitet haben und die ja Ahnung davon hatte“ (IW9, 2023, Z. 225-6). Gerade wenn sich ein neues und sehr umfangreiches oder wenig greifbares Thema eröffnet und verschiedene Mitarbeitende daran mitwirken müssen, kann dies zu unterschiedlichen Interpretationen und Verfahrensvorschlägen führen. Wenn allerdings Expert\*innen von außen dazu kommen und schildern wie etwas (bspw. bestimmte gesetzliche Auflagen) zu verstehen ist und was es zur Bearbeitung braucht, erleichtert dies ggf. den Prozess. Dennoch, und wie in einem der Interviews beschrieben, können sich kleinere Organisationen oder Startups diese Beratungsstunden vermutlich gar nicht leisten (IW8, 2023, Z. 225ff.). Diese Lücke gilt es für den Diskussionsteil dieser Arbeit im Hinterkopf zu behalten.

Bei der Auseinandersetzung mit der strategischen Vorgehensweise transformatorischer Prozesse wird auch der dynamische Charakter dieser sichtbar. Je nachdem wie lange sich eine Organisation bereits mit dem Thema beschäftigt, desto mehr Themen und umso tiefgründiger wird sich mit den organisationalen Umwelteinflüssen befasst:

Man guckt ja erst mal aufs eigene Unternehmen, auf den eigenen Betrieb, weil das kann man am einfachsten erfassen, messen, sehen, was hat man getan, und dann kommt der Schritt, bei dem wir jetzt sind, und da gucken wir natürlich auch auf unsere Umgebung, weil, das ist letztendlich das, was von der Finanzbranche erwartet wird. [...] Aber natürlich dadurch, dass wir Kredite vergeben, dass wir Anlagen tätigen, haben wir einen deutlich größeren Einfluss über unsere Kunden, und das ist so der zweite Schritt, mit dem wir uns jetzt deutlich stärker beschäftigen. (IW11, 2023, Z. 11-19)

Organisationen beginnen dann damit, längerfristige Maßnahmen und Strategien auszuarbeiten, um die Wirkung dieser zu steigern. In einem Interview wird bspw. erklärt, dass aufbauend auf der organisationalen Klimabilanz eine Lebenszyklus-Analyse der Produkte folgen soll, um ein realistischeres und genaueres Bild der tatsächlich verbrauchten Emissionen zeichnen zu können (IW7, 2023, Z. 170ff.). Es scheint, als würden Organisationen erstmal mit den Basics beginnen und im Verlauf der Zeit weitere Maßnahmen und Strategien ergänzen, um die organisationalen Umwelteinflüsse besser erfassen und bearbeiten zu können. Dabei beeinflussen jedoch viele Faktoren diesen Prozess. Diese Faktoren gilt es nachfolgend zu beschreiben und einzuordnen.

## 5.4 Transformatorische Faktoren

Die Interviewanalyse hat gezeigt, dass unterschiedliche transformatorische Faktoren soziale und ökologische Veränderungsprozesse beeinflussen. Diese Faktoren bestimmen darüber, in welchem Ausmaß bestimmte Themen bearbeitet werden. Wäre einer Organisation bekannt, wie die einzelnen Faktoren wirken, ließen sich Transformationsprozesse höchstwahrscheinlich effektiver steuern. Interessant ist, dass es bisher kaum theoretische Erkenntnisse zu diesem Thema gibt und sich Forschungen eher um die Gelingensfaktoren sogenannter Positivbeispiele drehen (s. Kapitel 3.2.2). Aus diesem Grund wird sich

folglich detailliert mit den treibenden und hemmenden Faktoren auseinandergesetzt. Die Abbildung 7 veranschaulicht noch einmal, welche Faktoren insgesamt identifiziert werden konnten und wie diese in Kategorien und Subkategorien zusammenhängen:

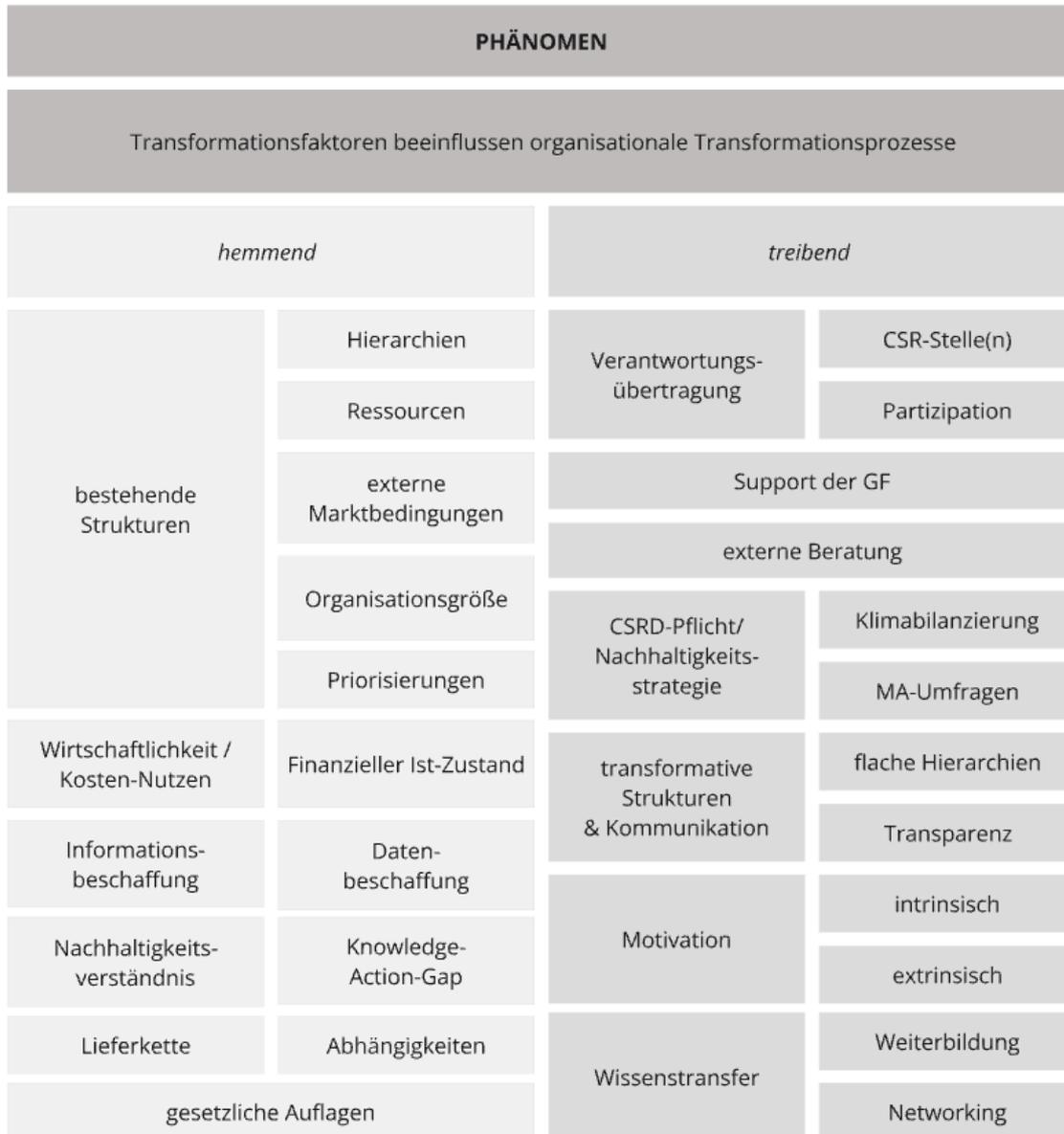


Abbildung 7: Transformatorische Faktoren sozial-ökologischer Veränderungsprozesse (eigene Darstellung)

### 5.4.1 Hemmende Faktoren

#### Bestehende Strukturen und Systeme

Jede Organisation hat irgendwann einmal klein angefangen, sich mit der Zeit umfänglicher strukturiert und daran gearbeitet, möglichst automatisierte Abläufe und Vorgänge zu installieren. Somit bieten formelle und informelle Strukturen, sowie feste Abläufe und Gewohnheiten womöglich viele Vorteile für Organisationen. Allerdings ist auch zu erwähnen, dass Strukturen, je nachdem wie komplex diese ausgearbeitet sind, Veränderungen erschweren, wenn nicht sogar blockieren können. Diese Untersuchung

hat gezeigt, dass bspw. Hierarchien zu bestimmten Abläufen und Entscheidungen führen. In den meisten Fällen ist es bspw. so, dass ausschließlich die Geschäftsführung oder die Direktor\*innenebene darüber entscheidet, welche Themen für eine Organisation relevant sind und in welchem Umfang Ressourcen zur Bearbeitung einer Thematik zur Verfügung gestellt werden. Ordnet die Organisationsleitung das Thema anderen Themen unter, kann dies Veränderungsvorhaben ein- und beschränken (IW7, 2023, Z. 375ff.)

Hinzu kommt, dass organisationale Strukturen nicht nur durch Hierarchieebenen, sondern auch durch externe Marktbedingungen geformt werden (s. auch 5.4.1.2). Die Wirtschaftlichkeit einer Organisation hat laut der Interviews höchste Priorität, sodass sozial-ökologische Themen pausieren, wenn sich eine Organisation wirtschaftlich gesehen nicht trägt (IW10, 2023, Z. 413ff.). Dies spiegelt sich auch in Aussagen wie: „Ich komme ja zu allen [...] und grätsche denen ja immer so ein bisschen in das Tagesgeschäft rein. Und das sind ja stellenweise jetzt nicht nur Informationen die man mal schnell zusammen hat“ (IW9, 2023, Z. 143-146) wider. Mitarbeitende scheinen die bestehenden Strukturen genaustens zu kennen und wissen, dass das Tagesgeschäft, die alltäglich zu bewältigenden Aufgaben, höher priorisiert sind als hinzukommende soziale und/oder ökologische Belange. Und selbst CSR-Mitarbeitende müssen sich strukturieren, ihre Aufgaben und Themen priorisieren, um den Tätigkeitsberg bewältigen zu können: „Kreislaufwirtschaft, liegt mir total am Herzen [...] Aber ich finde aktuell den Ansatzpunkt noch nicht, weil ich so beschäftigt bin mit Tausend anderen Sachen“ (IW7, 2023, Z. 212-215; s. a. Kapitel 5.4.1.2).

Ferner ist zu erwähnen, dass sich auch die Größe einer Organisation auf strukturelle Gegebenheiten auswirken kann. Große Organisationen sind oft komplexer strukturiert als eher kleine Organisationen, weshalb CSR-Mitarbeitende vor der Herausforderung stehen, „unterschiedliche Ansprechpartner [...] unterschiedliche Entitys [...] unterschiedliche Systeme“ (IW10, 2023, Z. 146-150) erreichen und miteinander verbinden zu müssen, um den Ist-Zustand überhaupt ermitteln zu können. Hingegen haben kleine Organisationen das Problem, ggf. keine externe Unterstützung in Form von Beratungsstunden in Anspruch nehmen zu können, da diese Leistungen kostenintensiv sind (IW8, 2023, Z. 525ff.). Aus diesem Grund kann es laut IW8 sinnvoll sein, mit anderen kleinen Organisationen zu kooperieren, um durch den Erfahrungsaustausch an die benötigten Informationen zu gelangen (ebd.). Schwierig wird es allerdings dann, wenn auch kleine Organisationen per Gesetzesauflage dazu verpflichtet werden zu sozialen und ökologischen Themen berichten zu müssen. Die gesetzlichen Auflagen sind nicht nur relativ umfangreich und mit viel Erhebungsaufwand verbunden, sondern sie liegen zwangsläufig obenauf (IW7, Z. 206ff.). Aspekte, wie zur Verfügung gestellte Kapazitäten (Kapital und Arbeitsstunden), sind somit nicht zu unterschätzen. Doch auch wenn sich große Organisationen CSR-Mitarbeitende und externe Beratungen zur Erfüllung der gestellten Aufgaben oftmals eher leisten können als kleine Organisationen, bedeutet dies nicht, dass alle großen Organisationen dies auch tun. Umgekehrt lässt sich ebenso wenig feststellen, dass kleine Organisationen weniger bereit sind sich mit organisationalen Umwelteinflüssen

zu beschäftigen, bzw. weniger sozial-ökologisch wirtschaften als große Organisationen. Dies lässt vermuten, dass transformatorische Faktoren ineinander greifen und nicht ausschließlich in ihrer individuellen Beschreibung zu betrachten sind.

### **Wirtschaftlichkeit und Tagesgeschäft**

Im Rahmen der Analyse ließ sich herausfinden, dass die grundsätzliche wirtschaftliche Lage einer Organisation ausschlaggebend dafür ist, ob und inwieweit Veränderungen umgesetzt werden können: „Ja, das allererste, was mir einfällt, ist, dass wir Anfang des Jahres wirklich knapp bei Kasse waren. [...] Und dann ging es darum, wo wir sparen können.“ (IW8, 2023, Z. 357-359). Ist die finanzielle Situation einer Organisation angespannt, kann dies dazu führen, dass Stellen abgebaut werden müssen und die Arbeit auf den Schultern der übrigen Mitarbeitenden verteilt wird, was ggf. zur Folge haben kann, dass Nachhaltigkeitsthemen, die nicht das Alltagsgeschäft betreffen, von der Belegschaft in Frage gestellt werden (ebd., Z.450ff.). Darüber hinaus ist es zudem möglich, dass nicht nur ergänzende Nachhaltigkeitsthemen unbearbeitet bleiben, auch Kriterien, die das Kernprodukt einer Unternehmung auszeichnen, werden u.U. überarbeitet. In IW8 schildert die befragte Mitarbeitende, dass der Druckstandard zur Produktion der Zeitschriften, der – und dies sei an dieser Stelle erwähnt – aufgrund des transformativen Charakters der Organisation unter vergleichsweise hohen sozialen und ökologischen Standards erfolgte, aus Kostengründen herunterzustufen war (ebd., Z. 382ff.).

Auch notwendige Restrukturierungen können dazu führen, dass organisationale Umweltthemen unwesentlicher werden (IW10, 2023, Z. 242ff.). So wird in IW10 erklärt, dass es bis vor der Restrukturierung noch ein dezidiertes CSR-Team gab, dieses gegenwärtig jedoch keinen Bestand mehr hat, da andere Aufgaben zu bewältigen waren und es unangemessen erschien, während des Stellenabbaus aufzuzeigen, wie viele sozial-ökologische Projekte umgesetzt werden (ebd.). Hier wird noch einmal deutlich, dass das Thema sozial-ökologische Nachhaltigkeit anderen Themen untergeordnet ist und ggf. sogar als eine Art freiwilliges Add-on verstanden wird:

Da bin ich jetzt nicht so, dass ich sage, wie kann man nur. Sondern da sehe ich schon auch die gesamtunternehmerische Verantwortung. Was ja auch irgendwo ein Nachhaltigkeitsthema ist, dass man sagt, ja, dann überlegen wir jetzt zweimal, inwiefern wir Kapazitäten in die Berichterstellung stecken, wenn wir damit irgendwo Arbeitsplätze an anderer Stelle gegebenenfalls retten können. (IW10, 2023, Z. 364-369)

Die Verwobenheit bestehender Strukturen, Vorstellungen und Einordnungen (s. Kapitel 5.4.1.1) gepaart mit der Liquidität einer Organisation scheinen ein beachtliches Hemmnis darzustellen. Es wäre vermutlich sinnvoll, würde eine Organisation zwischenzeitlich stärker überprüfen, ob es sich dabei um eine „Alibi-Aussage“ handelt oder nicht (IW5, 2023, Z. 230).

Interessant ist auch, dass Entscheidungen hinsichtlich sozialer und ökologischer Veränderungsvorhaben häufig durch ein Abwägen der potenziell entstehenden Kosten und des kalkulierten Nutzens getroffen werden (IW9, 2023, Z. 54ff. & 323ff.). Diese ökonomisch verbreitete Kosten-Nutzen-basierte Denke ist

in gewisser Weise auch an das Motto ‚never change a running system‘ gekoppelt, da davon ausgegangen wird, dass ein funktionierendes Geschäftsmodell, unabhängig davon, ob es aus sozial-ökologischer Perspektive sinnvoll erscheint oder nicht, besser nicht verändert werden sollte und sich gleichzeitig auch nicht verändern lässt: „Das können wir ja auch schlecht reduzieren, weil wir ja uns weiterentwickeln wollen und ja trotzdem produzieren müssen.“ (ebd., Z. 319f.) Die befragte Person beschreibt anhand einzelner Beispiele, inwieweit bestimmte Voraussetzungen Grund dafür sind, warum sich Organisationen ggf. für weniger soziale und/oder ökologische Varianten entscheiden: „wir können uns Sachen vornehmen, weniger Inlandsflüge zu machen, aber solange die Bahn ihre Bahn-Situation nicht verbessert, ist halt die Frage, wie lukrativ das dann für uns ist“ (IW9, 2023, Z. 327ff.). In einem weiteren Interview wird zusammengefasst, dass die Auseinandersetzung mit den organisationalen Umwelteinflüssen und dahingehend getätigte Maßnahmen zur Verbesserung der Situation mit einem finanziellen Mehraufwand verbunden sind (IW5, 2023, Z. 299ff.). Möchte eine Organisation aus Umweltschutzgründen und/oder aufgrund von langfristigen Einsparpotenzialen bspw. die Energieerzeugung auf Erneuerbare umstellen und vielleicht sogar selbst Strom produzieren, bedeutet dies jedoch zwangsläufig, dass in benötigte Anlagen investiert werden und Kapital zur Verfügung gestellt werden muss. Zusammengefasst: sozial-ökologische Veränderungsprozesse kosten Geld, und die finanzielle Situation einer Organisation sowie rationale Kosten-Nutzen-Rechnungen können transformatorische Prozesse einschränken.

### **Informations- und Datenbeschaffungsprozesse**

Ein weiteres Hemmnis stellen Informations- und Datenbeschaffungsprozesse dar. Mit Informationsbeschaffungsprozessen ist gemeint, dass Organisationen, die sich mit ihren Umwelteinflüssen befassen wollen oder aufgrund gesetzlicher Auflagen befassen müssen, erst einmal herausfinden dürfen, wie bspw. ein CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu berechnen ist oder welche Standards es gibt. Hat eine Organisation, bzw. die mitarbeitende Person, die sich den CSR-Aufgaben annimmt, alle notwendigen Informationen zusammengetragen und einen Fahrplan zur Vorgehensweise ausgearbeitet, werden interne Daten benötigt, um den organisationalen Umwelt-Ist-Zustand abbilden und Strategien ausarbeiten zu können.

In IW11 beschreibt die interviewte Person, die in einer Organisation tätig ist, die von Beginn an berichten musste, dass es auf der einen Seite herausfordernd war sich alle Informationen auf eigene Faust beschaffen zu müssen, da es damals noch keine Erfahrungsberichte oder innerorganisationale Austauschmöglichkeiten gab, sie aber auf der anderen Seite auch froh ist, dass sich die Themen vor ein paar Jahren noch schrittweise bearbeiten ließen (IW11, 2023, Z. 309ff.). Die befragte Person merkt an, gesetzliche Auflagen seien erweitert worden und Organisationen, die gegenwärtig mit der Berichterstattung beginnen, hätten „einen viel größeren Berg“ (ebd., Z. 312) zu bearbeiten. Auch In IW9 wird erläutert, wie herausfordernd es war, nachzuvollziehen welche Informationen benötigt werden um das CSRD-Thema in der Organisation bearbeiten zu können (IW9, 2023, Z. 235ff.). Laut einem weiteren Interviewteilnehmenden macht es die Undurchsichtigkeit oder die Abstraktheit der CSRD-Pflicht so

schwierig zu verstehen, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt benötigt werden: „Dann diese Unsicherheit. EU-Berichtspflicht, CSRD, was sich ja lange verzögert hat, wo jetzt die Vorschriften raus sind, aber keiner weiß so richtig mit denen umzugehen.“ (IW5, 2023, Z. 180-2). Doch es sind nicht nur die gesetzlichen Vorschriften, die die Informationsbeschaffung erschweren. Auch kleine, transformative Organisationen stehen vor ähnlichen Herausforderungen: „wir müssen uns alles selbst erarbeiten, wie wir zu einem tatsächlich nachhaltigen oder einer regenerativen Organisation werden“ (IW8, 2023, Z. 590-1). Dadurch, dass das Thema noch relativ neu und gleichzeitig sehr umfangreich ist, fehlt es Organisationen an Anleitungen und an Beispielen: „Die wissen gar nicht, wo sie anfangen sollen.“ (ebd., Z. 597). Diese Komplexität fordert CSR-Mitarbeitende und Organisationen heraus und führt u.U. dazu, dass sich Transformationsprozesse holpriger gestalten als dies ggf. der Fall sein müsste.

Problematisch ist auch, dass auf den herausfordernden Informationsbeschaffungsprozess ein ebenso komplexer Datenbeschaffungsprozess folgt. Dies hängt damit zusammen, dass oftmals eine mitarbeitende Person mit der neuen Aufgabe beauftragt wird, diese jedoch auf die Daten sämtlicher Abteilungen angewiesen ist:

Aber wir haben ca. 20 Standorte, und die sind sehr unterschiedlich groß und auch sehr unterschiedlich von der Infrastruktur. Also, wer ist verantwortlich. Auch welche Systeme werden verwendet. Auch welche Dienstleister sind dafür relevant. Und da jetzt gerade die Themen, Verbrauchswerte zu beschaffen, das war wirklich für die beteiligten Kollegen sehr viel Aufwand, weil da ist zum Teil eine Betriebskostenabrechnung noch nicht vorliegend, weil die dann eben erst sehr viel später kommt. Das heißt, dann muss man die von vorher nehmen und extrapolieren. (IW10, 2023, Z. 128-134)

Interessant ist auch, dass es sich bei dem Datenbeschaffungsprozess um einen dynamischen Prozess handelt. Es wird beschrieben, dass sich der Transformationsprozess zwar verbessert, sobald eine Organisation an einen Punkt gelangt, an dem sich Daten automatisierter erfassen lassen, jedoch kommen im Verlauf der Zeit neue Themen hinzu. Bei den neueren Themen handelt es sich wiederum um Themen, für die es erneut zu überlegen gilt, wie diese erfasst und bewertet werden können. In IW7 nennt die befragte Person beispielhaft das Thema Biodiversität (IW7, 2023, Z. 405ff.). Im Vergleich zum CO<sub>2</sub>-Fußabdruck einer Organisation ist das Thema Biodiversität weniger greifbar und zahlenmäßig nur schwer abzubilden, was wiederum wichtig ist, um den Mitarbeitenden anderer Abteilungen transparent darstellen zu können, ob sich die Bemühungen ausgezahlt haben und ob sich die sozial-ökologische Lage der Organisation verbessert hat.

### **Nachhaltigkeitsverständnis & Knowledge-Action-Gap**

Das Nachhaltigkeitsverständnis einzelner und in einer Organisation tätiger Personen kann sich ebenfalls hemmend auf transformatorische Prozesse auswirken. Mitarbeitende einer Organisation haben der Auswertung nach zu urteilen unterschiedliche Vorstellungen davon, in welchem Ausmaß und mit welcher Geschwindigkeit soziale und/oder ökologische Themen bearbeitet gehören. In IW10 schildert die befragte Person, dass es Mitarbeitende gibt, die intrinsisch motiviert sind und die über ein umfassendes

Nachhaltigkeitswissen verfügen, diese jedoch nicht „den Querschnitt oder die Vielfalt in der Gesellschaft“ (2023, Z. 305f.) abbilden. Ferner erläutert die befragte Person, dass es zudem Mitarbeitende gibt, die sich teilweise wie folgt äußern würden: „Es gibt wichtigere Dinge die wir tun sollten, gerade wenn es um Budget-Themen geht. Wir lassen lieber das und das Projekt umsetzen, [...] als die Bäume in der und der Region zu pflanzen“ (ebd., Z. 307-310). An dieser Stelle wird wiederholt deutlich, wie sehr die transformatorischen Faktoren zusammenhängen und miteinander verwoben sind. Selbst wenn Mitarbeiter\*innen (die ggf. auch noch über Entscheidungsmacht verfügen) ein umfangreiches Nachhaltigkeitsverständnis vorweisen können, geht es in konventionellen Organisationen in erster Linie darum, die Wirtschaftlichkeit zu stärken, bevor Ressourcen und Kapital für andere Zwecke bereitgestellt werden (Antoni-Komar, 2018, S. 70). Allerdings kommt es hier zu einem weiteren Widerspruch, da vermutlich auch die Meinungen darüber, ab wann eine Organisation als finanziell oder wirtschaftlich gut abgesichert gilt, auseinandergehen. Dementsprechend sind gewisse Widersprüchlichkeiten und der komplexe Zusammenhang einzelner Transformationsfaktoren zu berücksichtigen und im Diskussionsteil dieser Arbeit aufzugreifen.

Zu erwähnen ist auch, dass, wenn Mitarbeitende keine individuellen Vorteile in sozial-ökologischen Prozessen sehen, teilweise das Interesse an diesen fehlt: „Also einige muss man einfach sagen, denen ist es so ein bisschen egal, ob wir das jetzt machen oder nicht, weil das deren Arbeit in dem Sinne jetzt nicht so beeinflusst.“ (IW9, 2023, Z. 264f.). Mitarbeitende scheinen über ein gewisses sozial-ökologisches Verständnis zu verfügen und fühlen sich hinsichtlich bestimmter Verhaltensweisen – bei Ansprache – auch ertappt, jedoch reicht dies nicht aus, um individuelle Handlungen und Praktiken zu verändern (ebd., Z. 258ff.). Dennoch lässt sich nicht genau messen, welche Rolle das Nachhaltigkeitsverständnis einzelner Organisationsmitglieder\*innen spielt, sprich wie hemmend sich individuelle Handlungen und Praktiken oder auch das Desinteresse und ein Knowledge-Action-Gap<sup>15</sup> auf transformatorische Prozesse auswirken. Es lässt sich lediglich feststellen, dass es einen Unterschied macht, ob die Geschäftsführung und Mitarbeitende mitgenommen und von der Relevanz sozial-ökologischer Themen überzeugt werden (IW10, 2023, Z. 232ff.).

Aus IW7 geht hervor, dass auch die Abstraktheit der Thematik gewisse Prozesse hemmen kann, bzw. dass bestimmte Themen aufgrund ihrer Abstraktheit nur schwer nachzuvollziehen sind. So beschreibt die interviewte Person, bezogen auf den organisationalen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck: „dass man es einfach mal runtergebrochen hat, sehr transparent gemacht hat für die Kollegen“ (IW7, 2023, Z. 398ff.) habe geholfen und das Nachhaltigkeitsverständnis der Mitarbeitenden verbessert. Wie undurchsichtig das Thema ist, wird vor allem in IW8 deutlich, da die befragte Person in einer transformativ ausgerichteten Organisation tätig ist und ebenfalls schildert, dass es gewisse Wissens-Lücken gibt, die sich hemmend auf

---

<sup>15</sup> Wirken sich bestimmte Handlungen oder Praktiken negativ auf die Umwelt aus und ist dies auch bekannt, stellen Veränderungsprozesse die logische Konsequenz dar. Werden Handlungen und Praktiken dennoch beibehalten, wird dies als ein Knowledge-Action-Gap bezeichnet (Meyer, 2023, S. 2).

transformatorische Prozesse auswirken oder zumindest ein Verharren im gegenwärtigen Zustand begünstigen (IW8, 2023, Z. 173ff.).

### **Lieferkette**

Innerhalb einiger Gespräche ist aufgefallen, dass die Abhängigkeit globaler Wertschöpfungs- und Lieferketten ebenfalls eine transformationshemmende Wirkung mit sich bringen kann. Die Gesprächspartner\*innen erzählten in den Interviews, Organisationen seien von bestimmten Produkten oder Materialien abhängig, die aus ganz unterschiedlichen Teilen der Welt bezogen werden müssten. Dabei ist den Mitarbeitenden wohl bewusst, dass bspw. benötigte Rohstoffe teilweise in Ländern abgebaut werden, in denen soziale und ökologische Standards, vorsichtig ausgedrückt, nicht eingehalten werden (IW7, 2023, Z. 361ff.) Inwieweit sich dieser Zustand durch das neue LkSG, ein Gesetz zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten, verändern wird, bleibt abzuwarten (Altenschmidt & Helling, 2022, S. 25f.). Es wäre allerdings interessant, zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal mit den CSR-Mitarbeitenden zu sprechen, um nachzufassen, zu welchen Veränderungen die CSRD-Pflicht und das LkSG geführt haben und ob der Faktor ‚Lieferkette‘ auch in Zukunft als hemmend beschrieben werden wird.

Hinzu kommt, dass Organisationen mitunter am Wachstumsparadigma festhalten und bereits darüber nachdenken, wie mit einem zukünftig steigenden Ressourcenverbrauch umzugehen ist (IW9, 2023, Z. 106ff.). Dabei scheinen Konzepte, die die Regionalisierung von Wertschöpfungsketten und suffizientere Wirtschaftsweisen vorschlagen, unberücksichtigt zu bleiben (Antoni-Komar et. al., 2015, S. 19; Folkers & Paech, 2020, S. 204). Es ist anzunehmen, dass konventionelle Strukturen ein radikaleres Umdenken blockieren.

### **Gesetzliche Auflagen**

Der letzte hemmende Faktor der in dieser Arbeit näher zu beschreiben ist, ist der Faktor ‚gesetzliche Auflagen‘. Damit sind nicht ausschließlich neue Berichterstattungspflichten zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit einer Organisation gemeint, die sich treibend und hemmend auswirken können, sondern die Rede ist auch von allgemeinen und branchenspezifischen Auflagen. In IW5 wird beschrieben, dass dort das Problem vorliegt: „dass wir an sich gerne mehr recyceln würden, aber durch gesetzliche Auflagen die Produkte nicht so herstellen können, dass wir diese recyceln können, bzw. der Aufwand einfach viel, viel zu groß wäre“ (IW5, 2023, Z. 45-8). Bei der Auseinandersetzung mit dieser Thematik fällt auf, dass auch hier wieder unterschiedliche Faktoren eng miteinander verbunden sind. Konventionelle Organisationen stehen zum Teil unter enormem Wettbewerbsdruck und können es sich aufgrund bestimmter struktureller Gegebenheiten und gesetzlicher Auflagen nur bedingt leisten, außerordentliche Investments zu tätigen. Dahingehend beschreiben einige Wissenschaftler\*innen auch, dass transformative Organisationen stellenweise bewusst in ihren Nischen verharren, um strukturellen

Gegebenheiten, die ggf. ein Aufgeben idealistischer Wirtschaftspraktiken zur Folge hätten, auszuweichen (Rommel et. al., 2019, S. 365).

Neben allgemeinen oder branchenspezifischen Auflagen wird in den Interviews auch auf die Auflagen zur Nachhaltigkeitsberichterstattungspflicht verwiesen:

Jetzt kommen Umweltziele drei bis sechs dazu. Das Berichtswesen wird deutlich aufgebläht, und das bindet unheimlich Mitarbeiterkapazitäten [...] der Nachhaltigkeitsbericht wird ja parallel zum Jahresabschluss erstellt. [...] Die Fachabteilungen sind natürlich auch alle in den Jahresabschluss, in die Erstellung eingebunden. Jetzt komme ich immer wieder und sage, so, jetzt müsst ihr mir aber auch nochmal zum Thema Nachhaltigkeit berichten. [...] Das ist natürlich schon so, dass alle die daran sitzen sagen, oh ha. (IW11, 2023, Z. 250-60)

In IW10 ergänzt die befragte Person, dass die Berichterstellung sehr viel Schreib- und Erstellungsaufwand erfordert, damit jedoch noch nichts konkret verändert sei (IW10, 2023, Z. 334ff.). Sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, sprich über Zahlen zu verfügen und diese transparent abbilden zu können, wird zwar als hilfreich beschrieben, allerdings ist es laut der befragten Person für die sozial-ökologische Transformation der Wirtschaft notwendig, vor allem die Geschäftsmodelle einer Organisation zu restrukturieren (ebd.). Hinzu kommt, dass auch die zeitliche Dimension gesetzlicher Auflagen hemmend auf Prozesse wirken kann. Dies liege daran, dass gesetzliche Auflagen eine Organisation immer erst „just in time“ (IW11, 2023, Z. 240) erreichen. Die Person erklärt, dass meistens erst Ende des Jahres, im November oder Dezember, feststehe, welche Zahlen des vergangenen Jahres zu berichten sind (ebd., Z. 239ff.).

## 5.4.2 Treibende Faktoren

### Interne Change Agents

Die Interviewanalyse hat gezeigt, dass die Rolle interner Change Agents (CSR-Mitarbeitender) einer der wichtigsten treibenden Faktoren organisationaler Veränderungsprozesse ist. Mit internen Change Agents sind Mitarbeiter\*innen gemeint, die dafür verantwortlich sind, sich mit den sozialen und ökologischen Umwelteinflüssen auseinanderzusetzen. Wie aus bisherigen theoretischen Erkenntnissen hervorgeht, braucht es Mitarbeiter\*innen, die organisationale Umgestaltungsprozesse aktiv mitgestalten und voranbringen wollen (Lauer, 2019, S. 3; s. a. Kapitel 2.2.2 & 3.2.2). An dieser Stelle decken sich die theoretischen und empirischen Erkenntnisse. Die Gesprächsteilnehmenden erklärten, dass, erst mit der an sie erteilten Verantwortungsübertragung, Veränderungen erfolgten: „Also wie gesagt, es gab nichts, was klimabilanztechnisch erfasst wurde bis hin zu wir wollen ab 23 jährlich alles erfassen [...]“ (IW5, 2023, Z. 87-8). Ist die Verantwortung für sozial-ökologische Belange einmal übertragen, liegt es auch hinsichtlich sozial-ökologischer Veränderungsprozesse bis zu einem gewissen Grad am Change Agent, welche Themen in welcher Reihenfolge und mit welcher Intensität bearbeitet werden. Eine Interviewteilnehmende berichtet, dass sie die Themen, die bspw. aus dem Kolleg\*innenkreis an sie

herangetragen werden, begutachtet und anschließend (da die Organisation noch nicht an gesetzliche Auflagen gebunden ist) nach „bestem Wissen und Gewissen“ (IW8, 2023, Z. 242) entscheidet, welche Themen berücksichtigt und bearbeitet gehören. Hinzukommend merkt die befragte Person an: „Aber es hängt alles an meiner Person.“ (ebd. 247).

Zudem scheinen Change Agents eine Art Vermittlungsinstanz zu sein, was sich darin zeigt, dass ihre Aufgaben auch darin bestehen, Termine und Austauschveranstaltungen zwischen verschiedenen und in der Organisation tätigen Akteur\*innen zu koordinieren und Daten von diesen und weiteren Akteur\*innen zu sammeln, bzw. diese Daten aufzubereiten und in einen Bericht zu überführen (IW9, 2023, Z. 124ff.). Eine andere befragte Person ergänzt, dass zu Beginn, sprich nachdem ihre Position geschaffen war, alle nachhaltigkeitsbezogenen Themen bei ihr auf dem Schreibtisch landeten (IW11, 2023, Z. 264ff.). Ganz nach dem Motto: „[...] ich habe jetzt jemanden für das Thema Nachhaltigkeit, der kümmert sich, und alles wo Nachhaltigkeit drüber steht, kann ich dort abladen.“ (ebd. Z. 265ff.). Doch im Laufe des Prozesses kann es dazu kommen, dass sich der Umgang mit nachhaltigkeitsbezogenen Themen verändert. Wie aus IW11 hervorgeht, ist es inzwischen so, dass die CSR-mitarbeitende Person Akteur\*innen aus anderen Abteilungen anspricht und konkrete Daten oder Teilberichte einfordert (ebd.). Somit sind Mitarbeitende, die sich in ihrem bisherigen Arbeitsalltag nicht mit sozial-ökologischen Themen beschäftigen mussten, angehalten, sich mit ebendiesen auseinanderzusetzen. Inwieweit dadurch neue Veränderungsprozesse angestoßen werden können, wäre in einer weiteren Untersuchung zu ermitteln.

### **Support (Geschäftsführung und externe Beratungen)**

„Wenn die Governance nicht stimmt, wenn die Unternehmensführung nicht dabei ist, dann werden Sie nichts bewegen können.“ (IW11, 2023, Z. 438-440). Diese Aussage lässt sich exemplarisch für alle Interviews verwenden, da alle befragten Personen darauf verwiesen, wie wichtig die Geschäftsführung (GF) einer Organisation für transformatorische Prozesse sei (ebd.; s. a. IW5, 2023, Z. 150f., IW8, 2023, Z. 428-431). Dies ist interessant, da hiermit der Annahme, nicht hierarchisch strukturierte Organisationen könnten sozial-ökologische Themen unabhängig von der GF vorantreiben, widersprochen wird. Selbst Mitarbeiter\*innen eher transformativ wirtschaftender Organisationen erklärten: „Ich glaube, es gibt immer Hierarchien und Macht in Organisationen. Das muss man gar nicht irgendwie kleinreden.“ (IW8, 2023, Z. 97-99). Ferner schildert die Interviewteilnehmende: „[...] was da wirklich ausschlaggebend ist, ist tatsächlich eine Gründungsfigur [...] die das Thema wichtig findet“ (IW8, 2023, Z. 428-431). In IW5 wird berichtet, dass es sogar passieren kann, dass die GF gebremst werden muss, da die Ressourcen und Kapazitäten der Change Agents es nicht hergeben, allen Ideen und Themen gerecht zu werden (IW5, 2023, Z. 142ff.). Dies kann daran liegen, dass bestimmte Themen auf den ersten Blick schlüssig oder einfach umzusetzen wirken, eine tiefere Auseinandersetzung jedoch offenbart, wie komplex und abteilungsübergreifend eine Umsetzung bestimmter Themen tatsächlich wäre (ebd.; Kristof, 2022, S. 256).

Zu ergänzen ist noch, dass es in eher großen Organisationen nicht nur die GF, sondern zum Teil auch die Management-Ebene ist, dessen Unterstützung benötigt wird:

Einfache Sachen lassen sich immer umsetzen. Aber ich glaube, es gibt immer Punkte, an denen es dann eine ‚trade-off-Entscheidung‘ ist, ob es isoliert für / um ein Budget geht oder ob es auch in Abgrenzung zu anderen Themen, zu anderen Fachbereichen, um Kapazitäten und Ressourcen und Prioritäten geht. Und da wird man immer verlieren, wenn es eben kein Bein aus dem Management gibt. (IW10, 2023, Z. 221-225)

Schwierig wird es allerdings dann, wenn es auf Seiten der GF oder der Management-Ebene Wissenslücken hinsichtlich der organisationalen Nachhaltigkeit gibt (IW8, 2023, Z. 173ff.). Interessieren sich leitende Organisationsmitglieder\*innen von sich aus für sozial-ökologische Gerechtigkeitsfragen und verfügen diese dahingehend über ein gewisses Verständnis, scheint es einfacher möglich zu sein, Themen umzusetzen oder zusätzliche Ressourcen zugesichert zu bekommen (ebd. Z. 418ff.). Mit zusätzlichen Ressourcen sind vor allem externe Unterstützungsleistungen gemeint. Die Interviewteilnehmenden berichteten, dass oft Nachhaltigkeitsberatungen hinzugezogen werden, um bspw. den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden oder um das Thema strukturiert und effektiv, nach einem vorgegebenen Fahrplan, bearbeiten zu können (IW10, 2023, Z. 85ff.). Laut IW7 treiben externe Beratungen Veränderungsprozesse insofern voran, als dass sie Informationen neutral von außen in die Organisation hineinbringen, bzw. sich als unabhängige Expert\*innen Gehör auf Geschäftsführungs- oder Management-Ebene verschaffen: „[...] das sage ich euch seit einem halben Jahr, aber gut, hier wird es gehört, super, laufen wir weiter so.“ (IW7, 2023, Z. 480ff.; s. a. ebd. Z. 473ff.).

### **Gesetzliche Auflagen**

Da das Ziel dieser Arbeit darin besteht, sozial-ökologische Transformationsprozesse in Organisationen nachzuvollziehen und beeinflussende Faktoren zu erforschen, war es notwendig, mit Menschen zu sprechen die bereits über Erfahrungen und Inneneinsichten verfügen. Somit hat es vermehrt Gespräche mit Organisationsmitglieder\*innen gegeben, die sich aufgrund gesetzlicher Regularien in ebendiesen transformatorischen Prozessen befinden. Dementsprechend ist es naheliegend, dass gesetzliche Auflagen auch einen treibenden transformatorischen Faktor darstellen. Allerdings galt es herauszufinden, wie stark (hemmend oder treibend) gesetzliche Auflagen bestimmte Prozesse beeinflussen (s. Kapitel 5.4.1.6). Herausgekommen ist, dass gesetzliche Auflagen eine bedeutende transformationsfördernde Wirkung vorweisen.

In einem der Interviews schildert die befragte Person, dass die Organisation die Information erhielt, ab dem Jahr 2026 einen Nachhaltigkeitsbericht vorlegen zu müssen (IW9, 2023, Z. 117f.). Basierend auf dieser Information habe sich die Organisation entschieden, frühzeitig in die thematische Auseinandersetzung zu gehen: „Weil der Weg dahin ja doch deutlich länger ist als man denkt.“ (ebd., Z. 119f.). Um möglichst effektiv vorgehen zu können und sich bestmöglich auf die CSRD-Berichtspflicht vorzubereiten, orientieren sich Organisationen häufig von vornerein an gesetzlichen Anforderungen. Bspw. erklärt

die befragte Person in IW10, dass die thematische Herangehensweise „auf Basis der neuen Regularien“ (Z. 73) erfolgte.

Interessant ist, dass der Umfang neuer gesetzlicher Anforderungen zum Teil nicht absehbar war. In IW11 wird angesprochen, inwiefern auch Vorstandsmitglieder\*innen erst lernen mussten: „das Thema wird bleiben, das Thema müssen wir bewegen“ (IW11, 2023, Z. 380f.). Die befragte Person ergänzt: „Aber es wird gehört, und es wird auch vieles, vieles umgesetzt [...]“ (ebd., Z. 382). Die gesetzliche Verpflichtung einen CSRD-Bericht vorzulegen und damit auch die Pflicht, sich als Organisation ganz grundsätzlich mit den organisationalen Umwelteinflüssen zu beschäftigen, erleichtert somit den Einstieg und sorgt dafür, dass die Bearbeitung bestimmter Themen nicht weiter aufgeschoben werden kann. Zusätzlich helfen gesetzliche Auflagen, bzw. die Abbildung des Ist-Zustandes, dabei, aufzuzeigen „was habe ich im Vorjahr berichtet, und wo habe ich mich tatsächlich weiterentwickelt“ (IW11, 2023, Z. 403f.).

### **Transformative Strukturen & Kommunikation**

Neben den bisher beschriebenen treiben Faktoren ist zudem auf die transformationsfördernden Faktoren ‚transformative Strukturen‘ und ‚Kommunikation‘ einzugehen. Aufgefallen ist, dass vor allem flache Hierarchien und kurze Kommunikationswege, wie es in transformativen Organisationen state of the art ist, dabei unterstützen, Prozesse zu beschleunigen. In IW5 beschreibt die befragte Person, dass die „flache Hierarchie und kurze Wege“ (IW5, 2023, Z. 200) der Grund dafür seien, warum es möglich ist, das Nachhaltigkeitsverständnis in der Organisation verbessern und Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen in transformatorische Prozesse einbinden zu können. Ergänzend wird erklärt: „ich kann mich immer an alle Management-Team-Mitglieder wenden, auch an den CEO direkt“ (ebd., Z. 188f.). Hinzu kommt, dass nicht nur der direkte Dialog und Austausch mit Mitglieder\*innen der Management- oder Geschäftsführungsebene ein wichtiges Kriterium zur Förderung transformatorischer Vorhaben darstellt, sondern interne Change Agents genauso auf die Rückmeldungen und den Austausch im Kolleg\*innenkreis angewiesen sind (IW7, 2023, Z. 228ff.). Im besten Fall haben alle Organisationsmitglieder\*innen die Nachhaltigkeitsstrategie verstanden und verinnerlicht (ebd., Z. 229).

Interviewteilnehmende teilten zudem mit, organisationale Umfragen hätten ergeben, dass Mitarbeitende ein Interesse daran haben, sich an sozialen und/oder ökologischen Veränderungsprozessen zu beteiligen (IW9, 2023, Z. 156f.). Auch hilft der direkte Austausch und die transparente Abbildung vollzogener Veränderungsmaßnahmen dabei, Mitarbeiter\*innen aus anderen Abteilungen für das Thema zu begeistern (IW11, 2023, Z. 278ff.). Dafür scheint es notwendig zu sein, als CSR-Mitarbeitende in Meetings und Besprechungen Präsenz zu zeigen und die Ideen aus dem Kolleg\*innenkreis aufzunehmen (IW5, 2023, Z. 102f.). Interessant ist auch, dass dies im Umkehrschluss dazu führt, dass auch Change Agents ein realistischeres Bild davon erhalten, vor welchen Herausforderungen Mitarbeitende anderer

Abteilungen stehen, bzw. welche Veränderungsvorhaben ggf. sinnvoller oder weniger sinnvoll erscheinen (ebd., Z. 219ff.).

### **Wissenstransfer, Bildung & Beratung**

Weiterhin hat die Untersuchung gezeigt, inwiefern Bildungsmöglichkeiten und der Austausch von Wissen von Bedeutung sind. Sozial-ökologische Transformationsprozesse sind darauf angewiesen, mit Wissen gefüttert zu werden. Ist dies der Fall, kommt es zuerst zu Lernprozessen innerhalb der Organisation, bspw. durch externe Beratungen, Netzwerktreffen oder andere Austauschmöglichkeiten. Die Interviewteilnehmenden schilderten u. a., dass externe Nachhaltigkeitsberatungen dabei unterstützen, den Prozess zu strukturieren. Auch ist es hilfreich von Expert\*innen erklärt zu bekommen, wie bestimmte Themen oder einzelne Standards zu verstehen sind (IW9, 2023, Z. 225ff.). Da externe Beratungen mit vielen unterschiedlichen Organisationen zusammenarbeiten und oft direkt zu Prozessbeginn assistieren, verfügen diese über Basisinformationen, die benötigt werden, um einen CSRD-Bericht überhaupt erstellen zu können (IW5, 2023, 274ff.).

Ferner nutzen CSR-Mitarbeitende „Messen, Konferenzen, Netzwerk-Veranstaltungen“ (ebd., Z. 257; s. a. IW10, 2023, Z. 113ff.), um sich auszutauschen und wichtige Kenntnisse zu erhalten. Dabei geht es den Organisationen darum, zu verstehen „was machen andere, wo können wir besser werden oder wo können wir auch Informationen und Wissen teilen“ (ebd., Z. 260f.). Interessant ist, dass dieser Weg in Zukunft vermutlich für kleinere Organisationen oder Organisationen, deren finanzielle Lage es nicht erlaubt, externe Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen, noch viel relevanter werden wird. So beschreibt die befragte Person in IW8, dass sie sich bezüglich bestimmter Inhalte an Kooperationspartner\*innen oder andere Organisationen wendet, um von diesen zu lernen (IW8, 2023, Z. 513ff.). Allerdings lässt sich nicht sagen, inwieweit kleine und eher konventionell wirtschaftende Organisationen bereits in den Austausch mit anderen Organisationen gehen oder ob dies eher eine Methode aus dem transformativen Spektrum ist.

Was sich jedoch sagen lässt, ist, dass Lernprozesse Mitarbeitende befähigen, selbstständig benötigte Daten, bspw. für eine CO<sub>2</sub>-Bilanz, zu erheben. Sprich das Verständnis für soziale und/oder ökologische Themen nimmt mit der Zeit zu und die organisationale Nachhaltigkeit wird für Beschäftigte unterschiedlicher Abteilungen allgegenwärtiger (IW5, 2023, Z. 156ff.). Zu erwähnen ist, dass diese innerorganisationalen Lernprozesse Grundvoraussetzung dafür sind, neues Wissen auch wieder aus der Organisation hinauszutragen. Dies vollzieht sich entweder durch transformierte Produkte und Dienstleistungen oder aber wieder durch verschiedenste Austauschplattformen.

Wir haben uns als erstes die größeren Kunden vorgenommen, die in den Risikobranchen tätig sind, so als Einstieg, um auch die Berater erstmal an diese Themen heranzuführen, und jetzt wird das aber immer breiter aufgestellt, dass wir dort in Gespräche gehen, dass wir gucken, wie können wir tatsächlich diese Transformation in unserer Region vorantreiben. (IW11, 2023, Z. 361-365)

Dieses Zitat zeigt, dass Transformationen sich schrittweise und dynamisch vollziehen. Die Befragte teilte mit, neu erlerntes Wissen fließe auch in die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen ein und neue ökonomische Möglichkeiten würden fortan mit Kund\*innen thematisiert werden (ebd., Z. 356ff.). Prozesse wie diese entfalten sich jedoch nur dann, wenn Lernprozesse über das CSR-Team hinaus erfolgen und die Motivation da ist, genau hinzuschauen und potentielle Veränderungsoptionen vorzuschlagen. Dies wird bspw. in IW7 deutlich, da die befragte Person davon erzählt, dass ein Kollege aus einer anderen Abteilung anrief und mitteilte: „wir haben ja Transportwege, das ist ja immens, wenn die aus China kommen und wir haben jetzt jemanden gefunden in Portugal“ (IW7, 2023, Z. 412-414).

### **Motivation (extrinsisch & intrinsisch)**

Wie soeben in Kapitel 5.4.2.5 angesprochen, braucht es auf der einen Seite das Wissen und auf der anderen Seite aber auch die intrinsische Motivation der Beschäftigten, sich für soziale und ökologische Veränderungsprozesse einzusetzen. Die befragte Person aus IW7 fasst dies wie folgt zusammen: „ich fühle mich hier sehr gehört, weil ich glaube, ansonsten würde ich auch meine Motivation irgendwann verlieren, wenn man immer gegen Mauern rennt.“ (2023, Z. 551-553). Darüber hinaus lassen sich organisationale Change Agents auch von anderen Change Agents anstecken. In IW11 wird erklärt, dass es zu Beginn des transformatorischen Prozesses überregionale Arbeitskreissitzungen gegeben hat, auf denen vor allem eine Kollegin mit ihrem Engagement und Wissen für Motivation sorgte (2023, Z. 284ff.).

Warum sich auch Nicht-CSR-Mitarbeitende letztendlich für Veränderungsprozesse einsetzen, bzw. diese aktiv vorantreiben, hat laut dieser befragten Person mit dem Faktor Transparenz zu tun (ebd., Z. 112ff.). Klarheit, konsistentes Handeln und die organisationale Glaubwürdigkeit tragen dazu bei, die Belegschaft für nachhaltige Themen zu begeistern (ebd.). Aus IW9 geht hervor, dass es dennoch auch am persönlichen Interesse liegt, inwieweit Mitarbeitende partizipieren möchten: „Man hat das ja auch so in seinem privaten Umfeld, dass es da Leute gibt, die sich mehr für das Thema Nachhaltigkeit interessieren und bei anderen ist es halt noch nicht so angekommen, oder die sagen halt, ja, was soll ich da machen?“ (2023, Z. 283-286). Allerdings scheint das Gelingen transformatorischer Prozesse auch an das Eigeninteresse der Mitarbeiterschaft gebunden zu sein, da eine Lösung gewisser Problematiken nicht immer unverzüglich umsetzbar ist (ebd., Z. 90ff). In IW8 wird beschrieben, dass es hilfreich sein kann, low-hanging-fruits mitzunehmen. Damit ist gemeint, dass kleine und mit überschaubarem Aufwand verbundene Veränderungsprojekte dabei helfen können, die Motivation der Mitarbeitenden zu stärken (2023, Z. 146ff.).

## **5.5 Transformatorisches Potenzial**

Zum Ende des Gesprächs sind die Interviewteilnehmenden gefragt worden, wie sie das grundsätzliche transformatorische Potenzial derzeitiger sozial-ökologischer Maßnahmen in Organisationen einschätzen. Da die gesetzlichen Auflagen in den kommenden Jahren für immer mehr Organisationen

verpflichtend werden, ist davon auszugehen, dass soziale und ökologische Transformationsprozesse zunehmen werden. Insofern ist es wichtig, neben der Auseinandersetzung mit den transformatorischen Faktoren, herauszufinden, inwieweit derzeitige Bestrebungen und Maßnahmen ausreichen, um tatsächlich Nicht-Nachhaltige Wirtschaftspraktiken zu überwinden. Auffällig war, dass es den Befragten anfänglich etwas ungewöhnlich erschien, in die Zukunft zu blicken und die eigene Meinung zum Thema ‚gesamtwirtschaftliche Transformationspotenziale‘ zu teilen. Der Grund dafür war, dass dies nicht zwangsläufig etwas mit dem beruflichen Wirken zu tun hat. Dennoch sind die Ergebnisse sehr gehaltvoll. Zum einen ist beschrieben worden, welche Veränderungen sich innerhalb der Organisation vollzogen haben und was dies für die Organisation oder einzelne Akteur\*innen bedeutet (s. Kapitel 5.5.1). Und zum anderen haben die Befragten ihre Perspektiven hinsichtlich der Makroebene geäußert, bzw. erklärt, ob und inwieweit die Maßnahmen einzelner Organisationen zu volkswirtschaftlichen Veränderungen führen könnten (s. Kapitel 5.5.2).

### 5.5.1 Wertewandel & organisationale Umgestaltung (Mikroebene)

Die Interviewanalyse hat die theoretische Erkenntnis, dass es organisationale Change Agents braucht, um Veränderungen voranzutreiben, bestätigt: „Aber es hängt alles an meiner Person.“ (IW8, 2023, Z. 247; s. a. Kristof, 2020, S. 16). Aus unterschiedlichen Interviews geht hervor, wie wichtig es ist, zumindest einem Organisationsmitglied die Verantwortung für sozial-ökologische Belange zu übertragen (s. Kapitel 5.4.2.1). Nach welchen Standards oder nach welchem Fahrplan sich Change Agents dabei richten, spielt eine untergeordnete Rolle. Die Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand und die Umsetzung erster Maßnahmen durch CSR-Mitarbeitende kann aber einen Schneeballeffekt in Gang setzen und Change Agents können durch ihr Wirken transformatorische Faktoren beeinflussen (s. Abbildung 8):



Abbildung 8: Transformationsfaktor Change Agent (eigene Darstellung)

Dies wiederum kann zu weiteren treibenden Faktoren führen, sodass zusätzliche Themen auf den Schreibtischen der CSR-Beteiligten landen. Basierend darauf wird erneut der Status Quo hinterfragt und es kommt zu bspw. Projekterweiterungen, die wiederum neue transformationstreibende Faktoren hervorbringen.

Interessant ist, dass es innerhalb dieser Prozesse einer überzeugenden Argumentationslogik bedarf, um sich als Change Mitarbeiter\*in Gehör zu verschaffen: „Aber ich glaube, wenn man [...] da vernünftige Argumente auf seiner Seite hat, hatte ich immer das Gefühl, dass ich eben in dem Rahmen auch

argumentieren konnte.“ (IW10, 2023, Z. 372-374). Neben der Unterstützung, die CSR-Mitarbeitende von Geschäftsführenden oder Manager\*innen erhalten, hängt das Gelingen transformatorischer Prozesse auch von anderen Organisationsmitglieder\*innen ab. Laut einer befragten Person ist während der Umsetzung neuer Maßnahmen darauf zu achten, die Belegschaft nicht zu überfordern (IW5, 2023, Z. 146-150). Es braucht die Akzeptanz und den Support von Mitarbeitenden, um nachzuvollziehen, vor welchen Herausforderungen einzelne Abteilungen stehen und um nicht von oben herab Maßnahmen zu diktieren, die sich letztlich als ineffektiv erweisen (IW7, 2023, Z. 582ff.).

Setzt sich eine Organisation mit sozial-ökologischen Themen auseinander und gibt es eine Person, die die Verantwortung für das Voranbringen bestimmter Themen übernimmt, kann dies auf lange Sicht zu einem organisationalen Wertewandel und Umgestaltungsprozessen führen. Wobei nicht eindeutig ist, ob sich zuerst die Einstellungen und Werte der Mitarbeitenden verändern und es basierend auf gedanklichen Transformationen zu Veränderungsprozessen kommt oder ob Veränderungsprozesse eine Reflexion erzwingen, sodass sich Praktiken transformieren. Es ist davon auszugehen, dass beides zusammenwirkt und sowohl eine vorgeschriebene Maßnahme als auch Lernprozesse Transformationen hervorrufen.

## 5.5.2 Veränderte Wirtschaftsweisen (Meso- und Makroebene)

„Wenn ich mir vorstelle, dass andere so arbeiten würden wie wir, ich glaube, dann hätten wir eine komplette andere Wirtschaft.“ (IW8, 2023, Z. 551f.). In IW8 erklärt die befragte Person, dass sich die Mitarbeitenden bewusst für eine Tätigkeit in einer transformativ strukturierten Organisation (Mesoebene) entschieden hätten, um ihren eigenen Beitrag zur sozialen und ökologischen Transformation der Wirtschaft zu leisten (3023, Z. 550ff.). Dennoch geht aus dem Gespräch hervor, dass auch transformative Organisationen nicht frei von Machtstrukturen sind (ebd., Z. 97f.). Inwieweit dies im Speziellen sozial-ökologische Veränderungen beeinflusst, lässt sich allerdings nur bedingt feststellen. Gegenwärtig geht es eher darum, aufzuzeigen, dass transformative Strukturen zu alternativen Wirtschaftsweisen führen können. Um jedoch einen wesentlichen Unterschied auf der Makroebene zu erzeugen, müssten transformative Organisationen auch außerhalb ihrer Nischen, den Freiräumen, operieren. Dennoch, und im Hinblick auf makro-transformatorische Potenziale, scheinen transformative Organisationen eine interessante Rolle zu spielen, da sie durch das Probieren alternativer Wirtschaftspraktiken ihren individuellen Möglichkeitshorizont erweitern. Diesbezüglich ist im Theorieteil dieser Arbeit auf solidarische Landwirtschaftsbetriebe verwiesen worden, deren Geschäftsmodell auf transformativen Strukturen fußt (s. Kapitel 3.3.1). Diese Betriebe haben sich innerhalb weniger Jahre vervielfältigt, was dazu geführt hat, dass alternative Formen der Agrarproduktion heutzutage vermehrt thematisiert werden (Rommel et al., 2019, S. 361-371).

Zudem scheinen auch konventioneller wirtschaftende Organisationen Positivbeispiele zu nutzen, um soziale und/oder ökologische Themen zu platzieren. In IW11 beschreibt die befragte Person, dass mit

Hilfe von Leuchtturm-Projekten versucht wird, Partnerschaften einzugehen, um gemeinsam und über die Organisation hinaus Veränderungen herbeizuführen (IW11, 2023, Z. 208ff.). Damit lässt sich festhalten, dass Positivbeispiele transformationsfördernd oder, wie Wiesenthal es beschreibt, ansteckend wirken können (Wiesenthal, 1997, S. 271). Allerdings hat die Interviewanalyse auch gezeigt, dass eine symbiotische Transformation, sprich eine Transformation, die sich durch die Aushandlung und das Eingehen von Kompromissen vollzieht, in konventionellen Organisationen eher Anklang findet als andere transformatorische Wege:

Dadurch, dass das sehr breit ist, muss man auch hier und da Kompromisse schließen, weil man hat diese verschiedenen Perspektiven. Wir müssen natürlich auch ökonomisch drauf gucken. Und das muss man alles unter einen Hut kriegen. Wie jedes Unternehmen guckt man auf seine Kosten, auf seine Kapazitäten, aber man ist schon in einem Austausch. (IW11, 2023, Z. 371-375)

In IW10 ergänzt die befragte Person, wie wegweisend bestimmte sozial-ökologische Aushandlungen im beruflichen Kontext sind, da sich durch die berufliche Aktivität effektiver Einfluss nehmen lässt (IW10, 2023, Z. 398ff.). Dies liege daran, dass der Hebel einer Organisation größer ist als das private Engagement (ebd.). Allerdings, und an dieser Stelle zu erwähnen ist, dass interne Meinungsverschiedenheiten nicht zu unterschätzen sind. Auch wenn eine Organisation einen Change Agent eingestellt hat und erste Schritte in Richtung sozial-ökologische Transformation unternommen wurden, ist es möglich, auf Widerstände zu stoßen und in bestimmten Punkten mit einer Kompromisslosigkeit zurechtkommen zu müssen (IW11, 2023, Z. 336ff.). Dies wiederum begrenze das organisationale Transformationspotenzial, da innerorganisationale Veränderungsprozesse außerorganisationalen Veränderungsprozessen vorgeschaltet sind. Werden diese von Mitglieder\*innen der Organisation blockiert oder eingeschränkt, ist es nur schwer möglich, einen Schritt weiterzugehen und transformatorische Produkt- oder Dienstleistungsalternativen an Kund\*innen heranzutragen (ebd.). Dennoch sind es die kleinen Veränderungen vieler unterschiedlicher Organisationen, die zu Veränderungen auf der Makroebene führen und es wäre vermutlich hilfreich, sich als Change Agent auch von Transformationen anderer Organisationen motivieren zu lassen. Damit ist gemeint, dass es möglicherweise hilfreich sein kann, die Mikro- und Mesoebene zeitweise gedanklich zu verlassen, um nachzuvollziehen, dass die Transformation der Wirtschaft nicht von einzelnen innerorganisationalen Konflikten ausgebremst wird.

## 6. Diskussion

Im Diskussionsteil dieser Masterarbeit geht es darum, die zentralen Ergebnisse der Analyse abzubilden und in den Forschungsrahmen einzuordnen. Zudem ist darauf einzugehen, welchen Mehrwert die Erkenntnisse bieten, aber auch welche Fragen sich nicht beantworten lassen, sprich welche Fragen in Folgeuntersuchungen zu ergründen wären. In Anlehnung an die GTM nach Glaser und Strauss (2008), ist erforscht worden, inwieweit treibende und hemmende Faktoren sozial-ökologische Transformationsprozesse in Organisationen beeinflussen. Dabei war es wichtig, die Sichtweise der Mitwirkenden zu

berücksichtigen (s. Kapitel 4.1.1). Akteur\*innen, in dieser Arbeit auch als Change Agents oder CSR-Mitarbeitende bezeichnet, die sich in ihrem beruflichen Alltag mit sozialen und ökologischen Veränderungen befassen, verfügen über ein Detailwissen, über das andere Mitarbeitende oder die Geschäftsführung ggf. nicht verfügen (Kühner et.al., 2017, S. 7). Dieses Detailwissen konnte mithilfe verschiedener Kodierschritte analysiert und zu neuen theoretischen Erkenntnissen verdichtet werden. Ziel ist es, damit bestehende Erkenntnisse zu erweitern und auch der einleitend erwähnten Kosten-Nutzen-Rechnung eine Komponente hinzuzufügen. Darüber hinaus wird innerhalb dieser Diskussion der Versuch unternommen, neue Impulse in die Diskussion zu geben. Es steht die Frage im Raum, inwieweit die neu gewonnen Erkenntnisse für Organisationen, die sich innerhalb sozial-ökologischer Veränderungsprozesse befinden oder denen Prozesse bevorstehen, dienlich sein können.

Folglich gilt es den dynamischen Charakter sozial-ökologischer Veränderungsprozesse abzubilden und die einzelnen Bestandteile zu erklären (s. Kapitel 6.1). Daran anknüpfend lassen sich Diskussionen hinsichtlich der Bedeutung dieser Ergebnisse führen. Es geht darum aufzuzeigen, inwieweit die neuen Erkenntnisse für das Forschungsgebiet relevant sind und ob diese den Erwartungen entsprechen (s. Kapitel 6.2). Abschließend sind die Ergebnisse noch einmal kritisch zu hinterfragen, um tatsächlich Schlussfolgerungen, auch hinsichtlich ungeklärter Fragen, ziehen zu können (s. Kapitel 6.3).

## 6.1 Modell sozial-ökologischer Transformationsprozesse

Beginnend ist festzuhalten, dass es immer einen ursächlichen Grund oder auch verschiedene Gründe dafür gibt, warum es in Organisationen zu sozialen und ökologischen Veränderungsprozessen kommt. Die Befragten sprachen in diesem Zusammenhang u. a. von gesetzlichen Auflagen oder ethischen Ansprüchen (s. Kapitel 5.2). Allerdings sind die Transformationsgründe immer auch in kontextuale Bezüge eingebunden. Dies liegt daran, dass Organisationen historisch gewachsen sind und sich gewisse Strukturen und Abläufe etabliert haben. Organisationen wirtschaften nicht im luftleeren Raum. Vielmehr unterliegen sie den Marktbedingungen, die bspw. zu Konkurrenz- oder Wachstumsdruck führen können (s. Kapitel 3.2.2). Diese Kontexte konnten jedoch nur bedingt berücksichtigt werden, da mit Change Agents aus ganz unterschiedlichen Organisationen gesprochen wurde. Innerhalb der Gespräche hat sich gezeigt, dass jede Branche und auch jede Organisation individuell vor anderen Herausforderungen steht und verschiedenste kontextuale Bezüge, wie bspw. infrastrukturelle Bedingungen oder spezielle gesetzliche Auflagen, eine Rolle spielen und Einfluss ausüben können (s. Kapitel 5.5.2).

Kommt es aber aufgrund bestimmter Gegebenheiten zu transformatorischen Prozessen in Organisationen und sind diese bereit, sozial-ökologische Veränderungen durchzuführen, werden Veränderungsprozesse zwangsläufig von transformatorischen Faktoren begleitet. Diese Faktoren können sich entweder positiv oder negativ auf Veränderungsprozesse auswirken. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die treibende oder hemmende Wirkung transformatorischer Faktoren auch entscheidend für das Gelingen und die Intensität gewisser Veränderungsvorhaben ist (s. Kapitel 5.4 & 5.5). Dahingehend ist es interessant,

dass Forschungen zu transformativen Organisationen, wie es sie bspw. vermehrt zu Solawis oder zu Erneuerbaren Energien gibt, bereits Erkenntnisse zu dieser Thematik hervorbringen (Rommel et. al., 2019; Kahlenborn et. al., 2019, S. 41ff.). In diesen Ausführungen wird erklärt, dass bspw. Lernprozesse dabei unterstützen, gewisse Veränderungen voranzutreiben oder dass die Sicherstellung der Rentabilitätsziele Veränderungen eher erschweren. Allerdings werden diese Faktoren nicht losgelöst von anderen Schwerpunkten beschrieben. Auch sind keine Untersuchungen dazu bekannt, in denen Mitarbeitende zu diesen Faktoren befragt werden oder inwieweit diese Veränderungsprozessen vorgeschaltet sind. Dagegen erschien es sinnvoll, Change Agents zum Thema Veränderungsprozesse zu befragen, um entsprechend transformatorische Faktoren herausarbeiten zu können.

Interessant ist, dass sich transformatorische Faktoren auch auf die Umsetzung konkreter sozialer und ökologischer Maßnahmen auswirken. Stehen bspw. kaum finanzielle Mittel zur Verfügung oder ist die Geschäftsführungs- und/oder Managementebene nicht überzeugt von bestimmten Vorhaben, dann lassen sich Maßnahmen nur bedingt realisieren (s. Kapitel 5.4.2.2). Das bedeutet, der Status Quo bleibt bestehen und überholte oder gar umweltschädliche Strukturen werden erhalten. Dies kann zur Folge haben, dass Organisationen irgendwann vor einem Berg von Veränderungsmaßnahmen stehen, der kaum zu überwinden scheint. So wird in IW11 beschrieben, dass gesetzliche Regelungen oftmals plötzliche Ergebnisse erfordern (2023, Z. 240ff.). Ist dies der Fall und hat sich eine Organisation bis dato nicht damit auseinandergesetzt, wie bspw. bestimmte Daten erhoben und dargestellt werden, kann dies zu großen Herausforderungen führen. Im Umkehrschluss führen rechtzeitig umgesetzte Maßnahmen wiederum zu bestimmten Ergebnissen, die sich erneut auf organisationale Kontexte auswirken. Bspw. ist aufgefallen, dass es Organisationsmitglieder\*innen grundsätzlich leichter fällt, sich auf Maßnahmen einzulassen, die nachvollziehbar oder weniger abstrakt erscheinen (s. Kapitel 5.4.2.4). Ein Beispiel hierfür sind Emissionen, die durch organisationales Handeln entstehen. Befragte schilderten, dass der CO<sub>2</sub>-Ausstoß zwar auch nur eine Zahl sei, diese aber aufgrund von Vorjahreserhebungen im Verlauf der Zeit vergleichbarer wird und sich nachvollziehen lässt, ob Emissionen tatsächlich reduziert werden konnten (IW7, 2023, Z. 394ff.).

Ob und in welchem Umfang sich organisationale Veränderungen auch auf der Makroebene bemerkbar machen, ist davon abhängig, wie viele Organisationen innerhalb eines gemeinsamen Zeitraums bestimmte Maßnahmen umsetzen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Veränderungen auf der Mikro- und Mesoebene langfristig neue ursächliche Bedingungen und Kontexte auf der Mikro-, Meso- und Makroebene erzeugen und damit wieder neue Prozesse starten. Sozial-ökologische Veränderungsprozesse lassen sich somit als andauernde und wiederkehrende Prozesse beschreiben (s. Abbildung 9). Dabei vertiefen und verdichten sich die Bedingungen, Kontexte, Einflussfaktoren, Maßnahmen und Ergebnisse mit jedem Zyklus (s. Abb. 9, Kreise im inneren des Modells) und Organisationen, die bspw. ihre Emissionen reduzieren konnten, setzen sich in Folgezyklen damit auseinander, wie sich die Emissionen weiter senken lassen. Die folgende Abbildung dient dazu, genau diesen Prozess zu veranschaulichen:

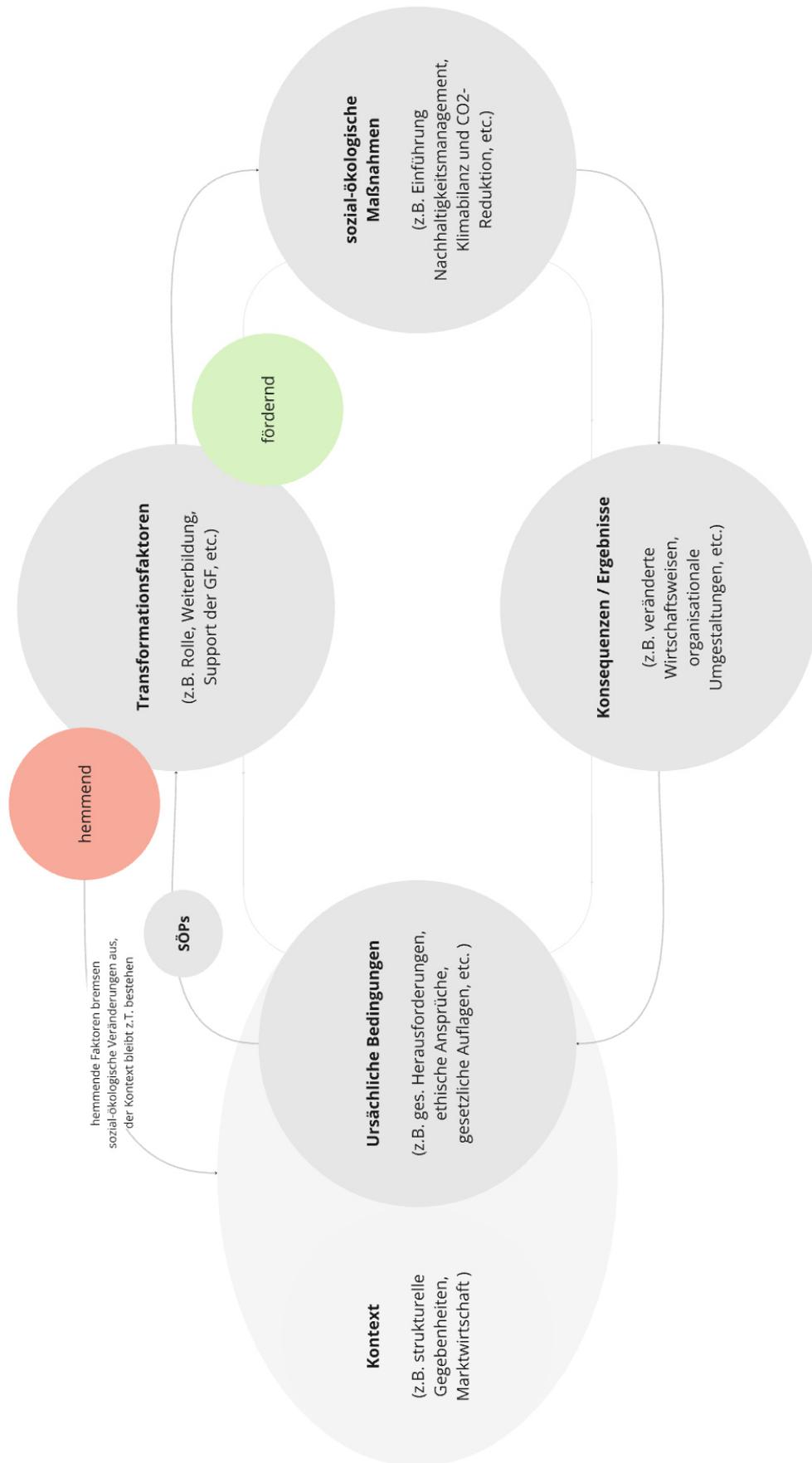


Abbildung 9: Modell sozial-ökologischer Transformationsprozesse in Organisationen (eigene Darstellung)

## 6.2 Die Bedeutung sozial-ökologischer Transformationsprozesse

Sozial-ökologische Transformationsprozesse werden in den kommenden Jahren vermutlich zunehmen und sich intensivieren, weshalb es wichtig ist, dies aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen zu untersuchen. Organisationen profitieren davon, rechtzeitig Bescheid zu wissen, welche Veränderungen auf sie zukommen werden und wie damit umzugehen ist. Darüber hinaus ist es wichtig, transformativwissenschaftliche Forschungen zu ergänzen. Oft setzen sich Wissenschaftler\*innen mit alternativen Wirtschaftspraktiken (z.B. transformativen Organisationen) auseinander. Dies ist notwendig, um den Möglichkeitshorizont zu erweitern. Gleichzeitig ist es aber auch relevant, den Status Quo zu untersuchen und sich mit Organisationen zu beschäftigen, die hauptsächlich konventionell wirtschaften. Ein Grund dafür ist, dass der Großteil deutscher Organisationen gegenwärtig noch konventionell strukturiert ist und sich Transformationsprozesse nicht ausschließlich aus ethischen Ansprüchen vollziehen (s. Kapitel 5.2.1.4). Damit gemeint ist, dass die transformative Organisationsgestaltung gegenwärtig eher die Ausnahme als die Regel ist.

Dementsprechend hat es im Rahmen dieser Arbeit auch eine Auseinandersetzung mit der symbiotischen Transformationsstrategie nach Wright gegeben, da diese ein realistisches Szenario zeichnet (2017, S. 415). Die symbiotische Transformationslogik besagt, dass es, neben anderen Transformationslogiken, auch die Aushandlung von Kompromissen benötigt, um Veränderungen durchzusetzen (s. Kapitel 3.1.2). Dies spiegelt sich auch auf der Mikro- und Mesoebene wider. Befragte schilderten, dass hemmende Faktoren, wie die Wirtschaftlichkeit einer Organisation oder die Abhängigkeiten von globalen Lieferketten, (spektrumsunabhängig) keine radikalen Lösungen erlauben würden und es immer einer Aushandlung bedarf (IW11, 2023, Z. 371-375). Zudem scheint die zeitliche Dimension transformativischer Logiken ebenfalls eine Rolle zu spielen. Hat sich ein Transformationsschritt vollzogen und ist es zu bestimmten Aushandlungen gekommen, lässt sich die Einflussnahme im Verlauf der Zeit ausbauen. In IW11 wird beschrieben, wie sich zu Beginn des Prozesses mit der eigenen Organisation und umsetzbaren Maßnahmen beschäftigt wurde (Z. 10ff.). Anschließend war es der Organisation möglich, auch mit Kund\*innen in ein Gespräch zu gehen und weitere Kompromisse vorzuschlagen oder auszuhandeln (ebd.). Ähnlich wird dieser Prozess in IW7 beschrieben. Die befragte Person erklärte, dass inzwischen auch Teile des Geschäftsmodells transformiert und Produktlösungen sozial-ökologisch gerechter konzipiert werden (IW7, 2023, Z. 536ff.).

Damit es aber zu Kompromissen, Veränderungsprozessen und schlussendlich zu sozial und ökologisch gerechteren Lösungen kommt, braucht es die Verantwortungsübernahme mind. einer mitarbeitenden Person (s. Kapitel 5.3.1 & 5.4.2.1). Die Analyse hat gezeigt, dass organisationale Change Agents (spektrumsunabhängig) eine tragende Rolle in diesen Prozessen spielen (ebd.). Sie sind dafür verantwortlich, Themen nachzuvollziehen, verständlich aufzubereiten, Informationen weiterzugeben und Maßnahmen auszuhandeln. Je nachdem, wie viel Rückendeckung Change Agents erhalten und wie viele Ressourcen

(Priorisierung, Support, Kapital und Zeit) ihnen zur Verfügung stehen, desto umfangreicher werden transformatorische Prozesse gestaltet. Interessant ist, dass dies sowohl in transformativen als auch in konventionellen Organisationen der Fall zu sein scheint. Dabei ist einigen der Befragten die Relevanz ihrer Position durchaus bewusst (s. bspw. IW8, 2023, Z. 242). Dies liegt ein Stück weit daran, dass organisationale Change Agents sowohl Fürsprecher der Organisation als auch Fürsprecher sozial-ökologischer Umweltbelange sind. Sie sind ausschlaggebend dafür, dass ein Link zwischen den Ebenen (Mikro-, Meso-, und Makroebene) entstehen kann. Dementsprechend, und angesichts transformatorischer Notwendigkeiten, wäre es förderlich, Folgeuntersuchungen zu dieser Thematik durchzuführen und dabei die Theorie der Ebenen stärker zu forcieren.

Des Weiteren lässt sich festhalten, dass diese Ergebnisse nur in Teilen mit den Erwartungen und Vorüberlegungen übereinstimmen. Aufgrund der theoretischen Auseinandersetzung mit bestehenden Erkenntnissen war zwar abzusehen, dass organisationale Change Agents eine treibende Kraft im Prozess einnehmen, jedoch war nicht absehbar, welche Aufgaben und Herausforderungen Change Agents innerhalb sozial-ökologischer Veränderungsprozesse zu bewerkstelligen haben und inwieweit diese (spektrumsunabhängig) bspw. auf die Unterstützung der GF oder externe Beratungen angewiesen sind (s. bspw. IW11, 2023, Z. 438ff.). Die Analyse hat gezeigt, dass das Gelingen transformatorischer Prozesse daran geknüpft ist, inwieweit Change Agents und Geschäftsführungen oder Mitarbeitende mit Entscheidungsbefugnis zusammenarbeiten (s. Kapitel 5.4.2.2). Auch wenn transformative Organisationen weniger hierarchisch aufgebaut und Mitarbeitende stark in Entscheidungsprozesse involviert sind, scheint es immer die Legitimation bestimmter Personen zu benötigen, um Maßnahmen in die Wege leiten zu können (ebd.). Dieser Punkt wäre jedoch weiter zu untersuchen, da die Anzahl befragter Personen (aus eher transformativen Organisationen) höchstens ausreicht, um diese Tendenz auszusprechen.

Ferner war zu erwarten, dass das Tagesgeschäft oberste Priorität für Organisationen hat. Vor allem in eher konventionellen Organisationen ist dies ein Argument, gegen das CSR-Mitarbeitende nur schwer ankommen (s. Kapitel 5.4.1.2). Transformative Organisationen sind oft von Grund auf sozial und ökologisch gerechter ausgerichtet, dies zeigt sich u. a. in den Dienstleistungen und Produkten. Dennoch sind auch transformative Organisationen darauf angewiesen, wirtschaftlich zu bleiben. So schildert die befragte Person in IW8, dass der Druckstandard zeitweise reduziert werden musste, um durch finanzielle Schwierigkeiten hindurchzukommen (IW8, 2023, Z. 397ff.). Auch deuten die Ergebnisse darauf hin, dass kleine Organisationen, zu denen meistens auch transformative und in den Freiräumen operierende Organisationen zählen, es womöglich schwerer haben, wenn es darum geht, externe Unterstützungsleistungen in Anspruch zu nehmen (IW8, 2023, Z. 225ff.). Nachhaltigkeitsberatungen können zwar unterstützen, allerdings ist dies auch mit Kosten verbunden. Aus diesem Grund kann es für kleinere Organisationen hilfreich sein, sich mit anderen Organisationen zu vernetzen, um durch den Austausch die notwendigen Informationen zu erhalten. Inwieweit kleine Organisationen dies bereits machen und welche

Möglichkeiten es für kleine Organisationen noch gibt, lässt sich im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht beantworten.

### 6.3 Kontextuale Einordnung der Ergebnisse

Da die Auswirkungen sozial-ökologischer Transformationsfaktoren in Organisationen bisher kaum erforscht sind, ging es in dieser Arbeit nur bedingt darum, bestimmte Erkenntnisse zu widerlegen oder zu bestätigen. Vielmehr wurde der Versuch unternommen, aufbauend auf transformativwissenschaftlichen Untersuchungen, neue Perspektiven einzufangen und bestehende Erkenntnisse zu erweitern. Um jedoch die Ergebnisse in den allgemeinen Forschungsstand einordnen zu können, ist noch einmal darauf einzugehen, wie diese Untersuchung zu Stande gekommen ist.

Im Vorfeld dieser Arbeit hat es eine intensive Auseinandersetzung mit wissenschaftlicher Literatur zum Thema „sozial-ökologische Veränderungsprozesse in Organisationen“ gegeben. Herausgekommen ist, dass es vor allem Untersuchungen zu transformativen Organisationen gibt, innerhalb derer immer wieder transformatorische Faktoren genannt werden (s. Kapitel 3.1.1). Diese werden jedoch eher als Nebenprodukt abgebildet und stehen kaum im Zentrum bestehender Forschungen. Zu erwähnen ist auch, dass Forschende oft bestimmte Nischen untersuchen. Als Beispiel ist in dieser Arbeit mehrmals auf Solawis verwiesen worden. Transformativwissenschaftler\*innen sind der Ansicht, dass eine Vervielfältigung transformativer Organisationen, bzw. transformative und sich in Nischen vollziehende Ansteckungsprozesse, wichtig seien, um Veränderungsprozesse anzustoßen (Rommel et. al., 2019, S. 361ff.). Die Analyse hat jedoch ergeben, dass sich die befragten Personen, die in eher konventionellen Organisationen tätig sind, nicht bewusst an transformativen Organisationen orientieren. Woran das liegt, wäre weiter zu erforschen. Möglich ist, dass die gestellten Fragen nicht ausgereicht haben, um diesen Aspekt detaillierter zu erfassen. Ggf. könnte es auch mit der Disparität alternativer Konzepte zusammenhängen, da die organisationale Umgestaltung oder die Aufsetzung neuer Maßnahmen immer an transformatorische Faktoren gekoppelt ist. Überwiegen hemmende Faktoren, wie bspw. die Priorisierung des Tagesgeschäfts, kann dies dazu führen, dass alternative Strukturelemente für konventionelle Organisationen nicht umsetzbar erscheinen.

Während der Auseinandersetzung mit transformativen Organisationen hat sich somit die Frage aufgedrängt, ob die Ausbreitung von Alternativen und die Verdrängung bestehender Organisationen auf volkswirtschaftlicher Ebene realistisch ist oder nicht. Parallel dazu ist aufgefallen, dass sich transformatorische Prozesse nicht nur in Nischen vollziehen. Gesetzliche Neuregelungen, wie die CSRD-Berichtspflicht, sind u. a. der Grund dafür, dass es auch in konventionell wirtschaftenden Organisationen zu umfangreichen sozial-ökologischen Veränderungen und thematischen Auseinandersetzungen kommt. Bezogen auf organisationale Veränderungsprozesse, gibt es dementsprechend zwei transformatorische Wege. Der eine führt über die Freiraum-Strategie, sprich über die Ausbreitung von Alternativen und der andere über die Symbiotische-Strategie, bzw. über das Schließen von Kompromissen im Bestehenden.

Dabei ist bereits bekannt, dass es immer die Berücksichtigung verschiedener Transformationslogiken braucht, um ein realistisches Bild zu zeichnen und um zu verstehen, welche Aspekte für transformativische Prozesse von Bedeutung sind (Wright, 2017). Wie Wright bereits vor einigen Jahren vermerkt hat, sind Veränderungsprozesse nicht an eine einzige Logik gebunden (2017, S. 412ff.). Vielmehr ist das Zusammenspiel dieser bedeutend (s. Kapitel 3.1.2). Insofern geht es darum, zu verstehen, wie sich Veränderungsprozesse innerhalb und außerhalb gewisser Nischen vollziehen.

Um das Thema jedoch weiter eingrenzen zu können, war es anfänglich wesentlich, einen gemeinsamen Nenner (treibende und hemmende Transformationsfaktoren) zu identifizieren. Das Ziel bestand darin, (ab einem gewissen Zeitpunkt) den Blick ein Stück weit von den ursächlichen Bedingungen und transformativischen Logiken zu lösen und zu analysieren, inwieweit es zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten transformationsbeeinflussender Faktoren kommt. Dafür wurden vorbereitend Erkenntnisse aus bisherigen transformationswissenschaftlichen Untersuchungen zusammengetragen und inspiziert (s. Kapitel 3.2.2). Untersuchungen aus anderen Wissenschaftsbereichen ließen sich nur geringfügig berücksichtigen (s. Kapitel 3.2.2). Ein Grund dafür war, dass die Abbildung von Ansätzen und theoretischen Kenntnissen aus anderen Disziplinen, insbesondere aus den Wirtschaftswissenschaften, den Rahmen dieser Masterarbeit überschritten hätte. Disziplinenübergreifende Erklärungsversuche und die wirtschaftswissenschaftliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Ansätze zur Erklärung organisationaler Veränderungsprozesse (bspw. durch ‚Models of Change‘-, ‚Design Thinking‘-, ‚Transition-Management‘- oder ‚Multi-Level-Perspective‘-Ansätze) hätte diese Untersuchung zwar verfeinert oder den Kontext erweitert, allerdings ist diese Arbeit vor dem Hintergrund entstanden, dass die ermittelten Transformationsfaktoren den bereits entwickelten Ansätzen/Modellen gewissermaßen vorgeschaltet sind, CSR-Mitarbeitende diese im beruflichen Alltag jedoch kaum berücksichtigen oder eher unbewusst darauf reagieren. Ein weiterer Grund für die spezifische Berücksichtigung bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse, sind die für die Recherche verwendeten Suchbegriffe. Begriffe wie ‚sozial-ökologische Transformation‘, ‚nachhaltige Veränderungsprozesse in Unternehmen‘ oder ‚treibende und hemmende Transformationsfaktoren‘ sind sehr spezifische Suchbegriffe. Doch selbst bei der Verwendung von Synonymen blieb die Anzahl wissenschaftlicher Untersuchungen überschaubar. Allerdings hat die Auseinandersetzung mit bestehenden Erkenntnissen gezeigt, dass diese Begrifflichkeiten gängige Termini für das Thema darstellen.

Überdies ist aufgefallen, dass innerhalb der unterschiedlichen transformationswissenschaftlichen Forschungen ähnliche transformativische Faktoren beschrieben werden. Bezeichnend ist, inwieweit dies auch bei organisationalen Strukturunterschieden der Fall zu sein scheint. Diese Arbeit hat verdeutlicht, dass sowohl transformative als auch konventionelle Organisationen vor ähnlichen Herausforderungen stehen und dass das Gelingen transformativischer Prozesse von gewissen Faktoren abhängt (s. Kapitel 5.4). Da es sich bei dieser Untersuchung jedoch um ein nicht gesättigtes Sampling handelt, lassen sich diesbezüglich nur Tendenzen aussprechen. Dennoch liefert diese Masterarbeit interessante Hinweise.

Vor allem wird deutlich, dass es nicht nur die Berücksichtigung unterschiedlicher äußerer Transformationslogiken (Freiraum-Strategie & Symbiotische-Strategie) auf der Makroebene braucht, um Veränderungen voranzutreiben, auch kann es hilfreich sein, die inneren Transformationslogiken einer Organisation nachzuvollziehen (s. Kapitel 6.1). Zu untersuchen bliebe, in welchem Maße sich Veränderungsprozesse evolvieren würden, sofern einer Organisation bewusst wäre, wie sich sozial-ökologische Transformationsprozesse vollziehen und welche Faktoren in Wechselwirkung zueinander stehen, bzw. wie sich diese beeinflussen lassen.

## 7. Fazit

Zusammenfassend ist noch einmal festzuhalten, dass sich innerhalb dieser Arbeit mit sozial-ökologischen Veränderungsprozessen in Organisationen und den damit verbundenen beeinflussenden Faktoren beschäftigt wurde. Das Thema erschien dahingehend relevant, da immer wieder bestimmte Fragen (Wie gelingt die Energiewende? / Wie können Emissionen reduziert werden? / Wie lässt sich sozial und ökologisch im Rahmen der ‚Planetaren Grenzen‘ wirtschaften?) gesamtgesellschaftlich relevante Debatten bestimmen (s. Kapitel 1). Spätestens seit des Green New Deals steht allerdings fest, dass diese Fragen auf globaler wie nationaler Ebene zu beantworten sind. Soweit so eindeutig. Und es wird bereits reagiert. Es gibt sowohl freiwillige und von Bürger\*innen oder Unternehmer\*innen initiierte Bestrebungen alternativer Wirtschaftsweisen, bspw. in Form transformativer Organisationen, als auch politisch initiierte Bestrebungen, bspw. in Form neuer gesetzlicher Regularien, die eher konventionell wirtschaftende Organisationen zur sozial-ökologisch verträglicheren Umgestaltung bewegen sollen (s. Kapitel 3).

Inwieweit jedoch veränderte organisationale Praktiken und neue gesamtwirtschaftliche Gegebenheiten bestimmte Lösungsansätze und sozial-ökologische Wandlungsprozesse in Organisationen tatsächlich beeinflussen, ist gegenwärtig weniger eindeutig (s. Kapitel 3.2.1). Zwar sind die Schattenseiten organisationalen Handelns schon länger bekannt, nur gibt es bisher kaum transformationswissenschaftliche Forschungen dazu, innerhalb derer sich explizit mit den „Begleiterscheinungen“ – den treibenden und hemmenden Faktoren – ebendieser Wandlungsprozesse (im transformativ-konventionellen Spektrum und aus Sicht von CSR-Mitarbeiter\*innen) beschäftigt wird (ebd.). Im Rahmen transformationswissenschaftlicher Untersuchungen wird der Fokus eher auf die Analyse alternativer und branchenspezifischer Wirtschaftspraktiken und die Gelingensfaktoren transformativer Organisationen gerichtet (Rommel et. al. 2019; Peach et. al., 2020; Kropp & Müller, 2017). Da jedoch ein Bruch mit dem bestehenden (kapitalistischen) System und eine rasche Verdrängung konventioneller Organisationen durch transformative Organisationen (Freiraum-Strategie) eher unwahrscheinlich sind, ist es notwendig, symbiotische Transformationen, wie die sozial-ökologische Umgestaltung konventioneller Organisationen, zu analysieren (s. Kapitel 3.1.2). Auch wenn die Möglichkeit gegeben ist, dass eine sozial-ökologische Umgestaltung konventioneller Organisationen das bestehende System, inkl. seiner Fehler, ggf. legitimiert oder stärkt, kann die Realität – über viele Jahre gewachsene organisationale Logiken, Strukturen, Praktiken,

Interdependenzen und Machtdynamiken – nicht ignoriert werden (Wright, 2017, S, 415). Dementsprechend bestand das Ziel dieser Arbeit darin, den Status Quo zu untersuchen und zu analysieren, wie sich Veränderungen vollziehen, inwieweit Transformationsfaktoren dabei eine Rolle spielen und welche Voraussetzungen gegeben sein müssten, um Transformationen, vor allem in bestehenden und sozial-ökologisch weniger nachhaltig wirtschaftenden Organisationen, zu beschleunigen. Infolgedessen wurde mit dieser Masterarbeit der Versuch unternommen, möglichst rational und ohne eine idealistische Perspektive, genau an diesem Punkt anzusetzen.

Dabei ist zu Beginn dieser Arbeit herausgestellt worden, dass es in wissenschaftlichen Untersuchungen oder Schlussfolgerungen oftmals darum geht, zu erörtern, ob organisationale Transformationsbestrebungen ausreichen, um den Status Quo zu überwinden (s. Kapitel 3.1.1). Aktuell gibt es keine zufriedenstellenden Antworten darauf, ob all die derzeitigen innerorganisationalen Bestrebungen und gesetzlich auferlegten Regularien genügen, um bspw. die Ziele des GND zu erfüllen. Demnach liegt auf der Hand, dass weitere und disziplinenübergreifende Untersuchungen benötigt werden (Kristof, 2020, S. 12). Dabei wirkt die Auseinandersetzung mit transformatorischen Faktoren auf den ersten Blick ggf. kleinteilig, dennoch wird bei genauerer Betrachtung und der Beschäftigung mit treibenden und hemmenden Faktoren deutlich, dass der dynamische Charakter sozialer und ökologischer Veränderungsprozesse und die Kenntnis beeinflussender Faktoren / Aspekte viele Potenziale offenbart (s. Kapitel 6.1):

Gesellschaftliche Umbrüche sind oft so komplex, dass einfache Vorstellungen von den Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung versagen. Menschen wollen Veränderungsprozesse aber verstehen, um sich in einer unübersichtlichen Welt orientieren und in ihr wirken zu können. (Kristof, 2020, S. 12)

Aufgesetzte Veränderungen auf der Makroebene, wie gesetzliche Auflagen, können bspw. der Auslöser für weitere transformatorische Prozesse sein. Zur Bearbeitung der neuen gesetzlichen Anforderungen, stellen Organisationen möglicherweise eine CSR-mitarbeitende Person ein. Die Analyse dieser Arbeit hat gezeigt, dass gewisse und zu erfüllende Regularien zwar erst einmal nur mit der Erhebung und Aufbereitung von Daten einhergehen, und dies auch zu Frustration und innerorganisationalen Debatten führen kann, dieser Schritt jedoch für Folgeprozesse maßgebend ist (s. Kapitel 5.4.2.5). Aufgrund des Umfangs, den gesetzliche Regularien mit sich bringen, werden unterschiedlichste Mitarbeiter\*innen in Projekte und die thematische Auseinandersetzung eingebunden. Auf diese Weise kann es zu gewissen Lernprozessen kommen, wodurch sich bspw. das Nachhaltigkeitsverständnis von Mitarbeiter\*innen vertieft (ebd.). Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende von allein auf bestimmte Themen stoßen und damit an Change Agents herantreten oder selbst wirksam werden (IW7, 2023, Z. 412ff.). Zur besseren Darstellbarkeit wird ein potenzieller (fiktiver) Pfad nachfolgend in seine Einzelschritte aufgeschlüsselt, wobei der Einfachheit halber vorerst lediglich transformationstreibende Faktoren einbezogen werden:

1. Der Umfang gesetzlicher Auflagen erfordert,
2. die Schaffung einer neuen Stelle und Verantwortungsübertragung (für die Bearbeitung dieser Aufgaben) an einen Change Agent.
3. Dieser benötigt bestimmte Daten und setzt sich diesbezüglich mit Kolleg\*innen aus unterschiedlichsten Abteilungen auseinander.
4. Der Austausch im Kolleg\*innenkreis schafft Bewusstsein und setzt sozial-ökologische Lernprozesse in Gang.
5. Diese Lernprozesse führen dazu, dass Mitarbeitende selbst wirksam werden und sich freiwillig in Folgeprozesse einbringen, bzw. mit neuen Ideen – wie bspw. Regionalisierungsmöglichkeiten der Lieferkette (IW7, 2023, Z. 412ff.) auf Change Agents zugehen.
6. Der neue Input erfordert erneut die Bearbeitung damit verbundener Aufgaben durch einen Change Agent oder andere Mitarbeitende. Der Prozess beginnt – auf einer tieferen Ebene – von vorn (s. Abbildung 9)

Je nachdem, wie Organisationen oder Verantwortliche auf begleitende transformatorische Faktoren reagieren und mit diesen umgehen, lassen sich Veränderungsprozesse weiter beschleunigen. Sind erste Grundlagen geschaffen und ist ein gewisses abteilungs-übergreifendes Nachhaltigkeitsverständnis vorhanden, scheinen Prozesse, sofern bspw. die finanzielle Situation dies erlaubt oder die Priorisierung des Themas in der Organisation akzeptiert wird, fortgeführt zu werden und Organisationen bauen auf ersten Errungenschaften auf (IW11, 2023, Z. 11ff., s. a. Kapitel 5 & 6). Folglich denken Verantwortliche darüber nach, wie sich neben der organisationalen Umgestaltung auch Produkte und Dienstleistungen modernisieren und sozial-ökologisch gerechter umgestalten lassen (IW7, 2023, Z. 536ff.). Dabei spiegelt sich die Relevanz der Vertiefung innerorganisationaler und sozial-ökologischer Transformationsprozesse auch in den Aussagen der Interviewteilnehmenden wider: „Aber ich glaube, die Essenz ist nachher irgendwo eine tiefergehende Transformation und wirklich eine Umstellung auch von Geschäftsmodellen.“ (IW10, 2023, Z.339-340).

Interessant ist, dass sich Organisationen und auch Change Agents bestimmter Faktoren teilweise nicht bewusst zu sein scheinen, dies aber der Grund dafür ist, warum bspw. CSR-Mitarbeitende mit vorgeschlagenen Maßnahmen auch immer wieder an Grenzen stoßen. Sie fungieren zwar als sozial-ökologische Treiber im Organisationsgeschehen, müssen aber auch Kompromisse eingehen und können Maßnahmen nur umsetzen, wenn parallel andere transformationstreibende Faktoren wirken (s. Kapitel 5.4). Dabei hat die Analyse gezeigt, dass es unterschiedliche Faktoren gibt, die Transformationsprozesse entweder beschleunigen oder gar ausbremsen. Erhalten Change Agents bspw. keinen Support von der GF oder verhindert eine finanziell angespannte Lage Veränderungsprozesse, kann dies mitunter dazu führen, dass der Status Quo beibehalten wird (IW10, 2023, Z.450ff.; s. a. Kapitel 5.4 & 6.1). Ist dies der Fall, kommt es zur Stagnation solcher Prozesse (s. Abbildung 9). Dies ist eine wichtige Erkenntnis und eine hilfreiche Information für Organisationen, da aus der Stagnation resultieren kann, dass bspw. die

Motivation CSR-Beschäftigter sinkt oder diese weniger bereit sind, zu partizipieren. Zur besseren Darstellbarkeit wird auch ein potenzieller (fiktiver) Pfad, der hemmende Faktoren einbezieht, in seine Einzelschritte aufgeschlüsselt:

1. Der Umfang gesetzlicher Auflagen erfordert,
2. die Schaffung einer neuen Stelle und Verantwortungsübertragung (für die Bearbeitung dieser Aufgaben) an einen Change Agent.
3. Dieser benötigt bestimmte Daten und setzt sich diesbezüglich mit Kolleg\*innen aus unterschiedlichsten Abteilungen auseinander.
4. Im Kolleg\*innenkreis wird kaum kooperiert, da die finanzielle Lage der Organisation angespannt ist und das Tagesgeschäft höher priorisiert wird als sozial-ökologische Anpassungen. Beschäftigte sind der Meinung, über keine Kapazitäten für on-top-Aufgaben zu verfügen.
5. Auch die GF ist der Meinung, dass das Tagesgeschäft höher zu priorisieren ist und sozial-ökologische Maßnahmen warten müssen.
6. Der Prozess stagniert (s. Abbildung 9).

Ferner hat diese Arbeit gezeigt, dass sich die Befragten aus transformativen und konventionellen Organisationen, trotz struktureller Unterschiede und variierender Kontexte, oft ähnlich zu den Wirkmechanismen transformatorischer Faktoren äußerten. Transformationsfaktoren, wie die Rolle von Change Agents, der Support der GF, externe Unterstützungsleistungen und die Überwindung bestimmter struktureller Hemmnisse, sind Phänomene, die sowohl in transformativen als auch in konventionellen Organisationen auftauchen (s. Kapitel 5). Dies spricht dafür, dass es sich bei einigen der transformatorischen Faktoren tatsächlich um allgemeingültige Faktoren handeln könnte. Um diese Hypothese zu stützen, wären allerdings Folgeuntersuchungen und die detaillierte Ausarbeitung sämtlicher Pfadkombinationen notwendig. Mithilfe weiterer Untersuchungen ließen sich bspw. zusätzliche treibende und hemmende Faktoren identifizieren. Auch wäre dies eine Chance, Faktoren tiefer zu durchdringen, um diese realitätsnäher zusammenfassen zu können. Innerhalb dieser Arbeit schien die Bündelung transformatorischer Faktoren, aufgrund der Anzahl analysierter Interviews, nur bedingt umsetzbar. Wäre die Analyse bis zur Sättigung fortgeführt worden, hätte auch die Beschreibung der einzelnen Transformationsfaktoren gründlicher und expliziter vorgenommen werden können. Möglicherweise wäre bei einigen der Faktoren auch aufgefallen, dass es sich um spezielle (oder um branchenspezifische) und nicht um allgemeine Faktoren handelt. Eine Unterscheidung zwischen speziellen (branchenspezifischen) Faktoren und allgemeinen (für alle Organisationen gültigen) Faktoren, lässt sich jedoch vorerst nicht vornehmen. Dennoch war es im Rahmen dieser Masterarbeit möglich, in Organisationen wirkende transformatorische Faktoren näher zu erforschen und herauszuarbeiten, dass Faktoren Veränderungsprozesse entweder positiv oder negativ beeinflussen können (s. Kapitel 5.4 & 6.1).

Hinzu kommt, dass die Analyse transformatorischer Faktoren ergeben hat, dass Faktoren sich gegenseitig bedingen, bzw. in Wechselwirkung zueinander stehen (s. Kapitel 5.4). Wirkt sich bspw. ein Faktor

hemmend aus, wirken parallel weitere Faktoren. Dabei führen transformationsbeschränkende Aspekte eher zu weiteren beschränkenden Aspekten und transformationsfördernde Aspekte eher zu weiteren fördernden Aspekten (ebd.). So können, wie gesagt, Umstrukturierungen oder Sparmaßnahmen bspw. zur Folge haben, dass das CSR-Team einer Organisation verkleinert wird und demnach Projekte ausgesetzt werden müssen (IW10, 2023, 359ff.). Im Umkehrschluss führen transformationsfördernde Aspekte allerdings dazu, dass weitere Projekte oder Prozesse angestoßen werden (s. fiktiv dargestellter Pfad 1). Ferner ist es möglich, dass sowohl treibende als auch hemmende Faktoren immer wieder abwechselnd Prozesse beeinflussen und Prozesse ggf. nur zeitweise stagnieren, grundsätzlich aber dynamisch verlaufen.

Auch ist abschließend noch einmal darauf einzugehen, dass Prozesse fast immer mit der Verantwortungsübertragung an eine mitarbeitende Person beginnen (s. Kapitel 2.2.2). Organisationale Change Agents sind u. a. dafür zuständig, soziale und ökologische Veränderungsprozesse zu steuern, Daten zu sammeln und aufzubereiten, Wissen zu transferieren und Maßnahmen, bspw. zur Emissionseinsparung oder zur Neuausrichtung des Lieferkettenmanagements, in die Wege zu leiten (s. Kapitel 5.5.1). Inwieweit sich Organisationen und speziell die GF oder Management-Ebene darüber im Klaren sind, welche Wirkung der Faktor Change Agents (in Bezug auf sozial-ökologische Veränderungsprozesse) hat, bliebe weiter zu untersuchen. Auch wäre es in Folgeuntersuchungen durchaus sinnvoll, erneut mit organisationalen Change Agents zu sprechen und das Expert\*innenwissen zu nutzen, um die Verwobenheit transformatorischer Faktoren tiefer zu durchdringen:

Tätige verfügen demnach über erfahrungsgeleitetes Wissen, das über objektiviertes ‚Faktenwissen‘ hinausgeht und nicht in dieses integriert werden kann. Auch in Bezug auf eine ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltige Gestaltung von Arbeitsprozessen verfügen Tätige über ein Wissen, das nicht ‚von oben‘ objektiviert nachvollzogen werden kann. (Kühner et.al., 2017, S. 7)

Genauer zu verstehen, wie die einzelnen Faktoren zusammenhängen und miteinander verbunden sind, ist wesentlich, um Lösungen und Werkzeuge entwickeln zu können, die Organisationen, bzw. CSR-Mitarbeitende, im Prozess unterstützen. Ggf. könnten auch Gruppenbefragungen dazu beitragen, den Möglichkeitshorizont einzelner Expert\*innen zu erweitern. Würden Change Agents aus unterschiedlich strukturierten Organisationen in Workshops oder anderen Formaten zusammen über transformatorische Faktoren nachdenken und sich über Erfahrungen austauschen, würde dies sicher neue und tiefere Erkenntnisse hervorbringen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren sozial-ökologischer Veränderungsprozesse in Organisationen hat aufgedeckt, dass transformatorische Prozesse möglicherweise erfolgreicher oder zumindest reibungsloser verlaufen könnten, wüssten Organisationen und Change Verantwortliche über transformatorische Faktoren Bescheid. Würden Organisationen sich im Vorfeld transformatorischer Prozesse bspw. mit der Auswirkung hierarchischer Strukturen auf anstehende Veränderungsprozesse beschäftigen und entsprechend darauf reagieren, ließen sich

veränderungshemmende Wirkungen möglicherweise reduzieren. Hierzu zählt auch die Beschäftigung mit außerorganisationalen (makrospezifischen) Einflussfaktoren, wie bspw. externen Marktbedingungen, die dazu beitragen, dass sich bestimmte und prozesshemmende Strukturen in Organisationen etablieren. Im Umkehrschluss ließen sich bereits laufende Prozesse vermutlich verbessern, wüssten Organisationen, welche Faktoren Prozesse beschleunigen können. Ob es der Support der GF, die transparentere Darstellung umgesetzter Maßnahmen oder ein anderer Faktor ist, der sich positiv auf sozial-ökologische Prozesse auswirkt, wäre innerorganisational zu untersuchen. Um Organisationen jedoch einen Vorschlag unterbreiten zu können, wie sich transformatorische Faktoren erheben und analysieren lassen, setzt weitere Untersuchungen voraus. Somit eignet sich diese Arbeit, um Bewusstsein dafür zu schaffen und darauf hinzuweisen, dass (neue) und in Zukunft vermehrt vorkommende soziale und ökologische Anforderungen, auf die Organisationen reagieren (müssen), eine holistischere Auseinandersetzung mit inner- und außerorganisationalen Faktoren voraussetzen und die Frage, ob derzeitige Bestrebungen im „Kosten-Nutzen-Verhältnis“ stehen, nicht weit genug reicht:

Complexity is the norm in fundamental change. Actors must, therefore, abandon the idea that change can be controlled and learn to deal adequately with complex dynamic systems. (Kristof, 2022, S. 256)

## Literaturverzeichnis

- Altenschmidt, Stefan; Helling, Denise (2022): LkSG: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Erich Schmidt Verlag: Berlin.
- Antoni-Komar, Irene (2018): Gemeinschaftsorientierte Ernährungsinitiativen – Neue Chancen für eine nachhaltige Ernährungswirtschaft?. HiBiFo – Haushalt in Bildung & Forschung. 2-2018, S. 62-74. DOI: <https://doi.org/10.3224/hibifo.v7i2.05>
- Antoni-Komar, Irene; Lautermann, Christian; Pfriem, Reinhard (2015): Veränderung des gesellschaftlichen Wirtschaftens. Transformative Unternehmen. In: Ökologisches Wirtschaften 3/2015: S. 18-20. DOI: <https://doi.org/10.14512/OEW300318>
- Bischof, Andreas; Wohlrab-Sahr, Monika (2018): Theorieorientiertes Kodieren, kein Containern von Inhalten! Methodologische Überlegungen am Beispiel jugendlicher Facebook-Nutzung. In: Pentzold, Christian; Bischof, Andreas; Heise, Nele (Hg.): Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Wiesbaden: Springer VS
- Brand, Karl-Werner (2019): Disruptive Transformationen. Gesellschaftliche Umbrüche und sozial-ökologische Transformationsdynamiken kapitalistischer Industriegesellschaften – ein zyklisch-struktureller Erklärungsansatz. Springer: Wiesbaden: S. 479-509
- Brand, Ulrich (2009): Die Multiple Krise. Dynamik und Zusammenhang der Krisendimensionen, Anforderungen an politische Institutionen und Chancen progressiver Politik. Heinrich-Böll-Stiftung: Berlin
- Brand, Ulrich (2014): Sozial-ökologische Transformation als gesellschaftspolitisches Projekt. In: Kurswechsel 2/2014: S. 7-18. DOI: <http://www.beigewum.at/wp-content/uploads/Brand-Ulrich.pdf>
- Brand, Ulrich; Wissen, Markus (2017): Imperiale Lebensweise. Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus. Oekom: München
- Breuer, Franz; Muckel, Petra; Dieris, Barbara (2019): Reflexive Grounded Theory, Eine Einführung für die Forschungspraxis, 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Bünnagel, Werner (2019): Mitarbeiter als Change Agents. Dynamik im Unternehmen neu denken, Strategie und Führung neu ausrichten. Springer Gabler: Berlin
- Canon, Camille; et.al. (2017): Verantwortungseigentum. Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert. Hamburg: Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH ([https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose\\_de\\_book\\_sep2020.pdf](https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_de_book_sep2020.pdf))
- Davisa; Joanna et. al. (2020): Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits. In: Journal of Vocational Behavior 118 (2020) 103396. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103396>
- Dawar, Gaurav; Singh, Seema (2016): Corporate Social Responsibility and Gender Diversity: A Literature Review. In: Journal of IMS Group. 13/1: 61-71

- Dietsche, Christian; Gebauer, Jana; Liesen, Andrea (2013): Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs. Schriftenreihe des IÖW 205/13. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung: Berlin
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Marburg: o.V.
- Dworak, Christian (2022): Die strategische Bedeutung von Umweltnormen im Produktdesign. In: Schwager, Bernhard (Hg.): CSR und Nachhaltigkeitsstandards. Normung und Standards im Nachhaltigkeitskontext. Springer Berlin Heidelberg. S. 289-300
- Enste, Dominik; Herbert, Karishma; Wildner, Julia (2023): Nachhaltigkeitsberichtspflicht: CSRD - Monster oder Motivator?. IW-Kurzbericht. No. 55/2023. Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln
- Europäische Union (2022): zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Abgerufen am 16. Januar 2024: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L\\_.2022.322.01.0015.01.DEU&toc=OJ%3AL%3A2022%3A322%3ATOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2022.322.01.0015.01.DEU&toc=OJ%3AL%3A2022%3A322%3ATOC)
- Folkers, Manfred; Peach, Niko (2020): All you need is less. Eine Kultur des Genug aus ökonomischer und buddhistischer Sicht. 2. Auflage. Oekom: München
- Freda, Melanie (2014): Die Rolle von Top-Managern in der Unternehmenskommunikation. Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation. Igel Verlag RWS: Hamburg
- Gebauer, Jana; Mewes, Heike (2015a): Qualität und Suffizienz in stabilitätsorientierten KMU. Uwf 23, 33–40. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00550-015-0352-9>
- Gebauer, Jana; Mewes, Heike (2015b): Postwachstumsunternehmen und sozial-ökologischer Wandel - Transformative Potenziale von Unternehmen, die nicht wachsen wollen. In: Ökologisches Wirtschaften 3.2015 (30): S. 27-29. DOI: <https://doi.org/10.14512/OEW300327>
- Gebauer, Jana; Ziegler, Rafael (2013): Gemeinsam sind wir groß. Kollaboration als Weg für Postwachstumsunternehmen. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2013: S. 21–2. DOI: [10.14512/oew.v28i1.1254](https://doi.org/10.14512/oew.v28i1.1254)
- Gieldanowski, Hartmuth (2020): Digital Business Innovation Culture – Der Mensch im Fokus. In: Gatzu Grivas, Stella (Hg.): Digital Business Development. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle und Märkte. Springer Gabler: Berlin
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2008): Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung. 1. Nachdr. der 2., korrigierten Auflage. Bern. Huber
- Hahne, Ulf (2017): Die Region in der Postwachstumsdebatte. In: Knieling, Jörg (Hg.): Wege zur großen Transformation. Herausforderungen für eine nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung. Oekom: München. S. 49-62.
- Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden VS.
- Hofielen, Gerd; Kasper, Matthias (2022): Der Berichtsrahmen der Gemeinwohl-Ökonomie: Transformationsbrücke in die Zukunft. In: Schwager, Bernhard (Hg.): CSR und Nachhaltigkeitsstandards. Normung und Standards im Nachhaltigkeitskontext. Springer Berlin Heidelberg. S. 157-172.

- Jochum, Georg; Barth, Thomas (2020): Auf dem Weg zu nachhaltiger Arbeit? Zur Rolle von Arbeit in der Entwicklung nachhaltiger sozialer Innovationsprozesse. In: Franz, Hans-Werner et.al. (Hg.): Nachhaltig Leben und Wirtschaften. Management Sozialer Innovationen als Gestaltung gesellschaftlicher Transformation. Springer: Wiesbaden. S. 53-74.
- Kahlenborn, Walter; Clausen, Jens; Behrendt, Siegfried; Göll, Edgar (2019): Auf dem Weg zu einer Green Economy. Wie die sozialökologische Transformation gelingen kann. Transcript Verlag: Bielefeld
- Kauffeld, Simone; Wesemann, Sören; Lehmann-Willenbrock, Nale (2018): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. 3. Auflage. Berlin: Springer
- Kleinfeld, Annette (2022): ISO 26000: Anleitung zu einem ganzheitlichen Management unternehmerischer Verantwortung. In: Schwager, Bernhard (Hg.): CSR und Nachhaltigkeitsstandards. Normung und Standards im Nachhaltigkeitskontext. Springer Berlin Heidelberg. S. 33-55.
- Kollmorgen, Raj; Merkel, Wolfgang; Wagener Hans-Jürgen (2014): Transformation und Transformationsforschung: Zur Einführung. In: Kollmorgen et. al. (Hg.): Handbuch Transformationsforschung. Springer: Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-05348-2
- Kristof, Kora (2020): Wie Transformation gelingt. Erfolgsfaktoren für den gesellschaftlichen Wandel. Oekom: München
- Kristof, Kora (2022): Models of Change: Strategies to Make the Socio-ecological Transformation a Success. In: Künkel, Petra; Ragnarsdottir, Kristin Vala (Hg.): Transformation Literacy: Pathways to Regenerative Civilizations. Springer International Publishing: S. 253-262
- Kropp, Cordula; Müller, Christa (2018): Transformatives Wirtschaften in der urbanen Ernährungsbewegung: zwei Fallbeispiele aus Leipzig und München. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 2018; 62(3-4): 187-200. DOI: <https://doi.org/10.1515/zfw-2017-0007>
- Krotz, Friedrich (2018): Grounded Theory als integrierte Folge von Einzelfallstudien. Besonderheiten eines Forschungsverfahrens. In: Pentzold, Christian; Bischof, Andreas und Heise, Nele (Hg.): Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühner, David; Ritter, Tobias; Sauer, Stefan; Pfeiffer, Sabine; Aus, Alexander (2017): „Da geht es nicht nur um Energiesparen!“ Sozial-ökologische Transformationsprozesse in der Produktion partizipativ und interdisziplinär gestalten. In: SuN 1/2017, 3. Jahrgang: 3-21. DOI: <https://doi.org/10.17879/sun-2017-2041>
- Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer: Gabler
- Liebig, Steffen (2019): Arbeitszeitverkürzung für eine nachhaltigere Wirtschaft? Über mögliche Berührungspunkte zwischen sozial-ökologischen Arbeitszeitkonzepten und gegenwärtiger Tarifpolitik. In: Dörre et. al. (Hg.): Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften. Springer: Wiesbaden. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1_11)
- Litzcke, Sven Max; Nolte, Rüdiger (2008): Change Management. Theorie und Praxis. In: Schriftenreihe Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Band 51: Brühl. ISBN 978-3-938407-22-6
- Lünenborg, Margreth; Maier, Tanja (2018): Interviews als Form der Produktionsanalyse. Ein Praxis-einblick in die Forschung im Kontext der Gender Media Studies. In: Pentzold, Christian; Bischof,

- Andreas und Heise, Nele (Hg.): Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- Maurer, Andrea; Uwe Schimank, (2008): Die Gesellschaft der Unternehmen - Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen. 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden
- Mewes, Heike; Scholl, Gerd (2015): Thesen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) - Unternehmen als Mitgestalter sozial-ökologischer Transformation. In: Ökologisches Wirtschaften 3.2015 (30): S. 15-17. DOI: <https://doi.org/10.14512/OEW300315>
- Paech, Niko; Rommel, Marius; Antoni-Komar, Irene; Posse, Dirk (2020): Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten – Resilienz durch gemeinschaftsgetragene Versorgungsstrukturen am Beispiel Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe. In: HiBiFo – Haushalt in Bildung & Forschung. 4-2020. S. 47-63. DOI: <https://doi.org/10.3224/hibifo.v9i4.04>
- Pentzold, Christian; Bischof, Andreas und Heise, Nele (2018): Einleitung: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. In: Pentzold, Christian; Bischof, Andreas und Heise, Nele (Hg.): Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahar, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, 4. Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Rommel, Marius; Paech, Niko; Sperling, Carsten (2020): Eine Ökonomie der Nähe - Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster. In: Antoni-Komar et.al. (Hg.): Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Metropolis: Weimar: S. 361-397.
- Seidl, Irmi; Zahrt, Angelika (2013): Strukturwandel fordert Neuausrichtung von Geschäftsmodellen. In: Ökologisches Wirtschaften. 1.2013. DOI: <https://doi.org/10.14512/oew.v28i1.1257>
- Sommer, Bernd (2022). Sozial-ökologische Transformationsforschung. In: Youssef Ibrahim/Simone Rödder, Schlüsselwerke der sozialwissenschaftlichen Klimaforschung (391-398). Bielefeld: transcript Verlag. DOI: <https://doi.org/10.14361/9783839456668-063>
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory - Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: BELTZ PsychologieVerlagsUnion.
- Strübing, Jörg (2018): Grounded Theory: Methodische und methodologische Grundlagen. In: Pentzold, Christian; Bischof, Andreas und Heise, Nele (Hg.): Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Wiesbaden: Springer VS.
- Thurm, Ralph (2022): Nachhaltigkeitsstandards – welchen Beitrag leisten sie derzeit zur Erzielung von tatsächlicher Nachhaltigkeit? In: Schwager, Bernhard (Hg.): CSR und Nachhaltigkeitsstandards. Normung und Standards im Nachhaltigkeitskontext. Springer: Berlin Heidelberg. S. 157-172.
- Thönnessen, Felix (2020): Start-ups und Unternehmen zu Zeiten der digitalen Disruption In: Gatzju Grivas, Stella (Hg.): Digital Business Development. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle und Märkte. Springer Gabler: Berlin
- Umweltbundesamt (2023): CSR-Richtlinie. Abgerufen am 16. Januar 2024: <https://www.umweltbundesamt.de/umweltberichterstattung-csr-richtlinie>

- Umweltbundesamt (2021): Forschungsergebnisse. Abgerufen am 16. Januar 2024: <https://www.umweltbundesamt.de/umweltberichterstattung-forschungsergebnisse>
- Von Jorek, Gerrit; et. al. (2018): Sozial-ökologische Arbeitspolitik. Diskussionspapier der VÖW 2018-1. Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung: Berlin
- Wiesenthal, Helmut (1997): Das „ökologisch“ lernende Unternehmen – zwischen Adaption und Innovation (1997) rev. Fassung 2018. In: Maurer & Schimank (Hg.): Wirtschaft + Gesellschaft. Rationalität und Organisation 2. Transformationspfade. Springer: Wiesbaden.
- Wright, Erik Olin (2017): Reale Utopien. Wege aus dem Kapitalismus. Berlin: Suhrkamp.
- Wunder, Thomas (2022): CSRD und EU-Taxonomie für mehr Nachhaltigkeit. Neue Offenlegungspflichten erfüllen und strategisch nutzen. In: Führung + Organisation 05/2022: S. 336-9. DOI: [https://gfo-web.de/assets/Uploads/News/Downloads/05\\_22\\_kostenloser-Download\\_Wunder.pdf](https://gfo-web.de/assets/Uploads/News/Downloads/05_22_kostenloser-Download_Wunder.pdf)

#### Interviews

- IW5 (2023): Persönliches Interview mit Inga Roos. Husum, 26. September 2023
- IW7 (2023): Persönliches Interview mit Inga Roos. Hamburg, 29. September 2023
- IW8 (2023): Persönliches Interview mit Inga Roos. Husum, 05. Oktober 2023
- IW9 (2023): Persönliches Interview mit Inga Roos. Husum, 05. Oktober 2023
- IW10 (2023): Persönliches Interview mit Inga Roos. Husum, 6. Oktober 2023
- IW11 (2023): Persönliches Interview mit Inga Roos. Flensburg, 13. Oktober 2023