

Fachhochschul-Studiengang
Projektmanagement und Organisation

Kennzahl des Fachhochschul-Studienganges: 0388

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades:
Master of Arts in Business (MA)

Titel der Masterarbeit:

Nachhaltiges Projektmanagement – Zwischen Langfristigkeit und Kurzfristigkeit

Fachbereich: **Projektmanagement**

Eingereicht von: **Iris Hamberger MA**

Personenkennzeichen: **1810388019**

BegutachterIn: **Dr. Edgar Weiss**

Erhalter: Fachhochschule des BFI Wien GmbH
Wohlmuthstraße 22
1020 Wien

Wien, 31. Oktober 2019

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere,

dass ich die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten habe, insbesondere, dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst und mich anderer als der im beigefügten Literaturverzeichnis angegebenen Quellen nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Ich versichere weiters, dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Mir ist bewusst, dass auch nach positiver Beurteilung der Masterarbeit die Aufdeckung eines Verstoßes gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (insbesondere bei Vorliegen eines Plagiats) die Einleitung eines Verfahrens zur Nichtigklärung der Beurteilung sowie des akademischen Grades zur Folge hat.

Wien, 31. Oktober 2019

Ort, Datum



Unterschrift des Autors/der Autorin



Einverständniserklärung

Mit meiner Unterschrift räume ich der FH des BFI Wien das campusweite (FH-Standorte) Nutzungsrecht ein, meine Masterarbeit auf einer Intranet-Plattform, im Sinne des §18a Urheberrechtsgesetzes, zur Verfügung zu stellen und für Lehr- und Forschungszwecke zu vervielfältigen.

Ich bin weiters damit einverstanden, dass meine Masterarbeit von der FH des BFI Wien GmbH bei Prämierungsveranstaltungen bzw. –bewerben nach Rücksprache mit dem/der Autor/Autorin bzw. den AutorInnen eingereicht wird.

Wien, 31. Oktober 2019
Ort, Datum


Unterschrift des Autors/der Autorin

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Themenstellung und Relevanz der Themenstellung	2
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3	Methodische Vorgehensweise	3
1.4	Aufbau der Arbeit	4
2	Nachhaltigkeit	5
2.1	Begriffe und Definitionen	5
2.2	Der Weg zu einer nachhaltigen Organisation	7
2.3	Die nachhaltige Organisation als lernende Organisation	9
2.4	Wirtschaftsansatz <i>Blue Economy</i>	11
2.5	Praxisbeispiel - Kaffee und Pilze	11
3	Nachhaltiges Projektmanagement	14
3.1	Definition	15
3.2	Auswirkungen der Nachhaltigkeit	18
3.3	Innovation & Strategie	22
3.3.1	Innovation	22
3.3.2	Strategie	24
3.4	<i>Decision-making</i> -Prozess	26
3.4.1	Ethik	27
3.4.2	<i>Decision-making</i> -Werkzeuge	27
3.5	Spannungsfelder	31
3.5.1	Kategorien und Wirkungszonen	31
3.5.2	Herausforderungen	33
4	Empirie	36
4.1	Empirische Sozialforschung	36
4.2	Methodik	37
4.3	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	39
4.4	Forschungsdesign	42
4.4.1	Datenerhebung	42
4.4.2	Interviewpartner*innen	44
4.4.3	Interviewleitfäden	45
4.4.4	Leitkategorien und Kodierungen	45
4.4.5	Limitationen und Herausforderungen	46
4.5	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	47
4.5.1	Implementierung von Nachhaltigkeit in der Praxis (L1)	48
4.5.2	Einführung von Nachhaltigkeit in der Praxis (L2)	56
4.5.3	Grad der Nachhaltigkeit (L3)	62
4.5.4	Einfluss der Linienorganisation (L4)	64
4.5.5	Strategie (L5)	65

4.5.6	Innovation (L6)	66
4.5.7	<i>Decision-making</i> -Prozess (L7)	69
4.5.8	Spannungsfelder, Herausforderungen und Probleme (L8).....	71
4.5.9	Auswirkungen der Nachhaltigkeit (L9).....	78
5	Diskussion	84
5.1	Definitionen und Ausprägungen	84
5.2	Implementierung und Einführung	86
5.3	Spannungsfelder	90
5.4	Handlungsempfehlungen	93
6	Conclusio	97
7	Literaturverzeichnis	101
8	Anhang	104
8.1	Anlage A: Transkription – Interview 1	104
8.2	Anlage B: Transkription – Interview 2.....	112
8.3	Anlage C: Transkription – Interview 3.....	121
8.4	Anlage D: Transkription – Interview 4.....	130

Anhangsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Anlage A:	Transkription – Interview 1	104
Anlage B:	Transkription – Interview 2	112
Anlage C:	Transkription – Interview 3	121
Anlage D:	Transkription – Interview 4	130

Darstellungsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Darstellung 1:	Das Nachhaltigkeitsdreieck.....	5
Darstellung 2:	The Triple Bottom Line Concept	6
Darstellung 3:	Die fünf Stadien der Nachhaltigkeit.....	7
Darstellung 4:	Die vier Säulen transformationaler Führung	10
Darstellung 5:	Definitionen - Nachhaltiges Projektmanagement	17
Darstellung 6:	Stakeholder-Orientierung.....	19
Darstellung 7:	Paradigmenwechsel	23
Darstellung 8:	Schematische Abbildung der Prozesse im TODeM.....	30
Darstellung 9:	Spannungsfelder.....	31

Abkürzungsverzeichnis

CME	Construction Management & Economics
CSR	Corporate Social Responsibility
EU	Europäische Union
FH	Fachhochschule
FIDIC	International Federation of Consulting Engineers
GRI	Global Reporting Initiative
IChemE	Institute of Chemical Engineers
IJPM	International Journal of Project Management
IPMA	International Project Management Association
ISO	Internationale Organisation für Normung
JoCP	Journal of Cleaner Production
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PMA	Projekt Management Austria
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PRINCE2	Projects in Controlled Environments
TODeM	Trade-off decision-making Tool
UN	Vereinte Nationen
UNCSD	United Nations Commission for Sustainable Development

Abstract (auf Deutsch)

Nachhaltiges Handeln gewinnt bedingt durch weltweite Veränderungen, wie Klimawandel oder Rohstoffknappheit, an Bedeutung. Dieser Trend macht auch vor der Wirtschaft und dem Management nicht Halt und es stellt sich die Frage nach der Inklusion von Nachhaltigkeit. Hier dockt die vorliegende Masterarbeit an, indem eine intensive Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Nachhaltigkeit und damit verbundene Herausforderungen im Projektmanagement folgt.

Basierend auf einer Literaturrecherche und einer empirischen qualitativen Untersuchung anhand vier Interviews mit jeweils zwei Expert*innen und Vertreter*innen aus der Wirtschaft wird erörtert, wie nachhaltiges Projektmanagement in der Praxis implementiert und eingeführt werden könnte. Der zweite Zweck stellt die Sammlung von Spannungsfeldern sowie möglichen Lösungswegen dar.

Das Resultat zeigt, dass Nachhaltigkeit in der Praxis sehr vielfältig gelebt wird. Nachhaltiges Projektmanagement existiert zwar, jedoch fällt dieses selten holistisch, sondern eher fragmentiert einzelne Bereiche betreffend aus. Weiters lassen sich Spannungsfelder, wie fehlende Standards oder der Widerspruch zwischen lang- wie kurzfristigen Zielen, und anschließend Handlungsempfehlungen ableiten.

Abstract (in English)

Sustainability is gaining in importance due to global changes, such as climate change and a scarcity of resources. This trend does not stop in economy and management, so the question has been raised of how to include this concept. This master thesis approaches this issue by discussing the possibilities of sustainability in the field of project management and the related challenges.

On the basis of literature research and of a qualitative empirical study of four interviews with experts and representatives from the field of economy, it will be elaborated how sustainable project management could be implemented in practice. The second goal is to represent a collection of areas of conflict as well as possible solution processes.

The result of this study shows that sustainability can be realized in a variety of practices. Sustainable project management does exist; however, it is rarely realized in a holistic, but mostly in a fragmented way, regarding only certain single areas. Moreover, areas of conflict can be derived, as missing standards or the contradiction between long-term and short-term goals. Ultimately, guidance (in practice) can be deduced.

1 Einleitung

„Denn niemand kann die Augen verschließen vor dem, was man die Herausforderung des 21. Jahrhunderts nennen könnte, nämlich die Frage, wie man der doppelten Zahl von Menschen auf der Welt Gastfreundschaft gewähren kann, ohne die Biosphäre in den Ruin zu treiben.“¹

Dieses Zitat zeigte schon 2002 die Notwendigkeit nachhaltigen Wirtschaftens auf, welche auch heute noch mehr denn je große Aktualität genießt. Das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG hat sich in ihrer Studie mit den größten bevorstehenden weltweiten Veränderungen befasst und diese gelistet. Darunter finden sich beispielsweise Klimawandel, Rohstoffknappheit, Energieversorgung, Wasserknappheit, Bevölkerungswachstum und andere mehr.² Dies sind alles Szenarien, mit welchen sich die Weltgemeinschaft teils schon in der Gegenwart, teils in näherer Zukunft konfrontiert sieht beziehungsweise sehen wird und für welche Lösungsansätze entwickelt werden müssen.

17 Jahre später erscheint das Thema regelmäßig in der einen oder anderen Form in der Öffentlichkeit. Beispielsweise behandeln Zeitungen, wie *Der Standard*³ oder *Spiegel*⁴, das Sujet. Großangelegte Aktivitäten, wie die wöchentlichen Demonstrationen, organisiert von der Initiative *Fridays For Future*⁵, sowie Persönlichkeiten wie Greta Thunberg⁶ verdeutlichen die fortwährende und wachsende Brisanz von Nachhaltigkeit in unserem Leben. Weiters betrifft diese Problemstellung unserer Zeit ebenso die Wirtschaft und Managementfelder.⁷

Demzufolge soll sich die vorliegende Masterarbeit mit Lösungsansätzen in Bezug auf nachhaltiges Handeln im Kontext der Wirtschaft beschäftigen. Diverse Forschungsarbeiten in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften und nachhaltige Organisationen sind bereits publiziert worden, aber wie verhält es sich mit Projektmanagement?

¹ HBS (2002) S. 23.

² Vgl. KPMG (2012) S. 14-36.

³ Vgl. Der Standard (k.A.) online.

⁴ Vgl. Spiegel (k.A.) online.

⁵ Vgl. Fridays For Future (k.A.) online.

⁶ Vgl. Thunberg (k.A.) online.

⁷ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 1.

1.1 Themenstellung und Relevanz der Themenstellung

Jene gestellte Frage am Ende der vorherigen Einführung soll die Basis dieser Masterarbeit darstellen. Unter dem Titel „Nachhaltiges Projektmanagement – Zwischen Langfristigkeit und Kurzfristigkeit“ wird den Spuren einer nachhaltigen Mission im Projektmanagement nachgegangen, um diese aus verschiedenen Gesichtspunkten beleuchten zu können.

Die Literaturrecherche zeigt, dass insbesondere in den letzten Jahren das akademische Interesse immens gestiegen ist. Es finden sich folglich eine große Anzahl an Publikationen über nachhaltiges Projektmanagement, welche sich einerseits deskriptiv mit dem derzeitigen Stand beschäftigen und andererseits Modelle und Lösungsansätze zur Verfügung stellen. Trotzdem ist festzustellen, dass Nachhaltigkeit in Bezug auf Projektmanagement im Vergleich zu anderen Managementfeldern selten bearbeitet wird.⁸

Aufgrund der Tatsache, dass es sich also erstens um ein junges Forschungsfeld handelt und zweitens das Wissen zum Thema noch ausbaufähig ist, reiht sich diese Masterarbeit hier ein. Es wird versucht, einen Beitrag zu leisten, um diese Lücke zu schließen und die Relevanz des Themas aufzuzeigen.

Wie bereits erwähnt existieren viele Artikel über nachhaltiges Projektmanagement, jedoch geht aus der Literaturrecherche hervor, dass diese einen Schwerpunkt auf die methodische, konzeptuelle und theoretische Forschung setzen. Infolgedessen ist hinsichtlich der vorliegenden Masterarbeit der Entschluss gefallen, den Fokus auf die Praxis zu legen und einen Blick auf die Alltagssituation eines möglichen nachhaltigen Projektmanagements zu werfen.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Im Konkreten gliedert sich die Arbeit in zwei Hauptthemengebiete. Das erste beschäftigt sich mit der Implementierung und Einführung eines nachhaltigen Projektmanagements. Dabei ist vor allem interessant, ob der Projektmanagementprozess so gestaltet werden kann, dass der „normale“ Projektablauf inklusive der Wertschöpfung und Zielerreichung erhalten bleibt, jedoch eine nachhaltige Mission ebenso erfüllt wird.

⁸ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 1 und De Magalhaes et al. (2018) S. 448.

Der zweite Teil setzt sich mit den Spannungsfeldern hinsichtlich der Umsetzung und Einführung auseinander, worauf sich der Untertitel dieser Arbeit „Zwischen Langfristigkeit und Kurzfristigkeit“ bezieht. Dabei sollen Probleme, Herausforderungen und Hürden einerseits gesammelt und andererseits auf ihren Einfluss und ihre Auswirkungen hin untersucht werden. Daraufhin wird das Ziel gesetzt, mögliche Lösungswege zu erörtern und zu listen, um nachhaltiges Projektmanagement erfolgreich durchführen zu können.

Auf diesen zwei Themengebieten bauen wie folgt die Forschungsfragen auf:

1) Implementierung und Einführung

- a) Wie wird nachhaltiges Projektmanagement in der Praxis implementiert und gestaltet?
- b) Wie sieht die Einführung eines nachhaltigen Projektmanagements in der Praxis aus?
- c) Wenn Nachhaltigkeitskonzepte in der Linienorganisation existieren, inwiefern werden diese auch im Projektmanagement umgesetzt?

2) Spannungsfelder

- a) Welche Spannungsfelder, Probleme und Herausforderungen gibt es in Bezug auf die Implementierung und Einführung eines nachhaltigen Projektmanagements?
- b) Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

1.3 Methodische Vorgehensweise

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, soll neben einer Literaturrecherche eine empirische Untersuchung durchgeführt werden. Es wird die qualitative Methode gewählt, weil es sich um inhaltliche, praxisbezogene Fragestellungen handelt, welche in qualitativen Interviews besser bearbeitet werden können.

Die Interviewpartner*innen sind zwei Expert*innen aus dem akademischen Feld mit Praxiskenntnissen, da sie auch in der Beratung tätig sind. Weiters werden zwei Vertreter*innen aus der Wirtschaft befragt, um einen Einblick in die Alltagssituation zu erhalten. Vorab erstellte Leitfäden sollen strukturell durch das Interview führen und sicherstellen, dass auf keine Fragen vergessen wird. Bei jenen Themen, welche sich in erster Linie auf Alltagssituationen und persönliche Erfahrungen beziehen, sollen die Fragen dementsprechend offen gestellt werden. Anschließend sol-

len alle Interviews transkribiert und mit der Methode *Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse* nach Mayring (2010) anhand eines Kategoriensystems analysiert werden.

Im Folgenden findet sich die Liste der gewählten vier Interviewpartner*innen:

1. Expert*inneninterview mit Gilbert Silvius, Professor für Projekt- und Programmmanagement an der LOI Fachhochschule (FH) in den Niederlanden
2. Expert*inneninterview mit Karin Huber-Heim, Wissenschaftliche Leiterin, FH-Lektorin, FH BFI (MSC Sustainability & Responsible Management)
3. Praxisinterview mit Andrea S., Seniorprojektmanagerin in einem großen, internationalen IT-Unternehmen⁹
4. Praxisinterview mit Andreas B., Innovation F&E, TELE Haase

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in sechs Kapitel.

Nach der Einleitung stellen die Kapitel 2 „Nachhaltigkeit“ und 3 „Nachhaltiges Projektmanagement“ Definitionen, Begrifflichkeiten und den derzeitigen Forschungsstand anhand einer ausführlichen Literaturrecherche vor.

Der vierte Abschnitt „Empirie“ konstituiert den Kern dieser Arbeit, da hier die empirische Untersuchung präsentiert wird. Im Detail finden sich Erläuterungen zur empirischen Sozialforschung im Allgemeinen und zur hier angewandten Methodik sowie zum Forschungsdesign im Speziellen. Zum Abschluss des Kapitels werden die aus den Interviews extrahierten Resultate dem Kategoriensystem folgend gelistet.

Das fünfte Kapitel „Diskussion“ bildet die Zusammenführung aus den Kapiteln 2, 3, und 4. Hier werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Relation mit der Literaturrecherche gesetzt und Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten herausgearbeitet.

Zum Schluss bietet die Conclusio die konkrete Beantwortung der Forschungsfragen. Eine finale Zusammenfassung aller behandelten Themen und ein Ausblick runden die Masterarbeit sodann ab.

⁹ Auf Wunsch der Interviewpartnerin wird der Name des Unternehmens nicht genannt und jeweils mit „IT-Unternehmen“ umschrieben.

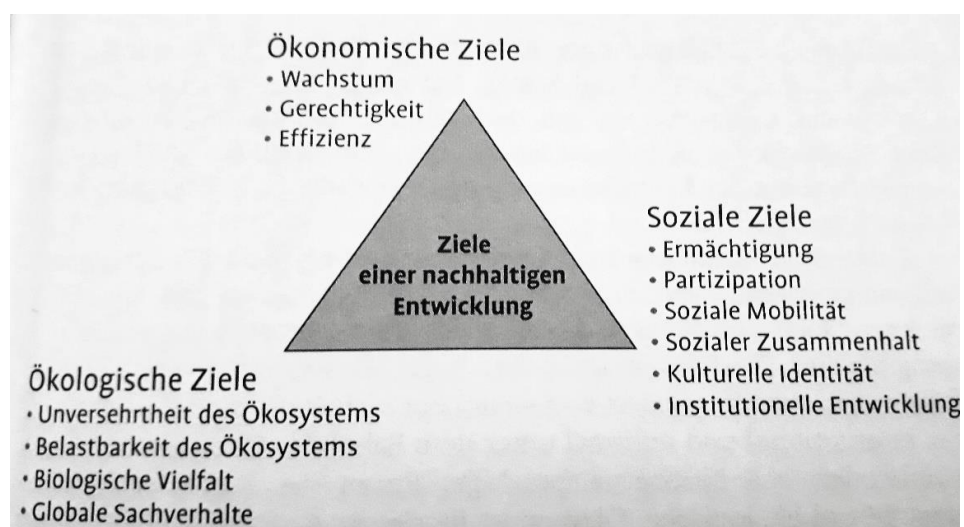
2 Nachhaltigkeit

Zu Beginn soll ein genereller Überblick über das Thema gegeben werden. Dabei werden wichtige Begriffe wie Nachhaltigkeit, nachhaltiges Wirtschaften, nachhaltige Organisation und andere mehr definiert. Abgerundet wird dieses Kapitel mit einem Praxisbeispiel, um die Theorie zu veranschaulichen und für die Leser*innen besser nachvollziehbar zu machen. Dies garantiert, dass die Leser*innen mit dem angewandten Verständnis dieser Begriffe in der vorliegenden Arbeit vertraut sind und für die Erarbeitung der Fragestellungen der nötige Rahmen bereitgestellt wird.

2.1 Begriffe und Definitionen

Im folgenden Kapitel soll die in Relation stehenden Begriffe *Nachhaltigkeit* sowie *Nachhaltiges Wirtschaften* näher beleuchtet und der Versuch einer Definition unternommen werden.

Relativ früh hat sich das Konzept des sogenannten *Nachhaltigkeitsdreieck* (siehe **Darstellung 1**) etabliert, wonach Nachhaltigkeit in drei Dimensionen verstanden wird, nämlich Wirtschaft, Umwelt und Mensch.¹⁰ Daraus lassen sich ökonomische, ökologische und soziale Ziele ableiten, welche sodann in Einklang zu bringen sind. Allerdings stellt sich die Frage, inwiefern alle drei Aspekte gleichrangig betrachtet und umgesetzt werden sollen und ob dies überhaupt möglich ist. Aus diesem Grund werden schnell die Grenzen und Herausforderungen dieses Konzepts ersichtlich.¹¹

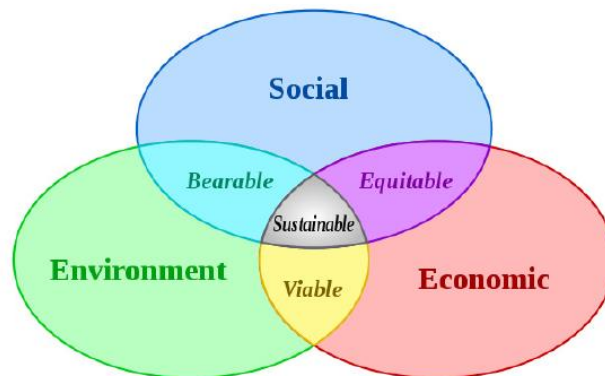


Darstellung 1: Das Nachhaltigkeitsdreieck (Baumast et al. (2013) S. 27)

¹⁰ Vgl. Van Dieren (1995) S. 120.

¹¹ Vgl. Baumast et al. (2013) S. 26f.

Ein paar Jahre später hat Elkington (1999) ein analoges Konzept herausgebracht: *The Triple Bottom Line Concept* (siehe **Darstellung 2**).¹²



Darstellung 2: The Triple Bottom Line Concept
(Silvius (2012) S. 2)

Dieses besteht ebenfalls aus drei sehr ähnlichen Dimensionen, der sozialen, der Umwelt- und der Wirtschaftskomponente, wobei sich einerseits jeweils zwei Bereiche und andererseits alle drei überschneiden können. Letzteres konstruiert den nachhaltigen Zustand. Somit entsteht das Bild des „Großen Ganzen“ und die reziproke Einflussnahme sowie Abhängigkeit dieser Dimensionen werden deutlich.¹³ Auf das *Triple Bottom Line Concept* aufbauend hat Silvius (2012) die sechs folgenden *Prinzipien der Nachhaltigkeit* aufgestellt:¹⁴

1. Die drei Dimensionen nach Elkington sollen möglichst ausbalanciert und harmonisiert werden.
2. Nachhaltiges Planen inkludiert kurzfristige sowie langfristige Ziele.
3. Aufgrund der Globalisierung sollen neben lokalen auch globale Faktoren zählen. Insbesondere sollen internationale Stakeholder beachtet werden.
4. Die herkömmliche Wirtschaft schreibt vor, Wachstum nicht auf Kapital, sondern auf Einnahmen aufzubauen. Dieser Leitsatz gilt ebenso für das nachhaltige Wirtschaften, wobei ein soziales und ökologisches Kapital hinzugezählt wird.
5. Eine nachhaltige Organisation arbeitet transparent und verantwortungsvoll. Das heißt, dass Richtlinien, Entscheidungen und Aktionen sowie deren soziale und ökologische Auswirkungen offengelegt werden.

¹² Vgl. Elkington (1999) S. 73f.

¹³ Vgl. Silvius (2012) S. 2.

¹⁴ Vgl. Silvius (2012) S. 2f.

che in der nachhaltigen Strategie aufbauend auf die Vision und Mission abgebildet werden sollen.¹⁷

In diesem Zusammenhang wird der Begriff der „systemischen Vision“¹⁸ eingeführt, welcher erklärt, dass anstelle der geläufigen egozentrischen Sicht der Gewinnmaximierung das Unternehmen in ein „übergeordnetes System“¹⁹ eingebettet werden sollte. Durch die Eingrenzung und Definition jenes übergeordneten Systems leitet sich für das Unternehmen die „systemische Zugehörigkeit“²⁰ zu eben diesem sowie der Wirkungsraum ab. Es wird angenommen, dass auf diese Weise eine sinnstiftende Eingliederung und Verbindung geschieht, wodurch das Unternehmen einerseits in einem offenen und vitalen System agieren kann und auch selbst ein solches darstellt.²¹

Leicht lässt sich hier der Konnex zu den Ideen der Systemtheorie herleiten, in deren Mittelpunkt eine ganzheitliche, offene und dynamische Sichtweise auf Organisationen, deren Systeme und die Umwelt steht. Demnach stehen Organisationen in „materiellen, sozialen und kulturellen Wechselbeziehungen“²². Es fällt nicht schwer, eine semantische Brücke zwischen diesen drei Arten der Wechselbeziehungen hin zu dem schon früher erwähnten *Triple Bottom Line Concept* zu bauen. So können die Begriffe *materiell*, *sozial* und *kulturell* als die jeweiligen Synonyme der Eckpfeiler des *Triple Bottom Line Concepts*, nämlich *economic*, *social* und *environmental*, verstanden werden. Dementsprechend stehen Organisationen nicht nur intern mit inhärenten Elementen im Austausch, sondern auch extern mit der Umwelt sowie mit anderen Systemen beziehungsweise Organisationen. Dies entspricht ebenso dem im vorigen Absatz erklärten Bild des übergeordneten Systems, zu welchem das nachhaltige Unternehmen systemisch dazugehört.²³

Zurückdenkend an den Leitfaden ist es in einem nächsten Schritt von Vorteil, wenn sich die Unternehmensführung mit der eigenen Rolle und Identität auseinandersetzt und daraus resultierend festlegt, welche Wirkung erzielt werden soll. Damit verbunden soll auch die Frage behandelt werden, für welche Werte und

¹⁷ Vgl. Oberleiter et al. (2016) S. 85ff.

¹⁸ Oberleiter et al. (2016) S. 68.

¹⁹ Oberleiter et al. (2016) S. 69.

²⁰ Oberleiter et al. (2016) S. 70.

²¹ Vgl. Oberleiter et al. (2016) S. 71.

²² Vahs (2015) S. 39.

²³ Vgl. Vahs (2015) S. 37ff.

Grundsätze das Unternehmen einsteht und durch welches authentische Verhalten diesen Ausdruck verliehen werden kann. Idealerweise gelten diese Werte und Grundsätze ebenso für die Akteur*innen im übergeordneten System, also nicht nur für die Unternehmensführung und die Mitarbeitenden, sondern auch für die Kund*innen sowie die Geschäftspartner*innen.²⁴

Somit kann ein „Blick von innen nach außen“²⁵ gewährleistet werden und eine notwendige Verbindung zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft als übergeordnetes System hergestellt werden. Auf Grund dessen, ist es unerlässlich, sich über die eigenen Wertekonzepte im Klaren zu sein, da diese als Basis des internen und externen Beziehungsnetzes fungieren und folglich eine nachhaltige Zusammenarbeit ermöglichen.²⁶ Außerdem entspricht dies ebenfalls dem sechsten Prinzip nach Silvius.

2.3 Die nachhaltige Organisation als lernende Organisation

Wie eingangs beschrieben prägen Entwicklungen und eine große Dynamik unser Umfeld, was schnelle Reaktionen verlangt. In diesem Kapitel soll nun der Zusammenhang zwischen der nachhaltigen Strategieentwicklung und der Fähigkeit des Lernens näher erläutert werden.

Im Mittelpunkt des Aktionsfelds des Wandels steht die Strategie, da sie den Rahmen für die hier notwendigen Veränderungen und Neuorientierungen bildet. Infolgedessen darf eine Strategie nicht stagnierend sein, sondern wird in einem Prozess immer wieder angepasst und neu entwickelt. Bei der Umsetzung hilft es, die Organisation nach dem Leitbild der *Lernenden Organisation* zu gestalten.²⁷ Genauso besagt die Systemtheorie im Punkt der Selbstorganisation, dass es möglich ist, Verbesserungen und Innovationen über das Potenzial vergangener Erfahrungen zu erreichen.²⁸ Konkret geht es darum, dass die ganze Organisation sich ständig im Lernprozess befindet und Wandel als ein alltäglicher immerwährender Zustand verstanden wird. Alle Organisationsmitglieder lernen auf einer individuellen wie auch gemeinschaftlichen Ebene und generieren dadurch eine „organisato-

²⁴ Vgl. Oberleiter et al. (2016) S. 74f.

²⁵ Baumast et al. (2013) S. 140.

²⁶ Vgl. Baumast et al. (2013) S. 140f.

²⁷ Vgl. Oberleiter et al. (2016) S. 81f.

²⁸ Vgl. Vahs (2015) S. 39.

rische Wissensbasis“²⁹, worauf nachhaltige Entwicklung und Problemlösung sowie neue Handlungsfelder aufbauen.

Aus der Führungsperspektive soll an das Thema der lernenden Organisation nicht nur nach konventionellem Muster des rationalen Planens und Strukturierens herangegangen werden, sondern mit adaptierten Führungsstilen.³⁰ Als ein Beispiel hierfür dient die sogenannte *Transformationale Führung* nach Baumast et al. (2013).³¹

Dieses Konzept stellt die Fähigkeit der Mitarbeitenden zur aktiven Mitwirkung in den Mittelpunkt. Die Unternehmensführung fördert diese Kompetenz, indem sie den Mitarbeitenden „Partizipation, Sinnstiftung und Selbstverwirklichung“³² ermöglicht. Rahmenbedingungen dieses Ansatzes sind eine transparent kommunizierte Vision und Mission sowie das Zugehörigkeitsgefühl über geteilte Werte und Grundsätze – alles Merkmale einer nachhaltigen Organisation, welche gleichermaßen im fünften Prinzip von Silvius oder im Leitfaden von Oberleiter et al. vorkommen.

Die Führungsperson selbst hat in nachhaltigen Organisationen die zentrale Herausforderung zu meistern, einerseits nach außen hin die drei Dimensionen nach Van Dieren, Wirtschaft, Umwelt und Mensch, auszubalancieren und andererseits nach innen integrierend zu handeln und über komplexe Angelegenheiten zu entscheiden. Dies verlangt eine hohe Flexibilität und Wandelbarkeit sowie die Anwendung verschiedener Methoden und Führungswerkzeuge.³³

Zur Umsetzung oben genannter Führungsaufgaben gibt es die *vier Säulen der transformationalen Führung* (siehe **Darstellung 4**): Vorbildwirkung, motivierende Sinnstiftung, kritisches Hinterfragen und individuelles



Darstellung 4: Die vier Säulen transformationaler Führung (Baumast et al. (2013) S. 161)

²⁹ Vahs (2015) S. 431.

³⁰ Vgl. Vahs (2015) S. 39.

³¹ Vgl. Baumast et al. (2013) S. 159.

³² Baumast et al. (2013) S. 160.

³³ Vgl. Baumast et al. (2013) S. 159f.

Coaching. Dabei ist es wichtig, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht ignoriert werden und eine Vertrauensbasis dank offener und direkter Kommunikation besteht. Die Geführten dürfen eigeninitiativ handeln und Probleme lösen, wodurch Erfolge und persönliche Entwicklung verwirklicht werden können. Somit wird das notwendige Fundament für die lernende Organisation geschaffen.³⁴

2.4 Wirtschaftsansatz *Blue Economy*

Gunter Pauli (2010) hat den Begriff *Blue Economy* ins Leben gerufen, womit er einen Wirtschaftsansatz beschreibt, welcher das *Zero-Emissions*-Prinzip realisiert.³⁵ Es wird mit einer systemischen Wirtschaft gleichgesetzt, was wiederum in die Linie der Systemtheorie passt.³⁶ Ferner bedient sich dieser Ansatz dem „uralten Konzept der Kreislaufwirtschaft“³⁷, in welcher keine Ressourcen verschwendet werden.

Es lassen sich die folgenden drei Hauptziele der blauen Wirtschaft formulieren:³⁸

1. Abfall soll vermieden werden.
2. Alle eingesetzten Rohstoffe werden vollständig nutzbar gemacht.
3. Entstandene Abfälle können von anderen Industrien wertschöpfend verwendet werden.

Damit steht dieser Wirtschaftsansatz in Opposition zur sogenannten „linearen Produktion“³⁹, wo Güter, die in einer Produktionskette nicht mehr gebraucht werden, als Abfall vernichtet werden. Da es für eine Industrie unmöglich ist, alle Rohstoffe selbst wiederzuverwerten, muss sie eine ergänzende Industrie finden, welcher eben diese „Abfälle“ als Ressource zugeführt werden.

2.5 Praxisbeispiel - Kaffee und Pilze

In der Produktionskette und im Konsum von Kaffee fallen etwa 99,8 Prozent Biomasse an, welche weggeworfen wird. Das sind ungefähr zwölf Tonnen Abfall mit hohem Koffeinanteil, welcher im Verrottungsprozess umweltschädliches Methanogas bildet. Im Sinne der blauen Wirtschaft ist es also das Ziel, dieses Abfallprodukt

³⁴ Vgl. Baumast et al. (2013) S. 160.

³⁵ Vgl. Pauli (2010) S. 8.

³⁶ Vgl. Oberleiter et al. (2016) S. 39.

³⁷ Oberleiter et al. (2016) S. 44.

³⁸ Vgl. Hackenberg et al. (2011) S. 148.

³⁹ Hackenberg et al. (2011) S. 148.

wiederzuverwerten – und wenn nicht von der kaffeeproduzierenden Industrie, so von einer komplementären Sparte, der Pilzzucht.⁴⁰

Es hat sich herausgestellt, dass der Pilzanbau auf Kaffeesatz aus mehreren Gründen extrem profitabel und effizient ist. So besteht in der Kultivierung eine Notwendigkeit darin, dass Bakterienkulturen im Substrat möglichst reduziert werden, damit die Pilze optimale Wachstumsbedingungen vorfinden. Auf herkömmlichen Weg verlangt diese Voraussetzung einen hohen Energieaufwand, welcher jedoch bei der Nutzung des Kaffeesuds als Substrat fast wegfällt, da dieser durch die Verarbeitung der Bohne zum Getränk kaum mit Bakterienkulturen belastet ist. Außerdem wirkt sich das Koffein derart positiv auf das Gedeihen von Pilzen aus, dass die Ernte im Durchschnitt fünf bis sechs Monate früher erfolgt. Dieser Umstand ermöglicht eine höhere Produktionsmenge, wodurch sich Pilzanbau auf Kaffee einerseits als eine von vielen möglichen Lösungsansätzen im Kampf gegen Hunger und Armut empfiehlt und andererseits als profitables Wohlstandsprodukt in den Industriestaaten anbietet, wo ein stark steigender Pro-Kopf-Verbrauch prognostiziert wird.⁴¹

Der Idee der blauen Wirtschaft folgend können Abfallprodukte der Pilzernte wiederum dem Produktionskreislauf zurückgeführt werden, da sich daraus Tierfutter herstellen lässt.⁴²

Das Konzept hat eine Frau aus Simbabwe, Chido Govera, aufgegriffen und eine Pilzzucht auf Ernteabfällen aufgebaut. Die Kultivierung hat sich zu einem erfolgreichen Unternehmen entwickelt, sodass es Govera möglich war, anderen Frauen und Mädchen in ihrer Umgebung die Pilzzucht zu lehren. Es eignet sich in dieser armen Region, da Ernteabfälle im Überfluss verfügbar sind, während es an Nahrungsmitteln und Einkünften fehlt. Auf diese Weise wird ein Gut, das aus dem Produktionskreislauf normalerweise ausgeschieden wird, zu einer wertvollen Ressource für ein neues Produkt. Gleichzeitig schafft die Pilzkultivierung Arbeitsplätze und soziale Sicherheit für eine benachteiligte Gruppe.⁴³

Die Pilzzucht nach Govera hat es zur internationalen Bekanntheit geschafft und basierend auf ihrem Konzept hat beispielsweise der Kaffee Großhandel Equator

⁴⁰ Vgl. Pauli (2010) S. 85f.

⁴¹ Vgl. Hackenberg et al. (2011) S. 152f.

⁴² Vgl. Pauli (2010) S. 86f.

⁴³ Vgl. Meadows (2018) S. 54f.

einerseits Kooperationen zwischen Pilzzüchter*innen sowie Kaffeebauern und -bäuerinnen in Tansania ins Leben gerufen und bietet andererseits die Abfälle aus der eigenen Produktion in seiner Region anderen Unternehmen für Pilzanbau an.⁴⁴

⁴⁴ Vgl. Hackenberg et al. (2011) S. 154f.

3 Nachhaltiges Projektmanagement

Wie das vorherige Kapitel zeigt, hat sich das Thema *Nachhaltigkeit* zu einem relativ großen Trend entwickelt. Aufgrund wachsender Herausforderungen und Problemstellungen in Bezug auf die Umwelt, die Ökonomie und Soziales ist ebenso eine stetig größer werdende Bewusstseinsbildung erkennbar.⁴⁵ Dieser Kurs der Nachhaltigkeit macht auch vor Projektmanagement nicht Halt, da traditionelle Projektmanagementkonzepte bisher ökologischen und sozialen Aspekten kaum Beachtung schenken.⁴⁶ Demzufolge steigt der Bedarf an Methoden und Werkzeugen, welche eben diese Aspekte inkludieren und zufriedenstellend beantworten beziehungsweise lösen.⁴⁷

Obwohl die Forschung über nachhaltiges Projektmanagement noch ziemlich in den Kinderschuhen steckt⁴⁸, finden sich erfreulicherweise einige Publikationen dazu. Dieser Umstand wird besonders ersichtlich, wenn beispielsweise die drei Literaturreviews von Silvius und Schipper (2014), Otegi-Olaso et al. (2015) und Aarseth et al. (2017) betrachtet werden. Zeitlich lässt sich die Mehrheit der Publikationen zu diesem Thema nach der Jahrtausendwende einordnen, wobei sich ein markanter Anstieg Mitte der 2000er Jahre abzeichnet.⁴⁹ Aarseth et al. kommen in ihrer Untersuchung zum Schluss, dass das *Journal of Cleaner Production (JoCP)*, das *Construction Management & Economics (CME)* und das *International Journal of Project Management (IJPM)* am häufigsten Publikationen über nachhaltiges Projektmanagement veröffentlichen. Weiters führen die genannten Autor*innen aus, dass von 2004 bis 2008 noch etwa eins bis fünf Artikel pro Jahr zum Thema erschienen sind, während sich die Zahl in der Periode von 2009 bis 2015 verdoppelt hat, nämlich auf fünf bis zehn jährliche Publikationen.⁵⁰ „Thus, project sustainability is a currently active scientific discourse“⁵¹, wie resümiert wird.

In Bezug auf die behandelten Themen, stellen Aarseth et al. fest, dass es einerseits sehr unterschiedliche Herangehensweisen sowie Definitionen gibt und ande-

⁴⁵ Vgl. Otegi-Olaso et al. (2015) S. 44.

⁴⁶ Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1072.

⁴⁷ Vgl. Otegi-Olaso et al. (2015) S. 44.

⁴⁸ Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1073.

⁴⁹ Vgl. Otegi-Olaso et al. (2015) S. 46.

⁵⁰ Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1074.

⁵¹ Aarseth et al. (2017) S. 1074.

rerseits die Schwerpunkte auf *Governance*, *Stakeholder Management* und *Value Management* liegen.⁵²

Silvius und Schipper gelangen in ihrem Literaturreview zum Resultat, dass die Definition eines nachhaltigen Projektmanagements im Allgemeinen auf dem *Triple Bottom Line Concept*, welches im vorherigen Kapitel bereits vorgestellt wurde, aufbaut. Dieses Konzept besteht aus den drei P's: *People*, *Planet*, *Profit*. Allerdings wird angemerkt, dass diese drei Dimensionen nicht völlig ausgeglichen vorkommen, sondern die ökonomische Komponente mit 96% am häufigsten bearbeitet wird, auch wenn die anderen beiden Ausrichtungen mit 89% and 86% dem nur wenig nachstehen. Interessanterweise gibt es eine gewisse Tendenz, dass jene, welche sich auf nachhaltige Bauprojekte oder Projektmanagement spezialisieren, hauptsächlich die ökonomische und ökologische Dimension behandeln, während ein Fokus auf nachhaltige Entwicklung Hand in Hand mit einer intensiveren Beschäftigung mit der sozialen Komponente geht.⁵³

Weiters stellen die beiden Autoren fest, dass das obige *Triple Bottom Line Concept* wiederholt durch weitere Dimensionen ergänzt wird. Diese sind unter anderem Werte, Zeit, der geografische Aspekt, *Performance*, Beteiligung, Abfallreduktion und Transparenz.⁵⁴ Dabei wird deutlich, „how sustainability is considered in the context of project management”.⁵⁵

3.1 Definition

Die Frage, was nun tatsächlich ein nachhaltiges Projekt ausmacht und wie dieses somit definiert sein sollte, ist eine naheliegende Überlegung und hat durchaus ihre Berechtigung. Umso mehr stellt es allerdings eine Herausforderung dar, diese zu beantworten, da es nur „little guidance on what a sustainable project might comprise“⁵⁶ gibt. Dafür können mehrere Gründe aufgezählt werden, welche im Folgenden dargelegt werden sollen:

- 1) Es gibt (noch) keine universellen Standards.⁵⁷

⁵² Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1074.

⁵³ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 67.

⁵⁴ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 67f.

⁵⁵ Silvius / Schipper (2014) S. 69.

⁵⁶ Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 13.

⁵⁷ Vgl. Silvius / Schipper (2014) und Otegi-Olaso et al. (2015) S. 48.

- 2) Auf Basis der Literaturrecherche der Autorin lässt sich konkludieren, dass sich zwar zahlreiche determinierende Erläuterungen der Begriffe *Nachhaltigkeit*, *nachhaltige Entwicklung* sowie *Projekt* finden, jedoch vergleichsweise selten explizit *nachhaltiges Projektmanagement* definiert wird.⁵⁸
- 3) Wie auch Silvius und Schipper (2014) zum Schluss kommen, mangelt es den existierenden Definitionen an Ganzheitlichkeit und sie decken oft nicht das ganze Spektrum der Nachhaltigkeit im Projektmanagement ab.⁵⁹
- 4) Aufgrund der fehlenden Standards fallen diese Definitionen recht unterschiedlich und vielschichtig aus.⁶⁰

Trotz allem soll der Versuch unternommen werden, die bestehenden Definitionen zu synthetisieren.

Ein Projekt kann als nachhaltig bezeichnet werden, wenn einerseits im Sinne der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, sozial, ökologisch und ökonomisch, Chancen positiv genutzt und Risiken eingeschränkt werden und dies in den Projektprozessen implementiert wird. Andererseits existiert das Bewusstsein, dass das nachhaltige Projekt auch dem Wohle der Gesellschaft dient.⁶¹

Zusätzlich spielt der strategische Ansatz eine Rolle, wonach sich ein nachhaltiges Projekt ein solches nennen darf, wenn die Nachhaltigkeit in der Strategie verankert ist. Jedoch fehlt es hier an genügend Praxisbeispielen. Ferner könnte Nachhaltigkeit auch an den Ergebnissen gemessen werden: Wenn diese nachhaltig sind, dann müsste auch das Projekt nachhaltig gewesen sein. Es ergibt sich hier aber die berühmte Frage nach der Henne und dem Ei und daher ist dies nicht ganz zufriedenstellend.⁶²

Weiters wird in der Fachliteratur festgehalten, dass es prinzipiell nicht die eine allgemeingültige Antwort auf die Frage nach der Definition gibt, da das Verständnis, inwiefern Nachhaltigkeit implementiert sein sollte, nach Kontext und Ansprüchen sehr unterschiedlich ausgerichtet sein kann und daher immer wieder neu festgelegt werden müsse. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass Studien zu diesem

⁵⁸ Auf Basis der gesamten Literaturrecherche.

⁵⁹ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 71.

⁶⁰ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 71.

⁶¹ Vgl. Tam (2010) S. 18.

⁶² Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 13f.

Thema weit gefasst werden und verschiedene Aspekte, wie geografische, ökonomische, kulturelle und strategische, einbeziehen.⁶³

Zusammenfassend kann das Fazit gezogen werden, dass eine starke Übereinstimmung darin liegt, dass erstens die Inklusion einer nachhaltigen Mission im Projektmanagement immer dringender wird und zweitens äußerst relevant ist, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Drittens besteht ein Konsens darüber, dass die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit auf jeden Fall auf die eine oder andere Art und Weise berücksichtigt und implementiert werden müssen, um nachhaltiges Projektmanagement zu leben.⁶⁴

Jedoch ist keine der Definitionen holistisch in ihrem Anspruch, nicht nur die drei Hauptdimensionen, sondern auch jene weiteren, eingangs erwähnten Komponenten (Werte, Zeit, der geografische Aspekt, *Performance*, Beteiligung, Abfallreduktion, Transparenz, etc.) abzudecken (siehe **Darstellung 5**). Außerdem wird meist der Grad des Einflusses einer nachhaltigen Agenda auf das Projektmanagement

Author	Definition of sustainable project management
Deland (2009)	<i>Sustainable Project Management is minimising the resources you and your team use to work a project from project initiation through close.</i>
Ning, Zhang, & Li (2009)	<i>Sustainable Project Management aims to apply the principle of meeting the needs of the day without compromising the benefits of future generations, to the construction industry by providing ways of buildings that use less virgin material and less energy, cause less pollution and less waste but still provide the benefits that construction projects have brought us throughout history.</i>
Silvius et al. (2009)	<i>Sustainable Project Management is the management of project-organised change in policies, assets or organisations, with consideration of the economical, social and environmental impact of the project, its result and its effect, for now and future generations.</i>
Tam (2010)	<i>Sustainable Project Management is the promoting of positive and minimising of negative sustainability impacts (economic; environmental; and social) within the process by which projects are defined, planned, monitored, controlled and delivered such that the agreed benefits are realised and contributing to a sustainable society.</i>
Silvius et al. (2012)	<i>Sustainability in projects and project management is the development, delivery and management of project-organised change in policies, processes, resources, assets or organisations, with consideration of the six principles (*) of sustainability, in the project, its result and its effect.</i>
	* These six principles are: (1) balancing or harmonising social, environmental and economical interests; (2) both short-term and long-term orientation; (3) both local and global orientation; (4) values and ethics; (5) transparency and accountability; and (6) consuming income, not capital.

Darstellung 5: Definitionen - Nachhaltiges Projektmanagement (Silvius / Schipper (2014) S. 71)

⁶³ Vgl. De Magalhaes et al. (2018) S. 448.

⁶⁴ Vgl. Otegi-Olaso et al. (2015) S. 48.

vernachlässigt.⁶⁵

Aus diesen Gründen gilt für die vorliegende Arbeit folgende, relativ ganzheitliche Definition nach Silvius und Schipper (2014):

„Sustainable Project Management is the planning, monitoring and controlling of project delivery and support processes, with consideration of the environmental, economical and social aspects of the life-cycle of the project's resources, processes, deliverables and effects, aimed at realising benefits for stakeholders, and performed in a transparent, fair and ethical way that includes proactive stakeholder participation.“⁶⁶

3.2 Auswirkungen der Nachhaltigkeit

Es erschließt sich von selbst und wird auch in einigen Untersuchungen bestätigt, dass die Inklusion einer nachhaltigen Linie im Projektmanagement Auswirkungen auf die Abwicklung des Projekts, die Prozesse und Methoden hat. Silvius und Schipper leiteten aus mehreren Studien 14 Einflussgebiete ab, welche im Folgenden nun kurz dargestellt werden sollen.⁶⁷

1) Bewusstsein für den Projektkontext

Die Einbeziehung nachhaltiger Dimensionen im Projektmanagement ergibt natürlicherweise einen erweiterten Kontext. Im Besonderen bedeutet dies, dass neben der Kurzfristigkeit des Projekts eine Langfristigkeit der Nachhaltigkeit existiert sowie, dass vielmehr aus der lokalen wie auch globalen Perspektive gearbeitet werden sollte. Daher spielen nicht nur traditionelle direkte Kontextfelder eines Projekts eine Rolle, sondern - viel weiter gefasst - auch die Gesellschaft oder das Umfeld als Ganzes. Daraus resultiert, dass sich im Speziellen der Umfang, der *scope*, dementsprechend um die zeitliche wie auch geografische Komponente vergrößert.⁶⁸

2) Stakeholder-Identifikation

So wie der Kontext weiter gefasst werden muss, trifft dies auch auf die Zahl der zu beachtenden Stakeholder zu. Dieser Umstand liegt insbesondere den ersten drei

⁶⁵ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 79.

⁶⁶ Silvius / Schipper (2014) S. 79.

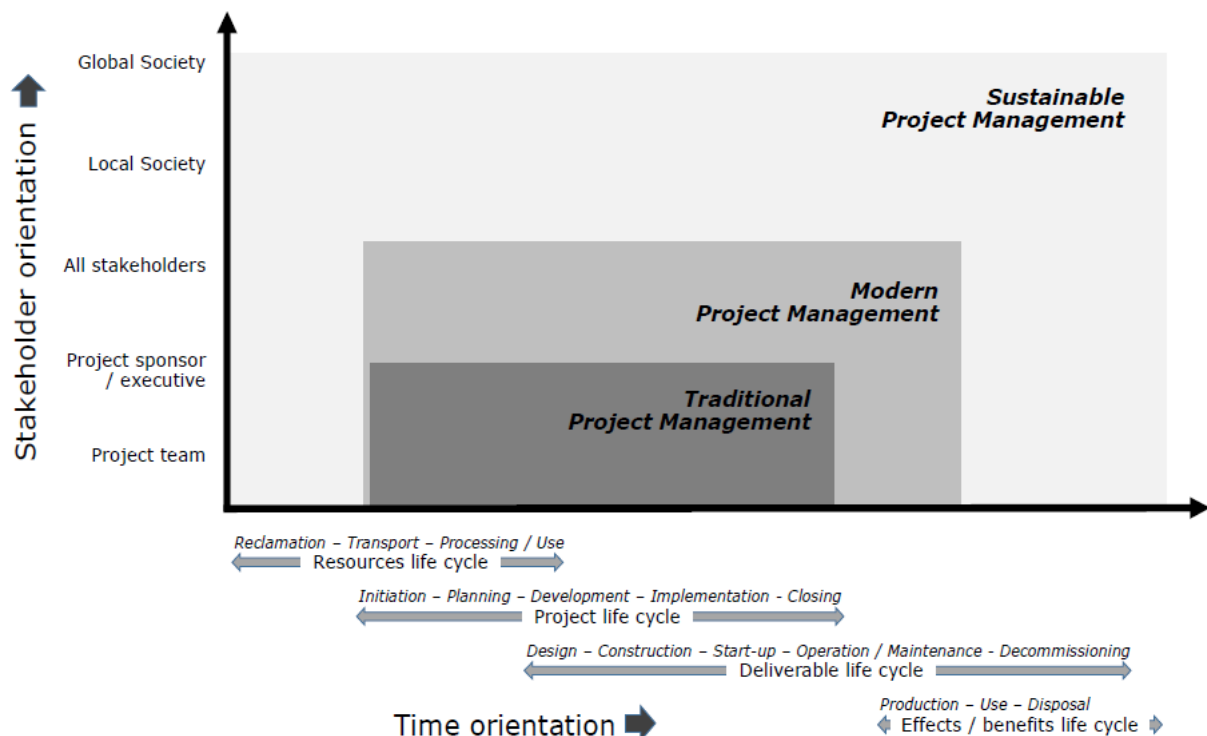
⁶⁷ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 71f.

⁶⁸ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 72.

Prinzipien der Nachhaltigkeit nach Silvius (2012) zugrunde, welche im vorigen Kapitel bereits beschrieben wurden:⁶⁹

1. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (*People, Planet, Profit*) sollen möglichst ausbalanciert und harmonisiert werden.
2. Nachhaltiges Planen inkludiert kurzfristige sowie langfristige Ziele.
3. Aufgrund der Globalisierung sollen neben lokalen auch globale Faktoren zählen. Insbesondere sollen internationale Stakeholder beachtet werden.

Als neu hinzutretende Stakeholder-Gruppen, welche oft nicht als solche erkannt werden, können beispielsweise Umweltschutz- und Menschenrechtsgruppen sowie Nichtregierungsorganisationen (NGO) genannt werden (siehe **Darstellung 6**).⁷⁰



Darstellung 6: Stakeholder-Orientierung (Silvius / Schipper (2014) S. 74)

3) Projektergebnisse und Qualitätskriterien

Nachhaltigkeit wirkt sich direkt auf die zu formulierenden Spezifikationen und Anforderungen des geplanten *Outputs* aus. Außerdem müssen die Qualitätskriterien überdacht und eventuell modifiziert werden, sodass nicht nur Pro-

⁶⁹ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 72.

⁷⁰ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 72.

jektssponsor*innen, Klient*innen und Endverbrauch*innen zufrieden sind, sondern auch die Umwelt, die Gesellschaft, etc. nicht geschädigt werden.⁷¹

4) *Business Case* und Kosten

In Bezug auf den *Business Case* und Projektkosten ist vor allem zu beachten, dass unter Berücksichtigung einer nachhaltigen Mission ebenso auf nicht-monetäre Faktoren, welche sich aus der sozialen und ökologischen Dimension ergeben, nicht vergessen werden darf. In diesem Zusammenhang sollte der *Business Case* wiederum um den sozialen sowie ökologischen Nutzen erweitert werden.⁷²

5) Projekterfolg

Dieses Einflussgebiet ist eng mit Punkt 3 „Projektergebnisse und Qualitätskriterien“ verbunden, da der Erfolg von den formulierten Qualitätskriterien abhängt. In diesem Sinne sollte der Projekterfolg nicht nur am gelieferten Produkt oder Service, sondern auch an erreichten Nachhaltigkeitszielen gemessen werden.⁷³

6) Projektteam

Insbesondere die soziale Dimension der Nachhaltigkeit wirkt sich auf die Auswahl und Organisation des Projektteams aus. Persönliche Entwicklung und eine *Life-Work-Balance* sind nur zwei Stichworte, welche hier ins Gewicht fallen und Management-Strategien neu definieren.⁷⁴

7) Projektplanung

Möglichkeiten der Integration einer nachhaltigen Mission in der Projektplanung gibt es viele, vorausgesetzt man denkt außerhalb von Schemata wie „how things are normally done“⁷⁵. Dadurch kann beispielsweise Müllreduktion, Ressourceneffizienz, Kostenreduktion, verbesserte Leistung und vieles mehr realisiert werden.⁷⁶

8) Materialien

Die Auswahl und Verwendung von Materialien im Projektmanagement können auf vielseitige Weise eine nachhaltige Agenda berücksichtigen. Dies reicht von eher

⁷¹ Vgl. Silviu / Schipper (2014) S. 74.

⁷² Vgl. Silviu / Schipper (2014) S. 74f.

⁷³ Vgl. Silviu / Schipper (2014) S. 75.

⁷⁴ Vgl. Silviu / Schipper (2014) S. 75.

⁷⁵ Silviu / Schipper (2014) S. 76.

⁷⁶ Vgl. Silviu / Schipper (2014) S. 76.

naheliegenden Maßnahmen, wie Energieversorgung, Umweltverschmutzung oder die Verwendung von schädlichen Stoffen bis zum ganzheitlichen Ansatz wie die Lebenszyklusperspektive, welche im vorigen Kapitel unter *Blue Economy* erklärt wurde. Dabei spielt ebenso die Haltbarkeit, Wiederverwertbarkeit und Recyclebarkeit von genutzten Materialien eine Rolle.⁷⁷

9) Beschaffung

Sowie die Auswahl der Materialien im Sinne der Nachhaltigkeit wichtig ist, so betrifft dies natürlich auch deren Beschaffung und daher die Auswahl der Lieferant*innen. Hierbei wären mögliche Auswahlkriterien, inwiefern die Lieferant*innen selbst nachhaltig wirtschaften oder ob ethisch wertvoll gehandelt wird.⁷⁸

10) Risiken

Im Identifizierungsprozess von Risiken zählen nicht nur direkte mit dem Projekterfolg verbundene Risiken, sondern auch solche, welche sich aus der Inklusion der Nachhaltigkeit, das heißt aus der sozialen und ökologischen Komponente, ergeben. Weiters muss die Identifizierung von Risiken aus der Lebenszyklusperspektive betrachtet werden, wodurch langfristige Risiken entstehen können.⁷⁹

11) Stakeholder-Beteiligung

Stakeholder, vor allem die erweiterte Version wie im Abschnitt 2 erläutert, sind ein zentrales Thema im Nachhaltigkeitskonzept und kommen daher in puncto Auswirkungen öfter vor. Beteiligung geht jedoch über das herkömmliche Verständnis in Form von Prozessen im Stakeholder-Management und in der Kommunikation hinaus und versteht sich als gelebte Haltung geltend für alle Projektmanagementprozesse. Mit anderen Worten ist hier ein proaktiver Stakeholder-Managementansatz gemeint.⁸⁰

12) Projektkommunikation

Im Einklang mit dem vorherigen Einflussgebiet folgt logisch, dass ebenso die Kommunikationsprozesse nachhaltig gestaltet werden sollten, nämlich proaktiv

⁷⁷ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 76.

⁷⁸ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 76.

⁷⁹ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 76f.

⁸⁰ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 77.

und offen. Dies spiegelt sich außerdem im fünften Prinzip der Nachhaltigkeit, welches im vorherigen Kapitel besprochen wurde, wider:⁸¹

5. Eine nachhaltige Organisation arbeitet transparent und verantwortungsvoll. Das heißt, dass Richtlinien, Entscheidungen und Aktionen sowie deren soziale und ökologische Auswirkungen offengelegt werden.

13) Projektübergabe

Nachhaltigkeit in der Projektabschlussphase zu implementieren, scheint der Literatur nach mit unterschiedlichen Graden der Machbarkeit bewertet zu sein, da sich eine sinnvolle Integration hier besonders schwierig gestaltet. Allerdings ist die Übergabe eine sensible Angelegenheit, da ein nicht abgenommenes Projekt nicht als nachhaltig eingestuft werden kann. Dies liegt darin begründet, dass Ressourcen, Zeit und Energie verbraucht wurden, ohne einen Mehrwert oder ein Ergebnis zu generieren. Es ist daher zu einem Abfallprodukt geworden.⁸²

14) Organisatorisches Lernen

Der letzte Punkt dieser Auflistung beschreibt, dass wie im Unterkapitel 2.3 „Die nachhaltige Organisation als lernende Organisation“ der Lernfaktor aus abgewickelten Projekten von großer Bedeutung im Nachhaltigkeitskonzept ist. *Lessons learned* und Feedback sollten deshalb aufgezeichnet und zukünftig auch beachtet sowie umgesetzt werden.⁸³

3.3 Innovation & Strategie

In diesem Kapitel wird beleuchtet, welche Rollen Innovation und Strategie in Bezug auf nachhaltiges Projektmanagement spielen.

3.3.1 Innovation

Innovation spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht einen Paradigmenwechsel vom traditionellen zum nachhaltigen Projektmanagement zu vollziehen. Dabei können die *Sustainable Innovation Drivers* nach Otegi-Olaso et al. (2015) hilfreich sein, weswegen diese im Folgenden vorgestellt werden.

⁸¹ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 77.

⁸² Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 78.

⁸³ Vgl. Silvius / Schipper (2014) S. 78.



Darstellung 7: Paradigmenwechsel (Otegi-Olaso et al. (2015) S. 50)

Insgesamt gibt es vier Treiber, welche den Themen Strategie, Management, Integration und *Performance* zugeordnet sind (siehe **Darstellung 7**). An dieser Stelle sei festgehalten, dass die Strategie am relevantesten ist, weshalb ihr ein eigenes Unterkapitel zur intensiveren Aufarbeitung gewidmet wird.⁸⁴

3.3.1.1 Die vier *Sustainable Innovation Drivers*

Wie schon erwähnt, wird auf den *Innovation Driver* „Strategie“ hernach detaillierter eingegangen.

Management Drivers betreffen einerseits logischerweise das Management von Projekten selbst, andererseits aber auch die ganze Organisation im größeren Sinn. Nämlich wenn es darum geht, Trainings, neue Kommunikationsprozesse sowie Führungsstile abzuhalten beziehungsweise zu implementieren, um Nachhaltigkeit zu fördern. Daher sollte Nachhaltigkeit von der Managementebene her gelebt und gedacht werden, um sie auch in die Strategie miteinzubeziehen, wie im nächsten Unterkapitel noch verdeutlicht wird.⁸⁵

Integration Drivers behandeln, wie der Name schon ausdrückt, die Integration der Nachhaltigkeit in der Organisation. Hierbei sollte einer schrittweisen innovativen Vorgehensweise der Vorzug gegeben werden, indem als erstes gesetzliche Ansprüche erfüllt werden, um dann über die Beschaffung, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse bis hin zum Geschäftsmodell nachhaltig zu wirtschaften. In Bezug auf Projekte bedeutet dies, schon in der Projektstartphase nachhaltig zu denken und zu planen, um kommende Projektzyklusabschnitte dementsprechend zu beeinflussen.⁸⁶

Zuletzt geben die *Performance Drivers* Aufschluss über die gelebte Nachhaltigkeitsstufe in der Organisation. Daher spielen hier Beurteilungen, Evaluationen und nachhaltige Leistungskennzahlen eine Rolle. Das Ziel ist es, mögliche Gebiete für

⁸⁴ Vgl. Otegi-Olaso et al. (2015) S. 51.

⁸⁵ Vgl. Otegi-Olaso et al. (2015) S. 51.

⁸⁶ Vgl. Otegi-Olaso et al. (2015) S. 51f.

Verbesserungen zu identifizieren. Unter Berücksichtigung des *Triple Bottom Line*-Konzepts sollte also nicht nur die wirtschaftliche, sondern auch die soziale und ökologische Leistung gemessen werden.⁸⁷

3.3.2 Strategie

Zur Umsetzung einer Nachhaltigkeit im Projektmanagement bedarf es nachhaltiger Strategien, deren Struktur Inhalt einiger Studien ist, wie nun erläutert wird. Prinzipiell sollten Unternehmen und Regierungen Nachhaltigkeit in ihre Strategien einbeziehen, um einen Beitrag zu leisten, die eingangs erwähnten großen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen.⁸⁸ Da Projekte oft dazu dienen, die Unternehmensstrategien zu verwirklichen, ist in Bezug auf nachhaltiges Projektmanagement das Thema *Strategie* unumgänglich. Außerdem stellen Projekte gerne das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und Nachhaltigkeitsbestrebungen dar.⁸⁹

3.3.2.1 Strategische Handlungsfelder und Ziele

Fürs Erste ist es wichtig, dass „strategic and tactical sustainability goals“⁹⁰ formuliert werden, um Projektstrategien und Geschäftsstrategien miteinander abzustimmen sowie nachhaltig auszurichten. Demnach ist es unerlässlich, dass nachhaltige Ziele gemeinsam mit Projektzielen und Geschäftszielen existieren. Daraus resultiert, dass wenn nachhaltige Ziele auf der Projekt- als auch auf der Unternehmensebene bestehen, die ersten Schritte für die Implementierung eines nachhaltigen Projektmanagements bereits getan sind.⁹¹

Um nachhaltige Projekte abwickeln zu können, ist ein weiteres strategisches Mittel, nachhaltige Aktivitäten und Prozesse, welche die Lieferant*innen betreffen, zu erarbeiten. Diese Aufgabe obliegt zumeist dem *Project Owner*. In diesem Zusammenhang kann die nachhaltige Lieferant*innen-Strategie auf verschiedene Ausführungen heruntergebrochen werden: Minimierter Ressourcenverbrauch, Verwertung erneuerbarer, recycelter oder wieder verwendbarer Ressourcen, Vermeidung giftiger Substanzen, Umweltschutz und vieles mehr.⁹² Beispielsweise kommen

⁸⁷ Vgl. Otegi-Olaso et al. (2015) S. 52.

⁸⁸ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 2.

⁸⁹ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 3f.

⁹⁰ Aarseth et al. (2017) S. 1075.

⁹¹ Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1075.

⁹² Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1075.

Eriksson et al. (2014) in ihrer Studie zum Schluss, dass eine explizite zweiseitige Perspektive in industrialisierten Bauprojekten einerseits die kurzfristige Effizienz und andererseits die langfristige Innovation und Nachhaltigkeit steigert. Um dies zu erreichen, müssen Kund*innen und Lieferant*innen mit dem Ziel einer langfristigen Zusammenarbeit berücksichtigt und innovative Möglichkeiten der Beschaffung genutzt werden. Somit ist der Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit „driven from both suppliers as well as clients“.⁹³

Ein drittes Handlungsfeld für die Implementierung nachhaltiger Strategien ist das Projektdesign. Hier ist es sinnvoll, stärker das *Value-* sowie das *Lifecycle-Management* miteinzubeziehen, da sich eben da besonders leicht nachhaltige Aspekte inkludieren lassen, was sich wiederum auf den Nachhaltigkeitsgrad des gesamten Projekts positiv auswirkt.⁹⁴

Vorort erweist sich das Involvieren von „sustainability-promoting actors“⁹⁵ als nachhaltigkeitsfördernd. Das heißt, es sollten lokale Stakeholder, wie die Behörden, die Zivilgesellschaft oder NGO's, aktiv angesprochen werden. Diese können unterstützend die Planungs-, Entwicklungs- und Ausführungsphase des Projekts beeinflussen. Dies passt auch mit den im vorigen Kapitel besprochenen *sechs Prinzipien der Nachhaltigkeit* zusammen, da ein proaktives Stakeholder-Management im weiteren Verständnis von besonderer Bedeutung ist.⁹⁶

Zuletzt soll die Strategie, nachhaltige Kompetenzen zu erarbeiten und zu fördern, vorgestellt werden. Hierbei ist zu beachten, dass nicht nur die Projektorganisation, -mitglieder und -management vom vertiefenden Wissen über Nachhaltigkeit profitieren, sondern auch Behörden, die lokale Öffentlichkeit und andere Stakeholder. In diesem Zusammenhang sollten Trainings, Vorträge und Bildungsaktivitäten zu nachhaltigen Themen angedacht werden, welche ebenso die Basis bilden, um ein nachhaltiges Projektmanagement zu realisieren.⁹⁷

Zum Abschluss soll festgehalten werden, dass die genannten Strategien eine sinnvolle Möglichkeit darstellen, Nachhaltigkeit im Projektmanagement zu realisieren und zu verbessern. Dabei handelt es sich um eine Bandbreite an strategi-

⁹³ Eriksson et al. (2014) S. 107.

⁹⁴ Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1075.

⁹⁵ Aarseth et al. (2017) S. 1077.

⁹⁶ Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1077.

⁹⁷ Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1077.

schen Ausrichtungen, welche von Projektmanager*innen als auch von Gastorganisationen, wo das Projekt lokal durchgeführt wird, genutzt werden können.⁹⁸

3.4 *Decision-making-Prozess*

Aufgrund der Tatsache, dass Nachhaltigkeit im Projektmanagement stark davon abhängt, inwieweit Projektmanager*innen nachhaltige Aspekte berücksichtigen, soll in diesem Unterkapitel der *Decision-making-Prozess* näher beleuchtet werden. Somit steht hier die Rolle des Projektmanagers beziehungsweise der Projektmanagerin im Mittelpunkt.

Die Literatur ist sich einig darüber, dass der Einflussfaktor, welcher bei Projektmanager*innen liegt, signifikant groß ist. Dies liegt daran, dass Projektmanager*innen ihrer Natur nach eine zentrale Position in ihren Projekten und vor allem in den Entscheidungsprozessen innehaben. Daher verfügen sie über umfangreiche Befugnisse, welche sich letztendlich auf viele verschiedene Teilbereiche in der Projektabwicklung auswirken können. Dementsprechend können sie sich proaktiv und verantwortungsvoll verhalten und Veränderungen zugunsten der Nachhaltigkeit einleiten und etablieren. Somit stehen sie an vorderster Front, wenn es um den Paradigmenwechsel in dieser Disziplin geht.⁹⁹ Daraus resultiert, dass ihre Managementaufgaben, abseits des traditionellen Verständnisses, um Managementaktivitäten im nachhaltigen Sinn erweitert werden, wodurch sich logischerweise die Profession langfristig ändert.¹⁰⁰ Somit wird klar, welche Chancen diese Personen im Projektmanagement hinsichtlich der Nachhaltigkeit bergen.

Der *Decision-making-Prozess* im Projektmanagement wird üblicherweise von den Faktoren Kosten, Zeit, Qualität und Risiken gelenkt. Um Nachhaltigkeit im Projektmanagement zu implementieren, sollte eben dieser Faktor den oben genannten hinzugefügt werden. Dabei ist es wichtig, dass Nachhaltigkeit in allen Phasen der Entscheidungsfindung Beachtung findet. Auf diese Art und Weise kann gewährleistet werden, dass Entscheidungen nicht nur im Sinne der anfangs genannten traditionellen Faktoren, sondern möglichst auch zum Wohle der Gesellschaft, aller Stakeholder und der Umwelt gefällt werden.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Aarseth et al. (2017) S. 1081.

⁹⁹ Vgl. Silvius (2017) S. 1134.

¹⁰⁰ Vgl. Hwang / Ng (2013) S. 273.

¹⁰¹ Vgl. Silvius (2017) S. 1139.

Weiters kann der Entscheidungsfindungsprozess aus zwei Perspektiven betrachtet werden: zum einen im Sinne des Portfolio Managements, also Projekte nach nachhaltigen Kriterien auszuwählen und zum anderen im Sinne des Projektmanagements selbst, also das Projekt möglichst nachhaltig durchzuführen.¹⁰²

3.4.1 Ethik

Es ist unerlässlich, dass sich Projektmanager*innen und ihre Teams mit ethischen Werten die Nachhaltigkeit betreffend identifizieren können, um nachhaltige Projekte implementieren zu können. Auch wenn dies allgemein gültig ist, so spielt die Ethik insbesondere im Entscheidungsprozess eine tragende Rolle. In diesem Zusammenhang ist eine ethische Perspektive in Bezug auf Stakeholder, Risiken und Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt von Bedeutung.¹⁰³ Dementsprechend sollte das klassische Dreieck im Projektmanagement (Umfang, Zeit, Kosten) um Ethik als vierte Dimension erweitert werden. Dadurch kann nachhaltigen Ergebnissen der Weg geebnet werden.¹⁰⁴

3.4.2 Decision-making-Werkzeuge

Im Folgenden sollen zwei Werkzeuge vorgestellt werden, welche sich als Hilfestellung im nachhaltigen *Decision-making*-Prozess anbieten. Das erste (*Sustainability Assessment*) findet sich bei Marcelino-Sadaba et al. (2015), Ness et al. (2007) sowie Gasparatos und Scolobig (2012); das zweite (*TODeM – Decision making tool*) bei De Magalhaes et al. (2018).

3.4.2.1 Sustainability Assessment

Der Entscheidungsprozess ist eng mit Beurteilungsmechanismen verbunden, welche als Schlüsselemente des genannten Prozesses fungieren. In Bezug auf Nachhaltigkeit existieren eine Reihe von üblichen Referenzrahmen wie beispielsweise:

- Global Reporting Initiative (GRI)
- United Nations Commission for Sustainable Development (UNCSD)
- Institute of Chemical Engineers (ICHEME)
- Wuppertal Institute

¹⁰² Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 11.

¹⁰³ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 12.

¹⁰⁴ Vgl. Mishra et al. (2011) S. 341f.

Diese vier gelisteten Beurteilungspläne erlauben es, Bewertungen auf den drei Gebieten der Nachhaltigkeit - ökonomisch, sozial und ökologisch - durchzuführen, wobei das UNCSD und das *Wuppertal Institute* sogar die institutionelle Komponente inkludieren.¹⁰⁵

Es ist möglich, nachhaltige Bewertungssysteme als Hilfsmittel für Entscheidungen, welche das Projekt wie auch die Strategie betreffen, zu nutzen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der Beurteilungsprozess explizit darauf hinausläuft, tatsächlich nachhaltige Ergebnisse zu liefern. In Bezug auf Projekte sollten am besten schon vorab Nachhaltigkeitsprinzipien, -ziele und -kriterien möglichst genau formuliert werden, um die spätere Bewertung zu erleichtern.¹⁰⁶

Laut Ness et al. (2007) können Beurteilungsinstrumente in drei große Gruppen eingeteilt werden: Indikatoren und Indizes, produktbezogene Beurteilungsinstrumente und integrierte Bewertung. Zur ersten Kategorie gehören unter anderem regionale Material- und Energieflussanalysen, der Ökologische Fußabdruck, der Wohlstandsindex und der *Environmental Sustainability Index*. Die zweite Klasse umfasst die Subgruppen *Lebenszyklusbewertungen* und *produktbezogene Material- und Energieflussanalysen*. Zur letzten Einheit an Beurteilungsinstrumenten zählen zum einen *Multi-Criteria*-, Risiko-, Unsicherheits-, Schadenanfälligkeitsanalysen und viele mehr sowie zum anderen Einflussanalysen mit Bezug auf die Umwelt und Nachhaltigkeit.¹⁰⁷

Ebenso unterteilen Gasparatos und Scolobig (2012) Beurteilungsinstrumente in drei weitgefasste Klassen: Monetäre und biophysikalische Instrumente sowie Indikatoren. Die erste Gruppe beschreibt sich als „inherently anthropocentric with humans ‘assuming’ the role of individual consumers that aim to maximize their utility (happiness).“¹⁰⁸ Das bedeutet, dass die gesellschaftlichen Vorteile im Fokus der Schätzungen und Bewertungen stehen. Im Gegensatz dazu rückt die zweite Kategorie die Umwelt in den Mittelpunkt und beschäftigt sich demnach mit der Menge an verbrauchten natürlichen Ressourcen. Parallel dazu versteht sich der Einfluss auf die Umwelt. Somit sollte jenes Projekt bevorzugt werden, welches die wenigsten Ressourcen benötigt, wobei menschliche Bedürfnisse hier keine Beachtung

¹⁰⁵ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 10.

¹⁰⁶ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 10.

¹⁰⁷ Vgl. Ness et al. (2007) S. 500.

¹⁰⁸ Gasparatos / Scolobig (2012) S. 1ff.

finden. Diese Tatsache ergibt eine interessante Polarität zwischen der anthropogenen und der ökozentrischen Perspektive.¹⁰⁹

Die letzte und dritte Klasse verwendet Indikatoren zur Beurteilung und bietet mehrfache Perspektiven je nach angewandtem Indikator an.¹¹⁰

Abschließend empfehlen Marcelino-Sadaba et al. (2015) jenes Beurteilungssystem, das von der *International Federation of Consulting Engineers (FIDIC)* entwickelt wurde und das aus zwei Komponenten besteht.

- 1) Ein Plan aus nachhaltigen Zielen und Prioritäten sowie passende Indikatoren.
- 2) Ein dazu gehörender Prozess, welcher die oben genannten Ziele und Prioritäten zusätzlich zur nachhaltigen Ausrichtung mit dem Projektauftraggeber beziehungsweise der Projektauftragsgeberin und den Stakeholdern abstimmt.¹¹¹

3.4.2.2 TODEM – Trade-off Decision-making Tool

Als zweites *Decision-making*-Instrument soll das *Trade-off Decision-making (TODEM) Tool* vorgestellt werden, welches De Magalhaes et al. entwickelt haben. Ausgangspunkt dieses Modells ist die typische Existenz diverser Kriterien im nachhaltigen Projektmanagement, nämlich zum einen Zeit, Kosten und Qualität und zum anderen Menschen, Planet und Profit. Daraus entsteht eine komplexe Situation, welche die Entscheidungsfindung sehr erschwert, da in die Analyse alle Kriterien miteinbezogen werden müssen. Außerdem charakterisiert sich Komplexität als „difficult to understand [...], highly unpredictable, as well as often uncontrollable.“¹¹²

Das TODEM-Instrument verbindet nun die Multi-Kriterien-Analyse mit einem Managementwerkzeug, welches auf Kompromisse und Abwägung fokussiert. Dabei werden Kompromisse aus der Analyse der multiplen Kriterien abgeleitet und mit dem TODEM-Instrument organisiert (siehe **Darstellung 8**).¹¹³

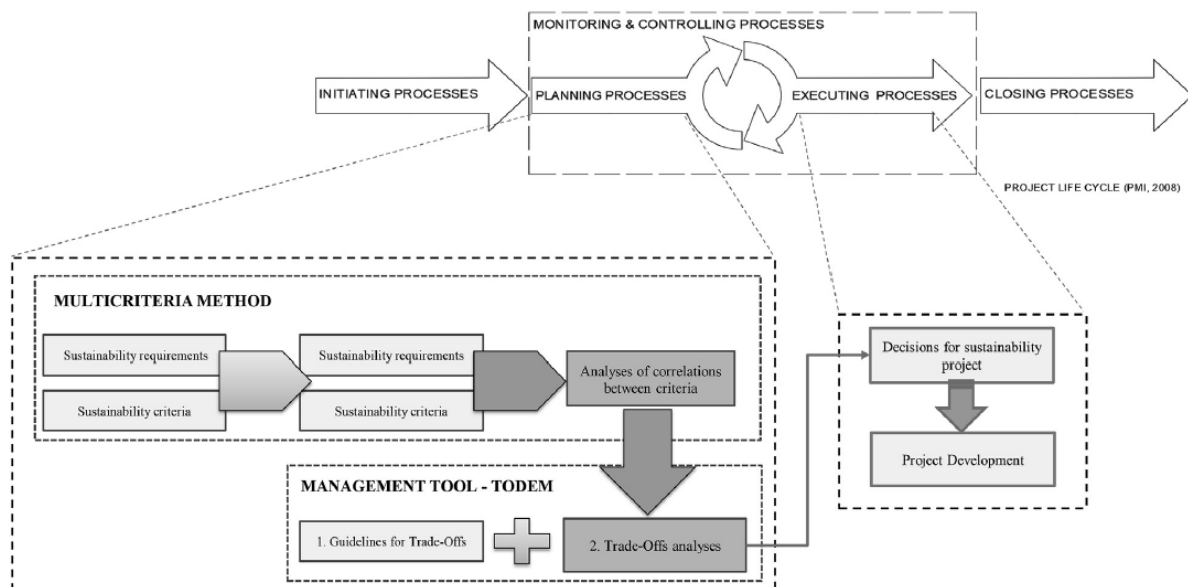
¹⁰⁹ Vgl. Gasparatos / Scolobig (2012) S. 3.

¹¹⁰ Vgl. Gasparatos / Scolobig (2012) S. 3.

¹¹¹ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 10.

¹¹² De Magalhaes et al. (2018) S. 449.

¹¹³ Vgl. De Magalhaes et al. (2018) S. 450.



Darstellung 8: Schematische Abbildung der Prozesse im TODeM (De Magalhaes et al. (2018) S. 451)

Es werden zwei Phasen durchlaufen:

- 1) Eine Liste aus 13 Richtlinien soll in Hinblick auf das Management von Kompromissen beachtet werden. Diese sind in drei Gruppen unterteilt: a) die erste Entscheidungsfindung, b) akzeptable und verhandelbare Aspekte und c) Unterstützung im Entscheidungsprozess. Der Punkt a) weist die höchste Relevanz auf.¹¹⁴ Ein Beispiel einer Richtlinie für die erste Kategorie ist: „In the early decisions, the fundamental objective of project sustainability should be privileged“¹¹⁵. In der zweiten Gruppe sollten beispielsweise zu Beginn inakzeptable Aspekte definiert werden und eine Richtlinie der dritten Kategorie besagt, dass alle Entscheidungen auf die Strategie abgestimmt sein sollen.
- 2) Kompromisse im Projektverlauf sollen analysiert werden. Dazu stehen fünf Mehrkriterien-Analysen zu Vergleichszwecken zur Verfügung. Diese Kriterien basieren auf nachhaltigen Anforderungen, welche sich wiederum an den Projektzielen orientieren. Auf diesem Weg entstehen sozusagen „Paare“ aus Projekt- wie auch Nachhaltigkeitszielen, welche zueinander im Konflikt stehen. Dieser Konflikt soll sodann über Kompromisse gelöst werden, indem die im Punkt 1 genannten verhandelbaren und akzeptablen Aspekte priorisiert und gegeneinander abgewogen werden.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. De Magalhaes et al. (2018) S. 450f.

¹¹⁵ De Magalhaes et al. (2018) S. 451.

¹¹⁶ Vgl. De Magalhaes et al. (2018) S. 452f.

Mithilfe dieses Werkzeuges soll erreicht werden, dass Entscheidungstragende nachhaltigen Anforderungen gerecht werden können, ohne dass sie eigene Präferenzen in Hinblick auf die Projektziele aufgeben müssen und somit einen Konsens zwischen beiden Ansprüchen finden. Außerdem beachtet TODeM die Komplexität der Angelegenheit, indem Mehrkriterien-Analysen inkorporiert werden.¹¹⁷

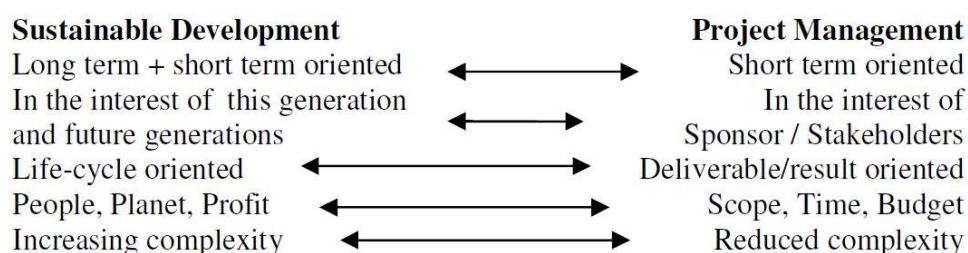
3.5 Spannungsfelder

Der letzte große Teilbereich der Abhandlung über nachhaltiges Projektmanagement beschäftigt sich mit den Spannungsfeldern, Herausforderungen und Problemen. Insbesondere geht es hier darum, mit welchen Hürden und Konflikten proaktive Projektmanager*innen sich in der Praxis konfrontiert sehen, wenn sie Nachhaltigkeit in ihrem Arbeitsumfeld einführen beziehungsweise umsetzen wollen.

Einige Spannungsfelder lassen sich schon aus den vorherigen Unterkapiteln ableiten. Als erstes soll genannt werden, dass die Absenz einer Definition eines nachhaltigen Projekts, welche auf einer allgemeinen Gültigkeit und einem gemeinsamen Konsens beruht sowie im Berufsfeld einen hohen Bekanntheitsgrad genießt, problematisch ist. Natürlicherweise ergeben sich des Weiteren aus den Auswirkungen auf das Projektmanagement, wenn dieses nachhaltig gestaltet wird, wie im Kapitel 3.2 beschrieben, Spannungsfelder zwischen dem traditionellen Status Quo und neuen Methoden, Prozessen und Verhaltensweisen. Ferner lassen sich Diskrepanzen in der Frage der innovativen und strategischen Ausrichtung sowie im Entscheidungsprozess erkennen.

3.5.1 Kategorien und Wirkungszonen

Aus dem Verständnis von Nachhaltigkeit sowie aus dem inhärenten Wesen des Projektmanagements selbst eröffnen sich grundsätzlich viele Spannungsfelder, welche im Folgenden in fünf Kategorien (siehe **Darstellung 9**) eingeteilt werden können:



Darstellung 9: Spannungsfelder (Silvius (2012) S.6)

¹¹⁷ Vgl. De Magalhaes et al. (2018) S. 456f.

- 1) Zeitliche Ausrichtung:** Die temporale Komponente ist die offensichtlichste. Nachhaltigkeit hat hauptsächlich langfristige und eventuell einige kurzfristige Ziele im Auge, während Projektmanagement fast nur auf der kurzfristigen Ebene arbeitet. Langfristige Auswirkungen von Projekten werden meist nicht als Teil des Projektmanagements erfasst. Mit Ende und Abnahme des Projekts sehen Projektmanager*innen diese zumeist nicht mehr in ihrem Verantwortungsbereich.¹¹⁸ In diesem Zusammenhang ist es unumgänglich, langfristige Investmentziele in das Konzept des Projektmanagements aufzunehmen.¹¹⁹
- 2) Stakeholder:** Während nachhaltige Entwicklung im Interesse der Gesellschaft und zukünftiger Generationen handelt, betrachtet Projektmanagement diesen Aspekt im weitaus engeren Rahmen, da hauptsächlich Stakeholdergruppen beachtet werden, welche aktiv und/oder passiv direkt im wechselwirkenden Austausch mit dem Projekt stehen.¹²⁰ Nun ist aber zu beachten, dass prinzipiell die Einbindung und Teilnahme der Stakeholder essentiell sind. Somit sollte im nachhaltigen Projektmanagement das Verständnis einer intensiveren Zusammenarbeit mit weiter gefassten Interessensgruppen etabliert sein.¹²¹
- 3) Zielsetzung und Orientierung:** Passend zur in Punkt 1 besprochenen zeitlichen Ausrichtung orientiert sich nachhaltiges Handeln an der Kreislaufwirtschaft (siehe Kapitel 2), welche ebenso langfristig wirkt. Im Gegensatz dazu sind in traditionellen Projekten die Ergebnisse und Lieferungen am wichtigsten. Was hernach passiert, fällt gemeinhin nicht mehr unter die Zielsetzungen im Projektmanagement.¹²²
- 4) The Triple-P versus the Iron Triangle:** Ersteres besteht aus *People, Planet, Profit*, zweiteres aus *Scope, Time, Budget*. Die Widersprüchlichkeit dieser beider Dreiecke erschließt sich von selbst und muss nicht mehr näher erläutert werden.¹²³

¹¹⁸ Vgl. Silvius (2018) S. 1.

¹¹⁹ Vgl. Gareis et al. (2013) S. 3.

¹²⁰ Vgl. Silvius (2012) S. 6.

¹²¹ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 9.

¹²² Vgl. Silvius (2012) S. 6.

¹²³ Vgl. Silvius (2012) S. 6.

- 5) Ausmaß der Komplexität:** Das Mitdenken einer Nachhaltigkeit bewirkt eine stark gesteigerte Komplexität aufgrund zusätzlicher Stakeholdergruppen, Faktoren und Kriterien, welche miteinbezogen werden müssen, wie vorangegangene Kapitel bereits dargelegt haben. Im Unterschied dazu versucht Projektmanagement durchwegs Komplexität möglichst zu reduzieren.¹²⁴

3.5.2 Herausforderungen

Auf Basis der Literaturrecherche sollen hierauf folgend Herausforderungen, welche aus den Publikationen herausgefiltert werden konnten, gelistet werden. Wegen der Limitation dieser Masterarbeit wird jedoch darauf hingewiesen, dass diese Aufzählung nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sondern die einzelnen Punkte aufgrund ihrer Bedeutung im Ermessen der Autorin gewählt wurden.

- 1) Erweiterte Lebenszyklen:** Wie der obige Punkt 3 „Zielsetzung und Orientierung“ besagt, ist ein nachhaltiges Verständnis eng mit der Kreislaufwirtschaft verbunden. Daher geht nachhaltiges Projektmanagement über den herkömmlichen Projektlebenszyklus (Initiieren-Planen-Ausführen-Markteinführung-Abschluss) hinaus und inkludiert den Lebenszyklus des Ergebnisses – des *Projektassets* – und des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung. In anderen Worten bedeutet dies, dass neben den Projektmanagementprozessen auch die Verwendung von Ressourcen sowie die Lieferkette nachhaltig gestaltet sein sollten. Diese drei Lebenszyklen stehen in Beziehung zueinander, bedingen und beeinflussen einander. Es stellt eine Herausforderung im Projektmanagement dar, alle drei angemessen zu beachten und auszubalancieren.¹²⁵
- 2) Angepasste Erfolgskennzahlen:** Einhergehend mit der genannten Ergänzung von Lebenszyklen müssen auch Leistungsindikatoren modifiziert werden, sodass nachhaltige und langfristige Erfolge gemessen werden können. Dafür bedarf es nachhaltiger Entwicklungskriterien, wie beispielsweise des lokalen und regionalen Ankaufs, der Verwendung recycelter Materialien oder der Mitarbeiter*innenzufriedenheit.¹²⁶

¹²⁴ Vgl. Silvius (2012) S. 6.

¹²⁵ Vgl. Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 9.

¹²⁶ Vgl. Verba / Ivanov (2015) S. 140.

3) Änderung des Berufsbilds: Die Planung und Umsetzung von Projekten liegen klar im Verantwortungsbereich der Projektmanager*innen. Sie beeinflussen maßgeblich auf welche Art und Weise Projektmanagement erfolgt und dementsprechend haben sie es auch wesentlich in der Hand, ob Nachhaltigkeit mitgedacht wird oder nicht. Daraus ergeben sich geänderte Anforderungen an das Berufsbild, weil es nicht mehr nur darum geht, Ergebnisse im engeren Sinne zu liefern, sondern in Hinblick auf Nachhaltigkeit beratend und vorbildlich zu wirken.¹²⁷

Darüber hinaus bedeutet dies für Projektmanager*innen, dass sich ihre Wissensgebiete, Kenntnisse und Fähigkeiten schwerpunktmäßig verschieben können. So haben Hwang und Ng (2013) in ihrer Studie zum grünen Bauen herausgefunden, dass sich das Know-how den geänderten Ansprüchen der Nachhaltigkeit anpassen muss, wie beispielsweise intensiveres Stakeholder-Management, höhere Kostenfaktoren und die Wahl von „grünen“ Materialien.¹²⁸ Im Gegensatz dazu kamen sie zum Schluss, dass es in Bezug auf die wichtigsten Fähigkeiten kaum Unterschiede gibt, da jeweils für traditionelles wie auch nachhaltiges Projektmanagement „analytical, decision-making, team working, delegation, and problem-solving skills“¹²⁹ genannt wurden.

4) Fehlende Standards: Die bekannten Herausgeber*innen von Projektmanagementstandards haben sich bisher nicht ausreichend mit Nachhaltigkeit beschäftigt, um Richtlinien und Handlungsempfehlungen bereitzustellen, welche Projektmanager*innen die Inklusion einer nachhaltigen Agenda im Alltag erleichtern würde.¹³⁰ Allerdings besteht hier Hoffnung auf ein baldiges Nachholen, da beispielsweise die *International Project Management Association* (IPMA) im Herbst dieses Jahres den *31. World Congress* unter dem Titel *Integrating Sustainability into Project Management* plant.¹³¹

5) Komplexität: Nachhaltigkeit besitzt facettenreiche, multidimensionale Ausrichtungen, welche sozusagen über alle Phasen und Aspekte des Projektmanagements „darübergelegt“ werden. Dabei stehen herkömmliche und

¹²⁷ Vgl. Silvius (2012) S. 7.

¹²⁸ Vgl. Hwang / Ng (2013) S. 281.

¹²⁹ Hwang / Ng (2013) S. 282.

¹³⁰ Vgl. Silvius (2012) S. 7 und Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 1.

¹³¹ Vgl. IPMA (k.A.) online.

nachhaltige Projektanforderungen in der steten wechselseitigen Einflussnahme, welche teils überschneidend teils widersprüchlich stattfindet.¹³² Infolgedessen resultiert dies in der Integration zahlreicher zusätzlicher Dimensionen, wie mehr Stakeholdergruppen, erweiterte Lebenszyklen, elaborierte ethische Gesichtspunkte und vieles mehr. Hinzu kommt „a lack of structured methods and information at different hierarchical levels”.¹³³ Darin begründet sich eine gesteigerte Komplexität des nachhaltigen Projektmanagements.

6) Management, Entscheidungsprozess und Strategie: Auch wenn diese Punkte bereits in vorangegangenen Kapiteln besprochen wurden, sollen sie in dieser Liste der Vollständigkeit wegen nicht fehlen. Aufgrund der Tatsache, dass Nachhaltigkeit in allen Bereichen und Ebenen „sufficiently clear and explicit“¹³⁴ geregelt und gelebt werden sollte, beeinflusst eine nachhaltige Agenda die Handlungsfelder Management, Entscheidungsprozess und strategische Ausrichtung im großen Ausmaß. Hier müssen einerseits die zahlreichen Dimensionen und spezifischen Bedingungen ausbalanciert werden und andererseits mit Restriktionen und Dynamiken umgegangen werden.¹³⁵

¹³² Vgl. De Magalhaes et al. (2018) S. 448.

¹³³ Marcelino-Sadaba et al. (2015) S. 1.

¹³⁴ De Magalhaes et al. (2018) S. 449.

¹³⁵ Vgl. De Magalhaes et al. (2018) S. 449.

4 Empirie

Nachdem die Resultate der Literaturrecherche präsentiert wurden, beschäftigt sich das kommende Kapitel mit dem Kern dieser Masterarbeit, nämlich mit der durchgeführten empirischen Untersuchung. Dazu ist es wichtig, als erstes die angewandten Theorien und Methodiken zu erläutern, damit die Untersuchung nachvollziehbar wird. Demzufolge werden diese beiden Aspekte zu Beginn dargelegt und sodann das Forschungsdesign illustriert. Zum Abschluss des Kapitels werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt.

4.1 Empirische Sozialforschung

Die empirische Sozialforschung untersucht gesellschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge, um sozialwissenschaftliche Theorien einerseits zu überprüfen und andererseits zu entwickeln. Sie wird auf einem breiten Spektrum an Anwendungen genutzt und diverse Akteur*innen bedienen sich ihrer. Der akademische Bereich ist naheliegend, jedoch findet die empirische Sozialforschung ebenso kommerzielle Verwendung, etwa durch Markt-, Wahl-, Medien- und Meinungsforschungsinstitute. Ein weiterer Bereich sind verschiedene behördliche Ämter, deren Ziel es ist, Statistiken bereitzustellen. Aufgrund ihrer forschungsbedingten Relevanz werden die Bürger*innen stetig damit konfrontiert, zum Beispiel in öffentlichen Medien wie Zeitungen, welche sozialwissenschaftliche Erhebungen publizieren, welche zu meist auf der empirischen Sozialforschung basieren. Somit stellt sie nicht nur im akademischen Feld, sondern auch im täglichen Leben eine unerlässliche Komponente dar.¹³⁶

Dabei wird eine Menge an Methoden, Techniken und Werkzeuge „zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene“¹³⁷ zur Verfügung gestellt. In diesem Sinn ist zu beachten, dass Theorien anhand systematischer Anleitungen mit der Realität verglichen werden. Es ist besonders wichtig, dass dieser Vergleich auf Regeln basiert, um Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.¹³⁸

Um in der Beantwortung bestimmter Fragestellungen den wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden, können die empirischen Sozialforscher*innen sozu-

¹³⁶ Vgl. Diekmann (2007) S. 12.

¹³⁷ Häder (2015) S. 12.

¹³⁸ Vgl. Atteslander (2010) S. 3ff und Mayring (2010) S. 13.

sagen auf einen Werkzeugkasten zurückgreifen. Bei der Vielzahl an gebotenen Möglichkeiten kann es jedoch leicht passieren, dass falsche Werkzeuge zur Anwendung kommen, weswegen es für Sozialforscher*innen absolut notwendig ist, hier vorab die passenden Methoden, Techniken und Instrumente zu wählen. Ansonsten wird die Gewährleistung akkurater Datenerhebung, -auswertung und -interpretation im Sinne der Beantwortung der Forschungsfragen gefährdet.¹³⁹

Diekmann (2007) führt vier Kategorien von Zielen in der sozialwissenschaftlichen Forschung an:¹⁴⁰

- 1) Explorative Untersuchungen finden statt, wenn der zu erforschende Bereich kaum bekannt ist.
- 2) Deskriptive Untersuchungen zielen auf das „Schätzen von Häufigkeiten, Anteilen, Durchschnittswerten und anderen Merkmalen der Verteilung sozialer Aktivitäten, Einstellungen und sonstiger Variablen in einer Bevölkerungsgruppe“¹⁴¹ ab.
- 3) Die Überprüfung von Hypothesen und Theorien stellt eine Haupttätigkeit in der sozialwissenschaftlichen Forschung dar. Dabei geht es darum, Vorannahmen und Vermutungen wissenschaftlich fundiert im Vergleich mit der Wirklichkeit auszutesten.
- 4) Evaluationsstudien zu guter Letzt untersuchen die „Wirksamkeit oder Unwirksamkeit praktisch-politischer oder sozialplanerischer Maßnahmen bezüglich eines oder mehrerer Erfolgskriterien.“¹⁴²

4.2 Methodik

Die empirische Sozialforschung durchläuft im Allgemeinen drei Hauptprozesse, nämlich Untersuchungsplanung, Datenerhebung und Datenauswertung. Ebenso richtet sich die vorliegende Masterarbeit nach diesem Muster. Die Untersuchungsplanung und die Datenerhebung werden in diesem Abschnitt vorgestellt. Mit der Datenauswertung beschäftigt sich das fünfte Kapitel.¹⁴³

¹³⁹ Vgl. Diekmann (2007) S. 18f.

¹⁴⁰ Vgl. Diekmann (2007) S. 33ff.

¹⁴¹ Diekmann (2007) S. 35.

¹⁴² Diekmann (2007) S. 37.

¹⁴³ Vgl. Diekmann (2007) S. 13.

Der Inhalt des vorab erwähnten Werkzeugkastens lässt sich in die drei Basismethoden Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse gliedern.¹⁴⁴ Außerdem bedingt die Unterscheidung zwischen quantitativer und qualitativer Erhebung die essentielle Wahl zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Wegen und Schrittabfolgen.¹⁴⁵ Allerdings ist dem hinzuzufügen, dass die Abgrenzung dieser beider Begriffe vor allem nach neuestem Wissensstand immer schwieriger und vager wird, weswegen gemischte Ansätze existieren. Prinzipiell kann davon ausgegangen werden, dass, „sobald Zahlbegriffe und deren In-Beziehung-Setzen durch mathematische Operationen bei der Erhebung oder Auswertung verwendet werden“¹⁴⁶, es sich um eine quantitative Erhebung handelt, während alle anderen Vorgehensweisen zur qualitativen Methode gehören.

Ein weiteres Unterscheidungskriterium stellt der Zweck der Untersuchung dar. Die qualitative Forschung tendiert eher dazu, Hypothesen zu erzeugen oder weiterzuentwickeln, während ihr quantitatives Pendant darauf abzielt, bestehende Hypothesen zu überprüfen und repräsentative Generalisierungen herzustellen. Erstere charakterisiert sich durch ein offenes, gering strukturiertes System und zweiteres durch zum Teil streng standardisierte Verfahren.¹⁴⁷

Für die vorliegende empirische Untersuchung wurde der Weg der qualitativen Erhebung eingeschlagen. Diese Entscheidung basiert als erstes auf dem gegebenen Wissensstand in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen. Aufgrund der Tatsache, dass dieses Terrain im Vergleich zu anderen ein recht junges ist, wurde bei der Formulierung der Forschungsfragen angenommen, dass hier noch viele Wissenslücken existieren. Weiters verstärkt sich dieser Aspekt in Bezug auf das konkrete Forschungsthema dieser Masterarbeit, nachhaltiges Projektmanagement, mit welchem sich Forschende erst seit etwa einem Jahrzehnt beschäftigen. Generell passen qualitative Methoden besser, wenn der Forschungsstand gering ausfällt.¹⁴⁸

Laut Mayring (2010) steht im Mittelpunkt der qualitativen Untersuchung das Verstehen, das Besondere und die Komplexität. Alle drei Ausprägungen kommen im Zusammenhang mit dieser Masterarbeit zum Tragen. Erstens soll nachhaltiges

¹⁴⁴ Vgl. Schnell et al. (2011) S. 313.

¹⁴⁵ Vgl. Scholl (2009) S. 23.

¹⁴⁶ Mayring (2010) S. 17.

¹⁴⁷ Vgl. Häder (2015) S. 64.

¹⁴⁸ Vgl. Häder (2015) S. 13.

Projektmanagement in der Praxis untersucht werden, also die tatsächliche Charakteristik und Gestaltung *verstanden* werden. Zweitens ist es notwendig, um Sachverhalte verstehen zu können, „am Einmaligen, am Individuellen anzusetzen“¹⁴⁹, also am *Besonderen*. Drittens soll das Thema in seiner ganzen *Komplexität* betrachtet werden, also unter Einbeziehung der Praxis, möglicher Relationen, Interaktionen und Ursachen.

Mit dem Ziel, die gelebte Alltagssituation abzubilden und mit der Theorie vergleichen zu können, orientiert sich die vorliegende empirische Untersuchung an individuellen Fällen und Erfahrungen, woraus sich die Wahl der Methode in Form von Auswertungen qualitativer Interviews basierend auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ergibt.¹⁵⁰

4.3 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Inhaltsanalyse ist prinzipiell die Untersuchung „von Material, das aus irgendeiner Art von *Kommunikation* stammt.“¹⁵¹ Allerdings haben sich die Anwendungsgebiete der Inhaltsanalyse in jüngerer Zeit derart gewandelt, sodass diese ursprüngliche Definition um einige Aspekte erweitert wurde.

Mayring (2010) hat zur besseren Verdeutlichung sechs Wesenszüge der Inhaltsanalyse herausgearbeitet:¹⁵²

- 1) Die Inhaltsanalyse erforscht Kommunikation in all ihren Ausführungen, wie Sprache, Musik, Bilder und andere mehr.
- 2) Das zu untersuchende Ausgangsmaterial stellt meistens Texte, Bilder, Noten und weitere Symbolsysteme dar. Somit handelt es sich um *fixierte Kommunikation*.
- 3) Die Inhaltsanalyse arbeitet gemäß den schon besprochenen sozialwissenschaftlichen Anforderungen systematisch und fern von freien Interpretationen.
- 4) Die Anwendung der Inhaltsanalyse richtet sich nach genauen Regelvorgaben, wodurch die sekundäre Überprüfbarkeit gewährleistet wird.

¹⁴⁹ Mayring (2010) S. 19.

¹⁵⁰ Vgl. Mayring (2010) S. 20.

¹⁵¹ Mayring (2010) S. 11.

¹⁵² Vgl. Mayring (2010) S. 12f.

- 5) Die Auswertung des Materials erfolgt auf Basis von theoretischen Überlegungen.
- 6) Die Inhaltsanalyse ist eine „schlussfolgernde Methode“¹⁵³ und deren Ergebnisse sollen logische Folgerungen und Verknüpfungen sein.

Nachstehend werden diese Wesenszüge detaillierter in der praktischen Durchführung erläutert.

Da sich die qualitative Inhaltsanalyse als ganzheitlicher Ansatz versteht, soll das Forschungsmaterial nicht losgelöst von seinem Kontext, nämlich dem *Kommunikationszusammenhang*, bewertet werden. Alle gezogenen Rückschlüsse und Analyseeinheiten lassen sich eins zu eins auf die jeweiligen Stellen in den Quellen zurückführen.¹⁵⁴

Es existiert ein „konkretes Ablaufmodell“¹⁵⁵, von welchem nicht abgewichen werden darf. Dies garantiert, dass alle notwendigen Regeln eingehalten werden, um das Material systematisch zu analysieren. Dennoch sei zu beachten, dass es sich im Gegensatz zu quantitativen Methoden nicht um ein standardisiertes Verfahren handelt. Aus diesem Grund wird die Umsetzung durchaus von Mal zu Mal divergieren. Um jedoch nicht den Fehler der freien, nicht nachvollziehbaren Interpretation zu begehen, müssen der Inhalt und die Reihenfolge der Regeln vorab sinnvoll definiert werden und sind hernach stets einzuhalten. Außerdem erleichtert die Verwendung von inhaltsanalytischen Einheiten, wie Kategorien, Kodierungen und Auswertungseinheiten, die Überprüfbarkeit. Diese inhaltsanalytischen Einheiten stellen den Kern dieser Technik dar und sollen möglichst die Objektivität des Unterfangens fördern.¹⁵⁶ Weiters dient dieses Kategoriensystem der „Vergleichbarkeit der Ergebnisse, der Abschätzung der Reliabilität der Analyse“.¹⁵⁷

Die qualitative Inhaltsanalyse stützt sich auf die „Theoriegeleitetheit“¹⁵⁸. Dies bedeutet, dass kontinuierlich ein Bezug zur bestehenden Forschung zum untersuchten Thema existiert und sekundäre Literatur bei der Auswertung miteinbezogen wird.

¹⁵³ Mayring (2010) S. 13.

¹⁵⁴ Vgl. Mayring (2010) S. 50.

¹⁵⁵ Mayring (2010) S. 50.

¹⁵⁶ Vgl. Mayring (2010) S. 50ff.

¹⁵⁷ Mayring (2010) S. 52.

¹⁵⁸ Mayring (2010) S. 50.

Im Folgenden werden die einzelnen regelgeleiteten Schritte vorgestellt.

Als erstes ist es unerlässlich, den zu erforschenden Gegenstand zu definieren. Die Eingrenzung des Materials muss im Vorhinein passieren und sollte während der Analyse möglichst nicht mehr geändert werden. Weiters wird erläutert, auf welche Weise das Material entstanden ist und wer die Urheber*innen sind.¹⁵⁹

Grundsätzlich muss das Material für die Analyse in einer verschriftlichten Form verfügbar sein, wobei ein einheitliches Format wichtig ist. In dem Fall, dass der Forschungsgegenstand mittels Interviews abgebildet wurde, müssen diese unter Einhaltung bestimmter Regeln, wie Vollständigkeit, Eindeutigkeit oder die Verwendung von deskriptiven Symbolen, transkribiert werden.¹⁶⁰

Hernach folgt der eigentliche Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse, nämlich die Auswertung des gesammelten Materials. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass eine passende Analysetechnik ausgewählt wird, woraus sich anschließend der konkrete Ablauf ergibt. Dieser Ablauf gliedert sich in isolierte Stufen, in welchen die Analyse des Materials in kleinste Interpretationseinheiten fragmentiert wird. Aufgrund dessen ist sie „für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar, dadurch wird sie übertragbar auf andere Gegenstände, für andere benutzbar, wird sie zur wissenschaftlichen Methode“.¹⁶¹

Die erste Regel verlangt auf Basis der Theorie und dem Forschungsmaterial die Konstruktion eines Kategoriensystems, welches während der Durchführung durchaus „überarbeitet und *rücküberprüft*“¹⁶² werden kann.

Die zweite Stufe legt die Technik für die Interpretation fest. Hierfür gibt es drei Möglichkeiten: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Für die vorliegende Masterarbeit wurde die erste Vorgehensweise gewählt, um die essenziellen Aussagen herauszufiltern und soweit abstrahieren zu können, um sodann einen Vergleich mit der Theorie zu ermöglichen.¹⁶³

Im Zuge der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird das Material in einer Tabelle in Analyseeinheiten eingeteilt, welche anschließend paraphrasiert und auf ein

¹⁵⁹ Vgl. Mayring (2010) S. 54f.

¹⁶⁰ Vgl. Mayring (2010) S. 55.

¹⁶¹ Mayring (2010) S. 61.

¹⁶² Mayring (2010) S. 61.

¹⁶³ Vgl. Mayring (2010) S. 67.

einheitliches Abstraktionsniveau generalisiert werden. Ziel dieser Handlungen ist es, mittels einer Reduktion Kodierungen herzuleiten, welche das eingangs entwickelte Kategoriensystem spezifizieren und erweitern.¹⁶⁴

Diese Vorgehensweise arbeitet im Sinne der induktiven Kategorienbildung, da die Kodierungen aus der Zerlegung des Materials resultieren. Trotzdem ist es notwendig, dass ein Kategoriensystem schon vorab definiert wird, um eine theoriegeleitete und somit themenbasierte Klassifikation zu gewährleisten. Dies fungiert als bestimmendes Medium der Auswahl von Analyseeinheiten.¹⁶⁵

4.4 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign gibt Auskunft über die Art der empirischen Untersuchung, um die vorab formulierten Forschungsfragen beantworten zu können. Somit können Dritte konkret nachvollziehen und nachprüfen, wie die Forschenden zu den Ergebnissen gelangt sind, wodurch sich deren Qualität und Gültigkeit signifikant erhöhen.¹⁶⁶

4.4.1 Datenerhebung

Wie eine empirische Untersuchung gestaltet sein sollte, ist in der Fachliteratur genau festgelegt. Demnach gliedert sich die gesamte Vorgehensweise im Allgemeinen in fünf Teile:¹⁶⁷

- 1) Die Definition des Forschungsproblems ist der erste Schritt und geht einher mit einer Literaturrecherche, um Bedeutungen von Begriffen zu erläutern und Kenntnis darüber zu erlangen, was auf dem zu untersuchenden Gebiet schon analysiert und ermittelt wurde. Sodann ist es möglich, die Forschungsfragen zu spezifizieren. In der vorliegenden Arbeit beschäftigen sich die Kapitel 1-3 mit diesen Themen.
- 2) Im zweiten Schritt wird die Untersuchung geplant und daher das Forschungsdesign bestimmt, wie es im vorliegenden Abschnitt passiert.
- 3) Darauf folgt die Datenerhebung selbst, deren Ablauf ebenso im nächsten Unterkapitel beschrieben wird.

¹⁶⁴ Vgl. Mayring (2010) S. 71.

¹⁶⁵ Vgl. Mayring (2010) S. 85ff.

¹⁶⁶ Vgl. Stein (2014) S. 135.

¹⁶⁷ Vgl. Diekmann (2007) S. 187ff.

- 4) Die vorletzte Phase beschäftigt sich mit der Auswertung und Analyse der Daten, deren Ergebnisse am Ende des vorliegenden Kapitels präsentiert werden.
- 5) Zum Schluss werden die Resultate, welche aus der empirischen Untersuchung hervorgegangen sind, diskutiert und der Theorie gegenübergestellt. Das letzte Teilstück dieser Masterarbeit befasst sich mit diesem Aspekt der Forschung.

In Bezug auf das Forschungsproblem dieser Arbeit ist die Entscheidung gefallen, dass die empirische Untersuchung in Form von qualitativen, „persönlichen ‚Face-to-face‘-Interviews“¹⁶⁸ durchgeführt werden soll. Aufgrund der Wahl dieser Methode ergibt sich eine wesentlich kleinere Stichprobe als in der quantitativen Variante. Grund dafür ist, dass die Themen intensiver und tiefgründiger besprochen werden können und den Interviewpartner*innen genügend Raum zur Verfügung gestellt wird, ihre Gedanken und Erfahrungen auszuformulieren. Die auf diese Weise erlangten Resultate können anschließend detaillierter beleuchtet und analysiert werden.¹⁶⁹

Weiters handelt es sich um eine offene, halbstrukturierte Interviewform unter Zuhilfenahme eines Leitfadens.¹⁷⁰ Dadurch erreichen Forschende, dass die Befragung „am Alltagsgespräch angeknüpft und eine vertraute Gesprächsatmosphäre geschaffen [wird], sodass auch Hemmschwellen eher abgebaut werden.“¹⁷¹ Auf diese Weise erhöht sich die Zuverlässigkeit und Prägnanz der ermittelten Informationen.

Für die vorliegende empirische Untersuchung wurde ein Stichprobenumfang von vier Personen gewählt. Zwei Personen werden als Expert*innen klassifiziert, weil sie aus dem akademischen Umfeld stammen, wobei sie aufgrund von externen Beratungsfunktionen in Unternehmen ebenso über Praxiswissen verfügen. In diesem Zusammenhang definieren sich Expert*innen als Personen, welche „ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen [...] mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft [...] strukturieren“¹⁷² können. Die an-

¹⁶⁸ Diekmann (2007) S. 437.

¹⁶⁹ Vgl. Diekmann (2007) S. 532.

¹⁷⁰ Vgl. Diekmann (2007) S. 438.

¹⁷¹ Diekmann (2007) S. 532.

¹⁷² Bogner et al. (2014) S. 13.

deren zwei stammen aus der Wirtschaft und bieten einen Einblick in den gelebten Alltag. Somit ergibt sich ein Gleichgewicht zwischen der Expertise auf der einen Seite und den Praxiskenntnissen auf der anderen Seite. Ziel der Befragung von Expert*innen ist es, Lücken der Literaturrecherche zu schließen und jener der Vertreter*innen aus der Wirtschaft, die Theorie mit der Realität abzugleichen. Die Interviewpartner*innen werden im nächsten Unterkapitel vorgestellt.

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig und diese wurden nach expliziter Einwilligung durch die interviewte Person mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Der Ort der Interviews richtete sich nach den Wünschen der Befragten und war an der FH des BFI Wien, in einem Café und an den jeweiligen Standorten der Unternehmen, allesamt in Wien. Alle Interviews wurden von der Autorin selbst durchgeführt. Wie schon erwähnt erfolgte die Transkription und Auswertung des Materials genau nach Mayring, in Form der zusammenfassenden, qualitativen Inhaltsanalyse.

Die Bezeichnungen werden für die bessere Lesbarkeit möglich abstrakt gehalten. Die Interviewpartner*innen und die Interviews sind von 1 bis 4 nach dem Zeitpunkt der Durchführung nummeriert. Da die Interviewpartner*innen 1 und 2 als Expert*innen gelten, werden sie in Folge zusätzlich als Experte 1 und Expertin 2 tituliert. Im Fall der zwei Vertreter*innen aus der Wirtschaft werden zudem deren Arbeitsplätze jeweils als Unternehmen 3 beziehungsweise 4 gekennzeichnet.

4.4.2 Interviewpartner*innen

Es folgt die Vorstellung der vier Interviewpartner*innen auf Basis eigener Angaben zu ihrer Person, welche vor den Interviews jeweils erfasst wurden.

4.4.2.1 Interviewpartner 1 / Experte 1

Gilbert Silvius ist Professor für Projekt- und Programmmanagement an der LOI Fachhochschule in den Niederlanden und außerdem Berater, Trainer, Ausbilder und Forscher mit den Schwerpunkten Nachhaltigkeit, Projektmanagement und Informationsmanagement.

4.4.2.2 Interviewpartnerin 2 / Expertin 2

Karin Huber-Heim ist seit zehn Jahren Nachhaltigkeitsexpertin und berät Organisationen jeder Art und Größe. Außerdem ist sie an der FH des BFI Wien seit 2016 wissenschaftliche Lehrgangsleiterin für den Masterlehrgang *Sustainability &*

Responsible Management und seit 2010 Lektorin für *Communication of Responsibility*. Sie unterrichtet auch an einigen anderen Fachhochschulen zu den Themen *Corporate Sustainability, Responsibility* und *Nachhaltigkeit*.

4.4.2.3 Interviewpartnerin 3

Andrea S. hat Mathematik studiert und arbeitet schon seit einigen Jahrzehnten als Seniorprojektmanagerin für ein großes, internationales IT-Unternehmen (Unternehmen 3) in Wien. Sie bevorzugt, dass das Unternehmen nicht namentlich genannt wird.

4.4.2.4 Interviewpartner 4

Andreas B. hat Projektmanagement studiert und arbeitet seit 3 Jahren für das Unternehmen TELE Haase (Unternehmen 4) im Bereich Innovation F&E in Wien.

4.4.3 Interviewleitfäden

Die Leitfäden wurden jeweils für die Expert*innen und für die Praktiker*innen in zwei Gruppen gegliedert. Bei der Erstellung ist wie folgt vorgegangen worden:

- 1) Als erstes wurden auf Basis der Forschungsfragen der Leitfaden für die Expert*inneninterviews ausformuliert, auf welchen wiederum die Praxisinterviews aufbauen. Somit ist die Vergleichbarkeit auf allen Ebenen und zwischen allen Interviewpartner*innen gegeben.
- 2) Im zweiten Schritt wurden die Fragen mit der Literatur abgeglichen, um auch hier eine Analogie zwischen der Theorie und Praxis herzustellen.
- 3) Nach Absprache mit dem Betreuer wurden diese Leitfäden überarbeitet, gekürzt und entsprechend formatiert.

Alle Leitfäden unterteilen sich in zwei Themengebiete, nämlich den Forschungsfragen folgend in Implementierung und Einführung sowie Spannungsfelder. Die Expert*inneninterviews bestehen aus sechs Hauptfragen und 19 Unterfragen, während die Praxisinterviews acht Hauptfragen und 25 Unterfragen aufweisen. Zu Beginn wurde jeweils eine Einführung in das Thema seitens der Interviewerin gegeben.

4.4.4 Leitkategorien und Kodierungen

Der Anleitung der zusammenfassenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring folgend wurde bei der Auswertung mit einem Kategoriensystem gearbeitet. Basierend auf der Literaturrecherche wurden im Vorhinein neun Leitkategorien definiert,

welche sich aufgrund der Analyse in 21 Kodierungen gliedern. Die Kodierungen wurden im Lauf der Auswertung immer wieder rücküberprüft und überarbeitet, um am Ende ein Kategoriensystem zu erlangen, welches für alle vier Interviews gleichermaßen gilt.

Die Leitkategorien und Kodierungen können nachstehend in der Tabelle nachgelesen werden.

Leitkategorie	Kodierung
L1: Implementierung von Nachhaltigkeit in der Praxis	K1: Implementierung in der Organisation
	K2: Implementierung im Projektmanagement
	K3: Werkzeuge und Instrumente in der Implementierung
L2: Einführung von Nachhaltigkeit in der Praxis	K4: Einführung in die Organisation
	K5: Einführung in das Projektmanagement
	K6: Werkzeuge und Instrumente in der Einführung
L3: Grad der Nachhaltigkeit	K7: Möglichkeit einer vollständig gelebten Nachhaltigkeit
L4: Einfluss der Linienorganisation	K8: Gegenseitige Einflussnahme: Linienorganisation und Projektmanagement
L5: Strategie	K9: Nachhaltige Strategie und Organisationsstrategie
L6: Innovation	K10: Innovation in der Organisation
L7: <i>Decision-making</i> -Prozess	K11: Eigenschaften
	K12: Methoden
L8: Spannungsfelder, Herausforderungen und Probleme	K13: Fehlende Standards, Vorbilder und Modelle
	K14: Limitierte Ressourcen und Ausbalancierung der Dimensionen
	K15: <i>Iron Triangle</i> (Kosten, Zeit, Umfang) im Projektmanagement
	K16: Strategie und Koordination
	K17: Reaktionen und Motivationen der Mitarbeiter*innen und Projektmanager*innen
	K18: Traditionelle (Aus-)Bildung und Sozialisation
L9: Auswirkungen der Nachhaltigkeit	K19: Positive und negative Auswirkungen
	K20: Lösungswege
	K21: Zukunftsperspektiven

4.4.5 Limitationen und Herausforderungen

Laut der Fachliteratur weisen qualitative Methoden insbesondere Probleme bezüglich der Objektivität und Gültigkeit auf. So stellt die Wahl der Stichprobe eine Limitation dar, weil sie zum einen meist sehr klein und damit nicht repräsentativ ist und zum anderen nicht zufällig gezogen wird. Vielmehr werden die Interviewpartner*innen oft mit voller Absicht aktiv ausgesucht. Weiters leiden in qualitativen Untersuchungen in der Regel die „Reliabilität und Validität“.¹⁷³ Trotz aller

¹⁷³ Diekmann (2007) S. 544.

Richtlinien für die Analysetechniken kann nicht gewährleistet werden, dass zwei verschiedene Personen zu einem vergleichbar ähnlichen Ergebnis kommen.¹⁷⁴

Aus diesen Gründen trägt die vorliegende Masterarbeit nicht den Anspruch auf allgemeingültige Schlüsse bezüglich nachhaltigen Projektmanagements in der Praxis. Der Zweck dieser Untersuchung ist vielmehr der Versuch, das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und der Diskussion neue Facetten hinzuzufügen.

Die Interviews selbst sind reibungslos und erfolgreich durchgeführt worden. Die einzige Hürde stellte die Frage nach einem geteilten Verständnis von Begriffen dar. Zu Beginn und manchmal auch während des Interviews mussten seitens der Interviewerin Definitionen und konzeptuelle Abgrenzungen bereitgestellt werden. Im Speziellen traf dies auf die Praxisinterviews zu.

In Bezug auf die Auswertung stieß die Autorin häufig an die Grenzen des Kategoriensystems, da einzelne Textpassagen inhaltlich meistens zu mehreren Kodierungen sowie Leitkategorien passen. Trotzdem wurde versucht, möglichst eins zu eins zuzuordnen, um Wiederholungen zu vermeiden. Dieses Manko wird im Kapitel 5 „Diskussion“ ausgeglichen, indem Interferenzen und Verbindungen herausgearbeitet werden. Diesem Umstand ist der weitere Aufbau dieser Masterarbeit geschuldet, da das Unterkapitel 4.5 „Ergebnisse der empirischen Untersuchung“ ausschließlich der Präsentation der gewonnenen Informationen aus den Interviews anhand des Kategoriensystems gewidmet ist. Erst im darauffolgenden Teil „Diskussion“ werden diese in Beziehung zueinander und in den Kontext der Literatur gesetzt.

4.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Dieses Kapitel präsentiert die Auswertung der Interviews, daher ausschließlich die getätigten Aussagen der Interviewpartner*innen. Wie im Kapitel 4.2 „Methodik“ beschrieben wurden anhand der Methode *Zusammenfassende Inhaltsanalyse* nach Mayring aus dem Material Kategorien abgeleitet, wonach sich auch nachfolgend die Unterteilung richtet.

Prinzipiell ist festzuhalten, dass die Organisation des Unternehmens selbst durchwegs mit dem Projektmanagement auf eine Art verschränkt ist, dass sich beide Systeme nicht voneinander getrennt betrachten lassen. Daher finden sich in den

¹⁷⁴ Vgl. Diekmann (2007) S. 543ff.

Interviews Informationen über Nachhaltigkeit zum einen in der Organisation und zum anderen im Projektmanagement. Dieser Umstand schlägt sich ebenso in der Kategorienbildung und daraus resultierend in der folgenden Auswertung der empirischen Untersuchung nieder.

Weiters ist klar ersichtlich, dass Nachhaltigkeit auf sehr verschiedene Art und Weise gelebt werden kann, was sich schon in den eingangs beschriebenen Dimensionen der Nachhaltigkeit, ökologisch, sozial und ökonomisch, abzeichnet. Nach der Analyse des Materials erschließen sich der Autorin somit eine Vielzahl an Möglichkeiten, nachhaltig zu agieren und zu wirtschaften, welche wiederum den verschiedenen Dimensionen, allen voran der ökologischen und der sozialen, zugeordnet werden können.

Das Kapitel baut sich aus den Leitkategorien (L1, L2, L3, ...) auf, welche sich so dann in die herausgearbeiteten kodierten Kategorien (K1, K2, K3, ...) weiter verzweigen. Aufgrund der Tatsache, dass jeweils zwei Interviews mit Expert*innen sowie mit Vertreter*innen aus der Wirtschaft geführt wurden, können theoretische und praktische Ansätze präsentiert werden.

4.5.1 Implementierung von Nachhaltigkeit in der Praxis (L1)

Basierend auf dem Leitfaden für die Interviews stellt die Implementierung der Nachhaltigkeit im Projektmanagement die erste Leitkategorie dar. Nach der Analyse des Materials haben sich diese drei Kodierungen ergeben, welche zudem die Unterkapitel darstellen:

1. Implementierung in der Organisation (K1)
2. Implementierung im Projektmanagement (K2)
3. Werkzeuge und Instrumente in der Implementierung (K3)

4.5.1.1 Implementierung in der Organisation

Wenn es um Nachhaltigkeit im Projektmanagement geht, dann stellt sich einem die erste Frage, ob es überhaupt in der Organisation implementiert ist.¹⁷⁵ Die Antwort darauf ist kein einfaches „Ja“ oder „Nein“, wie ersichtlich werden wird.

Obwohl die weitreichende Implementierungswelle von Nachhaltigkeit in der Wirtschaft entgegen den Erwartungen ausgeblieben ist, so ist die Zahl der Unternehmen, welche sich mit Nachhaltigkeit in der einen oder anderen Weise beschäfti-

¹⁷⁵ Vgl. Interview 1 Zeile 11-18.

gen, im Steigen.¹⁷⁶ In diesem Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass Nachhaltigkeit zumeist noch nicht lange miteinbezogen wird, wodurch sich die Mehrheit der Unternehmen in diesem Bereich in einem Stadium der Transition befinden. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf dem Übergang von einem reaktiven zu einem proaktiven Zugang, wie der Experte 1 feststellt:

„Companies are more and more integrating sustainability in their business strategies, are taking or let's say moving from a very defensive, very reactive approach to sustainability towards more proactive processes of sustainability. Which does not mean that they are all good, it is not like that but at least, they are making an effort.“¹⁷⁷

Inwiefern Nachhaltigkeit in der Praxis implementiert ist, fällt im Allgemeinen äußerst divers aus. Aus den Interviews konnten zahlreiche Beispiele gelebter Nachhaltigkeit herausgefiltert werden.

Im Interview 2 erzählte die Interviewpartnerin über gelebte Nachhaltigkeit an der FH des BFI Wien. Allem voran wurden energiesparende Maßnahmen sowie ein funktionierendes System der Mülltrennung eingeführt. In diesem Zusammenhang wurde jedoch angemerkt, dass Mülltrennung im österreichischen Gesetz verankert ist und daher eine Selbstverständlichkeit in Betrieben darstellen sollte.¹⁷⁸ Ebenso hat die Interviewpartnerin 3 angegeben, dass Mülltrennung aktiv praktiziert wird, indem sozusagen Abfallstationen mit Behälter für die verschiedenen Arten von Müll eingerichtet wurden. Besonders interessant ist, dass die Mitarbeiter*innen keine eigenen Müllkörbe am Arbeitsplatz selbst haben, um hier den Anstoß zu geben, dass die Abfallstationen genutzt werden. Weiters wurde implementiert, dass nicht mehr gebrauchte Ausdrucke als Papier für Notizen, Skizzen oder Ähnliches wiederverwendet werden. Dafür wurden Boxen aufgestellt, wo dieses für den Weitergebrauch gesammelt werden kann. Somit war „dieser Re-use [...] getan“¹⁷⁹, wie die Interviewpartnerin 3 zu Protokoll gibt.

Eine weitere Maßnahme stellt die Nutzung der Digitalisierung im Sinne des sorgsamsten Umgangs mit Ressourcen in einer Weise dar, dass, anstatt große Dokumente mit kurzer Gebrauchsdauer auszudrucken, um sie von Geschäftspartner*innen unterschreiben zu lassen, auf digitale Signatur gesetzt wird. Somit

¹⁷⁶ Vgl. Interview 1 Zeile 11-18 und 61-67

¹⁷⁷ Interview 1 Zeile 14-18.

¹⁷⁸ Vgl. Interview 2 Zeile 250-257.

¹⁷⁹ Interview 3 Zeile 220.

werden Maßnahmen nicht nur betriebsintern umgesetzt, sondern auch bis zu Kund*innen oder Lieferant*innen getragen.¹⁸⁰

Überraschend aber nicht abseits logischen Verständnisses wurde ebenso die Büroausstattung als Ausdruck einer Nachhaltigkeit genannt, nämlich ein nachhaltiger Arbeitsplatz. Dieser charakterisiert sich durch sogenannte *Open Spaces*, kleinere, ruhigere Räume sowie ganz kleine Räume für ungestörte Gespräche und Telefonate. Die Büroausstattung trägt somit den Gedanken des gegenseitigen Respekts, da die Kolleg*innen nicht gestört werden oder man selbst einen Ort der Ruhe aufsuchen kann.¹⁸¹

Der Interviewpartner 4 erweitert das Repertoire an nachhaltiger Gestaltung in der Arbeitswelt um die Punkte nachhaltige Produktgestaltung, Umweltzertifizierungen sowie einer tendenziell nachhaltigen Organisationsform.

Der erste Punkt wird in jener Hinsicht verstanden, indem auf hohe Qualität und Langlebigkeit des Produkts geachtet wird. Dies bedeutet, dass der gelebte Zugang zur Produktentwicklung auf Qualitätsstandards und Haltbarkeit des Produkts fokussiert, wodurch ebenso langjährige Partnerschaften mit Kund*innen und Vertriebspartner*innen bestehen. Beispielsweise wird bewusst gegen eine geplante Obsoleszenz entschieden, um eventuell die Verkaufszahlen in die Höhe zu treiben.¹⁸²

In Bezug auf Umweltzertifizierungen ist das Unternehmen 4 über die Standards der Internationalen Organisation für Normung (ISO) beurkundet, wobei sich hier Nachhaltigkeit als Umweltaspekt manifestiert. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass es auch aktive Maßnahmen gibt, wie beim Einsatz der Werkstoffe, alternative Energieformen und Mülltrennung.¹⁸³

Eine Besonderheit des Unternehmens 4 stellt eindeutig die Organisationsform dar, auf welche in späteren Kategorien noch intensiver eingegangen werden soll. Bereichsübergreifend sind vier sogenannte Gremien zu den Themen Wertschöpfung, Innovation, Organisation und Finanzierung installiert, welche von Mitarbeiter*innen aus den verschiedenen Bereichen besetzt werden. Hier werden unternehmens-

¹⁸⁰ Vgl. Interview 3 Zeile 236-243.

¹⁸¹ Vgl. Interview 3 Zeile 401-411.

¹⁸² Vgl. Interview 4 Zeile 5-16.

¹⁸³ Vgl. Interview 4 Zeile 20-27.

weite Entscheidungen getroffen.¹⁸⁴ Hinsichtlich der Umsetzung der Nachhaltigkeit ist bemerkenswert, dass dieser Aspekt einerseits einen Teil der Aufgaben der vier Hauptgremien darstellt und es andererseits ein eigenes Team gibt, das sich jährlich trifft. Diese Instanz beschäftigt sich damit, sich auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit Maßnahmen zu überlegen und diese in weiterer Folge umzusetzen.¹⁸⁵

Dem Gremium steht ein*e Gremiumverantwortliche*r vor, welche*r das Team zusammenstellt. Zudem wechseln die Gremiumverantwortlichen immer wieder, um neue Ideen zu generieren und „frischen Wind hineinzubringen“¹⁸⁶. Weiters basiert die Partizipation im Gremium auf Freiwilligkeit und freie Positionen in einem Gremium werden regulär wie vakante Stellen ausgeschrieben. Somit können alle Mitarbeiter*innen zwei Funktionen haben: als Mitarbeiter*in und zusätzlich kann die Verantwortung über einen Bereich, über das Personal oder über ein Gremium übernommen werden.¹⁸⁷

Zum Abschluss dieses Unterkapitels soll als Beispiel ein niederländisches Unternehmen angeführt werden, welches vom *Dow Jones Sustainability Index* zum Industrieführer in Bezug auf Nachhaltigkeit gekürt wurde. Das Unternehmen achtet sehr darauf, auf diesem Gebiet das Senior-Management einzubeziehen, indem ein Erfolgskriterium darstellt, dass diese „industry leader position in the Dow Jones Sustainability Index“¹⁸⁸ gehalten wird. Somit ist es dem Senior-Management ein Anliegen, hier Zeit und Energie zu investieren, um erfolgreich zu sein.

4.5.1.2 Implementierung im Projektmanagement

Wenn sich das Thema auf die Implementierung einer nachhaltigen Agenda im Projektmanagement richtet, so ist klar ersichtlich, dass dieses zwar davon beeinflusst wird, dass Nachhaltigkeit in der Organisation mehr oder weniger implementiert ist. Allerdings ist dem hinzuzufügen, dass es nicht im selben Ausmaß sein muss, wie die herausgefilterten Informationen aus dem Forschungsmaterial darlegen werden.

Die erste Frage in diesem Zusammenhang bildet die Definition der Nachhaltigkeit im Projektmanagement, welches entweder als *nachhaltiges Projektmanagement*

¹⁸⁴ Vgl. Interview 4 Zeile 98-106.

¹⁸⁵ Vgl. Interview 4 Zeile 27-30.

¹⁸⁶ Interview 4 Zeile 112.

¹⁸⁷ Vgl. Interview 4 Zeile 115-129.

¹⁸⁸ Interview 1 Zeile 184-185.

oder *Nachhaltigkeitsprojektmanagement* bezeichnet werden kann, wie die Interviewpartnerin 2 erläutert. Demnach gibt der erste Begriff an, dass „ich das Ziel, das ich mit dem Projekt erreichen möchte, auch tatsächlich erreiche und nicht nur punktuell, sondern längerfristig, hat also eindeutig mit der Längerfristigkeit des Ergebnisses zu tun.“¹⁸⁹ Nachhaltigkeitsprojektmanagement hingegen beschäftigt sich mit Projekten im Bereich der Nachhaltigkeit, während nachhaltiges Projektmanagement ebenso Projekte durchführt, welche nicht in diese Sparte fallen. Konkret bedeutet dies, dass nachhaltiges Projektmanagement an sich eine nachhaltige Agenda miteinbezieht und dessen Auswirkungen in langfristiger Sicht geprüft und beachtet werden. Somit stellt die Langfristigkeit der Zielerreichung ein Erfolgskriterium für nachhaltiges Projektmanagement dar. Im zweiten Fall kann das Projektmanagement selbst traditionell und ohne eine inhärente nachhaltige Mission abgewickelt werden, jedoch realisieren die Projekte Themen der Nachhaltigkeit.¹⁹⁰

Ein weiteres Verständnis eines nachhaltigen Projektmanagements ist dem Interview 4 zu entnehmen, wonach es bedeutet, der Organisation zu einer lernenden Organisation zu verhelfen. Die lernende Organisation als Ausdruck einer nachhaltigen Inklusion im System wurde bereits im Kapitel 2.3 „Die nachhaltige Organisation als lernende Organisation“ beschrieben. In diesem Sinne ist Projektmanagement die Operationalisierung von „etwas Neues Lernen“. Da alle, die in ein bestimmtes Projekt involviert sind, sich während dessen Verlauf neues Wissen aneignen, sollte dieses möglichst breit und bereichsübergreifend aufgestellt sein. Dieser Lernaspekt sollte gezielt als Resultat des Projektmanagements gelebt werden. Anschließend besteht der Erfolg dieses Prozesses darin, dessen Ergebnisse in Form von *Lessons learned* in der Regelorganisation zu verankern.¹⁹¹

Ferner ist der Umstand von zentraler Bedeutung, dass in vielen Fällen nicht die Projektmanager*innen alleinig darüber entscheiden, wie ein Projekt durchgeführt wird, sondern das *Project Management Office* (PMO), sofern dieses in der Organisation existiert. Dadurch hängt es vom PMO ab, ob und in welchem Umfang Nachhaltigkeit im Projektmanagement mitgedacht wird.¹⁹² Allerdings ist dem hin-

¹⁸⁹ Interview 2 Zeile 19-22.

¹⁹⁰ Vgl. Interview 2 Zeile 19-28.

¹⁹¹ Vgl. Interview 4 Zeile 302-312.

¹⁹² Vgl. Interview 1 Zeile 83-85.

zuzufügen, dass Projektmanager*innen in der Praxis oft ohne strukturelle Macht führen und somit Einfluss und Verantwortung in diesem Bereich haben.¹⁹³ Dazu passend gibt der Interviewpartner 4 an, dass die in seinem Unternehmen gebräuchlichen Standards zumeist nicht Nachhaltigkeit inkludieren. In seinem Fall sind diese stark vom klassischen Projektmanagementmodell, also das sogenannte Wasserfallmodell, geprägt. Des Weiteren wird zwar auf Zertifizierungen im Projektmanagement geachtet, welche wiederum nicht notwendigerweise Nachhaltigkeit adressieren. Zertifizierungen sowie Schulungen der Mitarbeiter*innen in diesem Bereich richten sich hauptsächlich nach dem *Projekt Management Austria* (PMA) - Standard, auch wenn es ebenso andere gibt.¹⁹⁴

Die Interviewpartnerin 3 hat erzählt, wie implementierte Nachhaltigkeit in der Organisation ebenso im Projektmanagement Auswirkungen hat. Wie im vorherigen Unterkapitel bereits erläutert hat dieselbe Interviewpartnerin die umweltfreundlichen Maßnahmen ihres Unternehmens mit besonderer Beachtung der Müllreduzierung genannt. Diese konzernweite Linie drückt sich in diesem Praxisbeispiel auch im Arbeitsalltag aus, ohne dass es eine Vorgabe des Unternehmens wäre, sondern auf Basis einer eigenen Initiative. Bei einer teaminternen Feier wurde Müllvermeidung in der Praxis angewandt, indem eigens für diesen Anlass gekaufte Plastikgläser mit einstimmigen Beschluss nach der Veranstaltung gewaschen und für den neuerlichen Gebrauch aufgehoben wurden. Somit wurde aus dem Einwegprodukt ein Mehrwegprodukt.¹⁹⁵

4.5.1.3 Werkzeuge und Instrumente in der Implementierung

Auch wenn es derzeit kaum noch standardisierte Werkzeuge und Instrumente gibt, so lassen sich aus den Interviews einige Beispiele von dienlichen Anwendungen herauslesen, welche die Umsetzung erleichtern beziehungsweise sogar ermöglichen.

Der Interviewpartner 1 führt dazu an, dass die Forschung sehr grundlegende Vorlagen und Instrumente, welche man im Projekthandbuch verwenden kann, kreiert. Hiermit soll der Anfang gemacht werden, die Lücke zu schließen.¹⁹⁶ Ebenso entwickeln manche Unternehmen, wie zum Beispiel *Nike*, Instrumente, um Nachhal-

¹⁹³ Vgl. Interview 4 Zeile 137-141.

¹⁹⁴ Vgl. Interview 4 Zeile 218-225 und 285-287.

¹⁹⁵ Vgl. Interview 3 Zeile 325-334.

¹⁹⁶ Vgl. Interview 1 Zeile 72-76.

tigkeit zu implementieren. *Nike* hat in diesem Zusammenhang eine Art *Desk Board* entworfen, womit Nachhaltigkeit bewertet wird.¹⁹⁷

Wie im vorherigen Unterkapitel erwähnt hat ein niederländisches Unternehmen aufgrund seiner Auszeichnung des *Dow Jones Sustainability Index* als Industrieführer im Bereich der Nachhaltigkeit dieses als Erfolgskriterium insbesondere für das Senior-Management installiert. Demnach wurde Nachhaltigkeit ins System inkludiert, indem sie sozusagen in das Anreizsystem aufgenommen wurde. Aus diesem Grund ist es für jene wichtig, welche vom Anreizsystem profitieren, dass diese Auszeichnung beibehalten wird und darum werden verstärkt nachhaltige Maßnahmen implementiert. Außerdem gibt diese Aktion Auskunft darüber, was als „guter Job“ verstanden wird. Schlussfolgernd inkludieren Seniormanager*innen Nachhaltigkeit in ihre Aufgabenbereiche, weil sie dabei einerseits über das Anreizsystem gewinnen und weil sie andererseits einen guten Job machen *wollen*.¹⁹⁸

Eine weitere Möglichkeit, an unterstützende Werkzeuge und Instrumente zu gelangen, besteht in der Konsultierung zweier internationaler Anbieter von Richtlinien, welche sich mit der Implementierung von Nachhaltigkeit in der Organisation beschäftigen.

- 1) Die *Code of Conduct Guidelines* der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) arbeiten länderübergreifend und behandeln Auswirkungen im In- und Ausland, wie zum Beispiel faire Steuern oder Datensicherheit.¹⁹⁹
- 2) Der *Global Compact* der Vereinten Nationen (UN) stellt zehn Grundprinzipien unterteilt in vier Handlungsfelder zur Verfügung: Umwelt, Menschenrechte, Arbeitsrechte sowie Anti-Korruption und Bestechung.²⁰⁰

Hinsichtlich der Umsetzung in der Organisation ist es wichtig, dass über Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit Auskunft gegeben wird, wofür zumeist Berichte erstellt werden. In diesem Kontext gibt es zwei Arten von Berichterstattung: als Unternehmen beziehungsweise Organisation oder als akademische Einrichtung und Non-Profit-Organisation. Erstere schreiben einen Nachhaltigkeitsbericht, in welchem über Nachhaltigkeitsaktivitäten, -entscheidungen und -auswirkungen in-

¹⁹⁷ Vgl. Interview 1 Zeile 52-54.

¹⁹⁸ Vgl. Interview 1 Zeile 186-199.

¹⁹⁹ Vgl. Interview 2 Zeile 157-161.

²⁰⁰ Vgl. Interview 2 Zeile 161-165.

formiert wird. Hierfür wird weltweit zumeist ein Standard verwendet, welcher von der NGO *Global Reporting Initiative* mit Sitz in Holland stammt.²⁰¹

Als Mitglied des *UN Global Compact* ist das Erstellen des Fortschrittsberichts *Communication on Progress* einmal pro Jahr Pflicht. Dabei handelt es sich entweder um einen vollständigen Nachhaltigkeitsbericht wie oben beschrieben oder um eine Online-Vorlage zum Ausfüllen. Zusätzlich müssen Dokumente als Beleg hochgeladen werden. Dies gilt ebenso nur für Unternehmen oder Organisationen.²⁰²

Die zweitgenannte Gruppe veröffentlicht alle zwei Jahre den Bericht *Communication on Engagement*, worin gesetzte Aktivitäten aufgeführt werden, mit welchen der Bekanntheitsgrad der Grundprinzipien des *Global Compact* sowie der *Sustainable Development Goals* maximiert werden soll.²⁰³

Im Interview 2 wird die Berichterstattung an der FH des BFI Wien als Beispiel genannt, welche im März 2019 ihren ersten Bericht *Communication on Engagement* veröffentlicht hat, worin das Engagement der FH für Nachhaltigkeit erläutert wird.²⁰⁴ Weiters ist dieser sehr Stakeholder-zentriert, da „die Anspruchsgruppen hier zu Wort kommen sollten, weil mit denen ja auch darüber kommuniziert werden soll“²⁰⁵.

Die Interviewpartnerin 3 erklärt zu diesem Thema, dass ihr Unternehmen sogenannte *Business of Contact Guidelines* führt, welche sich mit vielen verschiedenen Angelegenheiten beschäftigen. Die Sujets in den *Business of Contact Guidelines* reichen von Diversität über Vertrauen bis Ethik. Nachhaltigkeit ist zwar nicht explizit erwähnt, aber wird dadurch als selbstverständlicher Teil der Arbeitskultur gesehen.²⁰⁶

Diese Unternehmensrichtlinien werden einmal jährlich verschickt, als Erinnerung für das bestehende Personal und als Schulung oder Einführung für neue Angestellte. Außerdem wird darauf geachtet, dass die Aufbereitung kurzweilig und interaktiv unter Verwendung verschiedenster Medien gehalten ist, um den Lernfak-

²⁰¹ Vgl. Interview 2 Zeile 388-393.

²⁰² Vgl. Interview 2 Zeile 393-404.

²⁰³ Vgl. Interview 2 Zeile 405-419.

²⁰⁴ Vgl. Interview 2 Zeile 283-287.

²⁰⁵ Interview 2 Zeile 423-424.

²⁰⁶ Vgl. Interview 3 Zeile 5-9 und 12-18.

tor zu erhöhen. Weiters beinhaltet es zum besseren Verständnis Praxisbeispiele. Die Mitarbeiter*innen fassen die Richtlinien als Verhaltensempfehlungen und Unterstützung insbesondere in problematischen Situationen, für welche ebenso Kontakt- und Anlaufstellen bereitgestellt werden, auf.²⁰⁷

Von großer Bedeutung ist, dass die Vorgehensweise des Unternehmens in diesem Zusammenhang sehr diskret ist und dass die Richtlinien verständlich erklärt werden.²⁰⁸

4.5.2 Einführung von Nachhaltigkeit in der Praxis (L2)

Nachdem die verschiedenen Aspekte der Implementierung näher beleuchtet wurden, fasst die zweite Leitkategorie nun alle Aussagen aus den Interviews, in welchen es um die Einführung der Nachhaltigkeit im Projektmanagement geht, zusammen. Wie schon im vorigen Kapitel stellen auch hier die folgenden Kodierungen die Unterkapitel dar:

1. Einführung in die Organisation (K4)
2. Einführung in das Projektmanagement (K5)
3. Werkzeuge und Instrumente in der Einführung (K6)

4.5.2.1 Einführung in die Organisation

Ähnlich wie im Punkt der Implementierung darf auch bei der Einführung einer nachhaltigen Mission die Organisation selbst nicht vernachlässigt werden, worauf sich dieses Unterkapitel bezieht.

Eines der wichtigsten und zugleich naheliegendsten Schlagwörter in diesem Kontext ist Veränderung:

“Now all the work about it talks about the transition to a sustainable enterprise. And that is a transition that is a change, basically moving from a reactive sustainability to a proactive.”²⁰⁹

Es geht hier also um eine Umstellung von einem reaktiven hin zu einem proaktiven Zugang zur Nachhaltigkeit. Dieser Umstand resultiert in einer umfassenden Reformierung zahlreicher Bereiche wie Innovation, Produktentwicklung, Prozesse, Marketing, Führung etc. Mit anderen Worten das ganze System ist betroffen und dieses System schließt klarerweise die in ihm agierenden Menschen mit ein. Da-

²⁰⁷ Vgl. Interview 3 Zeile 18-20, 34-43 und 58-64.

²⁰⁸ Vgl. Interview 3 Zeile 276-282.

²⁰⁹ Interview 1 Zeile 18-20.

her zielt die Einführung einer nachhaltigen Agenda ebenso auf eine Änderung der Denkweise und Mentalität aller Mitarbeiter*innen ab. Darüber hinaus sollte das Anreizsystem angepasst werden, damit Nachhaltigkeitserfolge dazugehören und entsprechend honoriert werden.²¹⁰

Gründe, den Schritt in diese Richtung zu gehen, sind zahlreich wie auch vielfältig. Gesetzgebungen spielen dabei eine große Rolle, da gesetzliche Richtlinien auf EU- wie auch nationaler Ebene bezwecken, dass Unternehmen Änderungen durchführen müssen. Auf der anderen Seite ist es ebenso möglich, dass der Anstoß aus der Organisationsmitte selbst kommt und die soziale oder ökologische Dimension ansprechen. Die Interviewpartnerin 2 hat hierfür zwei Praxisbeispiele genannt: Maßnahmen wie Mitarbeiterwertschätzungsprogramme seitens des Personalmanagements, um demotivierte Mitarbeiter*innen zu animieren oder steigende Abfallentsorgungspreise, weswegen Abfall reduziert werden soll.²¹¹

Konkludierend steht zu Beginn des Prozesses die Wahrnehmung der eigenen Auswirkungen auf die Menschen und die Umwelt. Unternehmen erkennen, dass sie einen Betrag zur Gesellschaft leisten und Schäden minimieren oder vermeiden können beziehungsweise sollten.²¹²

Nachdem der erste Schritt getan ist, platzieren die nächsten die eigene Verantwortung und anschließend das Produkt oder die Dienstleistung im Zentrum der Aufmerksamkeit. Dies bedeutet, dass Organisationen eruieren, wofür Verantwortung übernommen werden sollte und wo diese endet.

„Unternehmen haben nicht für alles und jedes Verantwortung, aber sie haben natürlich dort Verantwortung, wo sie Auswirkungen haben und dort haben sie die Verantwortung, diese Auswirkungen so positiv wie möglich zu gestalten und die negativen so gering wie möglich.“²¹³

In Bezug auf die Produkt- und Dienstleistungsgestaltung reicht es nicht aus, sich nur über die Produktion und Ausführung Gedanken zu machen, sondern Nachhaltigkeit geht darüber hinaus und inkludiert die Verwendung sowie die Produktentsorgung. Potenzielle negative Auswirkungen auf die Gesellschaft, wie gesundheitliche Gefährdung, Abhängigkeiten und/oder ungesunde Geisteshaltungen, sollten in der Produktentwicklung mitbedacht werden. Weiters darf auf den Aspekt der

²¹⁰ Vgl. Interview 1 Zeile 18-22 und 166-171.

²¹¹ Vgl. Interview 2 Zeile 72-82.

²¹² Vgl. Interview 1 Zeile 107-110.

²¹³ Interview 2 Zeile 170-173.

Langfristigkeit nicht vergessen werden, da Nachhaltigkeit auch die Auswirkungen auf die zukünftigen Generationen miteinbezieht.²¹⁴

In Hinblick auf die Rolle der Führung in der Einführung von Nachhaltigkeit verbildlicht die Interviewpartnerin diese Fragestellung anhand des Praxisbeispiels der FH des BFI Wien. An dieser Bildungseinrichtung wurde vor zwei bis drei Jahren aufgrund einer neuen Geschäftsführung der Stein ins Rollen gebracht. Aus Beweggründen der persönlichen Motivation und der Relevanz des Themas in der Wirtschaft ist die Entscheidung für eine nachhaltige Umstellungen gefallen, wodurch einerseits die FH ihren Beitrag leistet und andererseits Nachhaltigkeit an die Studierenden vermittelt. In diesem Prozess war der erste Schritt die Strategieentwicklung mit Sicht auf Implementierung der Nachhaltigkeit in der Organisation sowie in den Curricula. Somit kann die Einführung an der FH als *Top-Down*-Prozess definiert werden, in welchem die Geschäftsführung den Anstoß gegeben hat. Dieser Prozess wurde sodann auf das ganze Haus ausgerollt. In diesem Sinne kann die Geschäftsführung als die treibende Kraft bezeichnet werden.²¹⁵

Wie schon im letzten Kapitel angesprochen befindet sich das Unternehmen des Interviewpartners 4 im Vorgang der Umstellung seiner Organisationsform, weswegen noch keine Auskunft über deren Nachhaltigkeitsgrad gegeben werden kann. Die neue Organisationsform versteht sich als basisdemokratisch und wird mittels Gremien geleitet. Dieser Änderungsprozess hat vor sieben Jahren begonnen, als die Geschäftsführung beschloss, ihre Mitarbeiter*innen zu selbstdenkenden, selbstbefähigten und eigenständig im Team agierenden Menschen zu entwickeln und ist demnach, ähnlich wie bei der FH des BFI Wien, zumindest in der Startphase ein *Top-Down*-Prozess. Weiters charakterisiert sich die Umstellung als kontinuierlicher Entwicklungsprozess, welcher nach eigenen Angaben wahrscheinlich nie abgeschlossen sein wird. Ständige Verbesserungen sind notwendig, weil erst viel ausprobiert und Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden müssen. Basisdemokratisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich das Unternehmen flächendeckend, daher auch die Produktion, selbst organisiert. Ein eigenes Gremium setzt sich zudem mit der Organisationsveränderung auseinander.²¹⁶

²¹⁴ Vgl. Interview 2 Zeile 148-156 und 174-184.

²¹⁵ Vgl. Interview 2 Zeile 257-264, 270-273 und 289-292.

²¹⁶ Vgl. Interview 4 Zeile 31-34, 49-56, 85-86 und 98-106.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Nachhaltigkeit insofern einen *Change of Mindset* bedeutet, da nicht unbedingt ein *Mehraufwand* anfällt, sondern die Dinge *anders* durchgeführt werden. Dieses *Andersmachen* ist größtenteils

- a) ein *Change*-Prozess,
- b) ein *Top-Down*-Prozess und
- c) ein gemeinschaftlicher Prozess.²¹⁷

Oder wie es der Interviewpartner 1 treffend und passend formuliert:

“We hope to convey the message that it is actually a little bit of a different perspective on what you are doing, so we are adding some perspective, a little bit of mind shift.”²¹⁸

4.5.2.2 Einführung in das Projektmanagement

Diese oben beschriebene Umstellung zu einer nachhaltigen Organisation wird meistens in Form von Projekten durchgeführt. Logischerweise sollten die Projekte selbst ebenfalls nachhaltig abgewickelt werden, da sie die Operationalisierung dieses Veränderungsprozesses darstellen.²¹⁹

Unterstützung in diesem Prozess leisten Berater*innen, also Expert*innen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit. Unter deren Leitung wird garantiert, dass Projekte in der Einführungsphase ethisch korrekt ablaufen und positive Auswirkungen haben, daher nachhaltig sind.²²⁰

Bereits im Unterkapitel 4.5.1 „Implementierung von Nachhaltigkeit in der Praxis“ wurde die Definition eines nachhaltigen Projektmanagements besprochen, welche hier nun anhand der Auskünfte des Interviewpartners 4 erweitert wird. Wie erwähnt lehnen sich die Praktiken bezüglich der Abwicklung von Projekten in diesem Unternehmen stark am klassischen Projektmanagementmodell an. Derzeit existiert in diesem Bezug ein Änderungsprozess, um dieses Modell anzupassen. Ziel ist es, das Projektmanagement in einigen Bereichen agiler, dynamischer und flexibler zu gestalten sowie ein Portfoliomanagement einzuführen. Das neue Projektmanagementmodell wird wahrscheinlich eine Mischform werden, sodass je nach Ansprüchen manches eher klassisch und anderes eher agil abgewickelt werden wird. Daraus werden modifizierte Rollenbeschreibungen resultieren. Das

²¹⁷ Vgl. Interview 2 Zeile 365-373.

²¹⁸ Interview 1 Zeile 238-240.

²¹⁹ Vgl. Interview 1 Zeile 22-26.

²²⁰ Vgl. Interview 2 Zeile 86-90 und 117-125.

Know-how im Änderungsprozess stammt von Mitarbeiter*innen mit Ausbildung und praktischen Erfahrungen im Projektmanagement.²²¹

Nach der Meinung des Interviewpartners 4 drückt sich eine weitere Facette der Nachhaltigkeit im Projektmanagement insofern aus, dass Projekte früher beginnen sollten. Anstatt der üblichen Herangehensweise von scharf formulierten *smarten* Zielen, welche zwar die Messbarkeit vom Erfolg begünstigen, sollte das Augenmerk eher auf visionäre Ziele gelegt werden. Diese werden schon in der Projekt- oder Produktideenphase formuliert, um hier der dieser Vorprojektphase inhärenten Diffusität entgegenzuwirken. In dem Fall, dass das Projekt bereits früher beginnt, entsteht kein Bruch im Übergang von der Vorprojektphase in die Projektausführung. Oft passiert hier ein Verlust von Know-how, weil verschiedene Personen jeweils am Projekt arbeiten. Wenn das Projekt schon in der Vorprojektphase über das Projektmanagement abgewickelt wird und daher hier offiziell schon zu diesem Zeitpunkt startet, dann geht es nicht mehr um die reine Umsetzung von Aufgaben. Ganz im Gegenteil wird die Idee und die Innovation schon Teil des Projekts. Am Ende könnte nach dem *Launch* die Betreuung der ersten Produktionsserie ebenso zu den Projektaufgaben gehören, um es dann in der Regelorganisation zu verankern.²²²

4.5.2.3 Werkzeuge und Instrumente in der Einführung

Das im Interview 1 gelieferte Praxisbeispiel über *Nike* verdeutlicht die Dringlichkeit der Entwicklung von geeigneten Werkzeugen und Instrumenten in der Einführung von Nachhaltigkeit im Projektmanagement oder in der Organisation. Im genannten Beispiel kam es aufgrund einer internen Krise zu einer Änderung der Sichtweise hin zu einer Verantwortungsübernahme im Bereich der Nachhaltigkeit. Aufgrund fehlender, praktischer Anwendungen, um diese im Projektmanagement zu implementieren, entwickelte *Nike* einen eigenen Kurs für nachhaltiges Projektmanagement. Darin ging es vor allem darum, im Allgemeinen Bewusstsein für die Thematik zu fördern und insbesondere unter Projektmanager*innen das Verständnis für die Bedeutung und Möglichkeiten ihrer Rolle in der Umstellung zu einer nachhaltigen Organisation zu schaffen.²²³

²²¹ Vgl. Interview 4 Zeile 225-229, 245-252, 259-261 und 264-281.

²²² Vgl. Interview 4 Zeile 313-323.

²²³ Vgl. Interview 1 Zeile 37-52.

Daraus lässt sich das erste Instrument zur Einführung einer nachhaltigen Mission ableiten: Bildung und Schulungen. Trainings sind wichtig, um zu Beginn die Aufmerksamkeit auf das Thema zu lenken.²²⁴ Darauf folgt die Bewusstseinsbildung, sodass Projektmanager*innen über ihre Rolle in der Umorientierung hin zu einem nachhaltigen Projektmanagement aufgeklärt werden. Neben Bewusstseinsbildung sind außerdem die Kenntnis und Förderung notwendiger Kompetenzen unerlässlich.²²⁵

Ein weiteres Medium stellt das Kreieren einer Art *Best Practices*, also bewährter Methoden, dar. Außerdem ist es von Vorteil, wenn proaktive Unternehmen ihr Wissen und ihre Erfahrungen öffentlich zugänglich machen und mit anderen Interessierten teilen.²²⁶

Die Interviewpartnerin 2 führt einen leicht differenten Weg zur Einführung von Nachhaltigkeit an. Der erste Schritt kennzeichnet das Erstellen einer Basisanalyse, in Zuge derer nachhaltigkeitsaffine Projekte und Initiativen gesammelt werden, welche es schon im Unternehmen gibt. Hernach werden diese gesammelten Ergebnisse mit dem Gesetz abgeglichen, um zu entscheiden, wo darüber hinaus Aktionen zu setzen sinnvoll wäre. Der dritte Schritt ist die Schaffung einer Position, welche Nachhaltigkeitsagenden innehat, wobei deren direkte Kommunikation zur Geschäftsführung als wichtiger Erfolgsfaktor nicht übergangen werden sollte. Als letztes werden gemeinsam eine Vision und eine Strategie entwickelt und davon Maßnahmen abgeleitet.²²⁷

Zusätzlich existieren unterstützende Standards wie die internationalen *Corporate Social Responsibility (CSR)* - Standards, welche ein Multi-Stakeholder-Verfahren entwickelt haben, sowie der ISO 26000 - Standard für soziale Verantwortung. Der letztgenannte besteht aus einer Anleitung, welcher als ersten Schritt verlangt, dass das Unternehmen die eigene Rolle und Auswirkungen in der Gesellschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette erkennt.²²⁸

Im Interview 2 werden weitere Werkzeuge im Rahmen des sozialen Austauschs unter Mitarbeiter*innen aufgezählt. Konzernweite Aktivitäten könnten *Family Days*

²²⁴ Vgl. Interview 2 Zeile 345-347.

²²⁵ Vgl. Interview 1 Zeile 55-60 und 68-70.

²²⁶ Vgl. Interview 1 Zeile 77-83.

²²⁷ Vgl. Interview 2 Zeile 90-107.

²²⁸ Vgl. Interview 2 Zeile 131-148.

oder Mitarbeiter*innenfrühstücke für Angestellte sowie interne Kommunikationsplattformen sein, wo beispielweise über ein nachhaltiges Thema gesprochen wird. Dadurch werden Mitarbeiter*innen und deren Abteilungen ermutigt sich zu engagieren und eigene Initiativen, wie Energiesparen, eine CO²-Reduktion durch neue Mobilitätslösungen oder höhere Qualitätsstandards hinsichtlich der Langlebigkeit von Produkten, zu starten. Abgesehen von der positiven Wirkung auf die Nachhaltigkeit verbessern solche Maßnahmen ebenso die Reputation eines Unternehmens.²²⁹

Der Einführungsprozess an der FH des BFI Wien basierte auf den schon erwähnten *UN Sustainable Development Goals*. Die wichtigsten nachhaltigen Entwicklungsziele müssen situationsabhängig erst erarbeitet werden, wofür Workshops unter der Teilnahme von Schlüsselpersonen aus den verschiedensten Bereichen abgehalten wurden.²³⁰

Zuletzt soll noch auf den Faktor der Kommunikation eingegangen werden, dessen große Relevanz die Interviewpartnerin 3 ausführlich darlegt. In ihrem Unternehmen ist Kommunikation gelebte Praxis und ausgeprägt gestaltet. Die Mitarbeiter*innen bekommen viele und unterschiedliche Informationen in Bezug auf die bereits genannten *Business of Contact Guidelines*, welche grundsätzlich als Mitarbeiter*inneninformation geführt werden. Je nach Wichtigkeit kann die Kommunikation jedoch auch vom *General Management* kommen. Neuerungen werden im Vorhinein intensiv kommuniziert. Die Angestellten erhalten eine Information rechtzeitig vor der geplanten Änderung, welche ebenfalls die Beweggründe erklärt. Je nach dem Bedeutungsgrad für die Mitarbeiter*innen kommen im Voraus mehrere Benachrichtigungen sowie eine Erinnerung, dass es bald Zeit für die Umstellung ist. Dadurch sind die Angestellten nicht von der Änderung überrascht, sondern gut darauf vorbereitet.²³¹

4.5.3 Grad der Nachhaltigkeit (L3)

In Bezug auf den implementierten Grad der Nachhaltigkeit geht es um die Frage, in welchem Ausmaß diese miteinbezogen wird, sowie ob eine vollständige Inklusion der Nachhaltigkeit in Unternehmen und Projekten möglich ist. Bei der Auswer-

²²⁹ Vgl. Interview 2 Zeile 56-71 und 287-289.

²³⁰ Vgl. Interview 2 Zeile 267-270 und 273-276.

²³¹ Vgl. Interview 3 Zeile 287-291, 295-302, 370-374 und 387-392.

tung des Forschungsmaterials konnte nur eine Kodierung formuliert werden, da bedauerlicherweise nicht viele Aussagen dazu getroffen wurden:

1. Möglichkeit einer vollständig gelebten Nachhaltigkeit (K7)

4.5.3.1 Möglichkeit einer vollständig gelebten Nachhaltigkeit

Die Auswertung aller vier Interviews hat im Allgemeinen ergeben, dass der Grad der Nachhaltig in der Implementierung mit Bezug auf das Projektmanagement sehr vom Zusammenspiel der Projekt- und Linienorganisation in einem Unternehmen abhängt. Im Konkreten bedeutet dies, dass viele verschiedene Faktoren darüber entscheiden, inwiefern Nachhaltigkeit in der Umsetzung von Projekten mitgedacht wird. Dies wirkt sich sodann natürlicherweise auf eine mögliche vollständig gelebte Nachhaltigkeit aus.

Der Interviewpartner 1 stellt klar, dass sich kein Unternehmen der Welt als komplett nachhaltig alle Aspekte betreffend bezeichnen kann. Aus diesem Grund steht nicht im Vordergrund, ob und wie ausgeprägt ein Unternehmen nachhaltig ist, sondern die gesetzten Bemühungen und Aktionen hin zu einer Umstellung, daher das proaktive Verhalten einer Organisation. Ebenso geht er davon aus, dass auch kein Projekt existiert, das Nachhaltigkeit vollständig implementiert. Allerdings gibt es gute Beispiele sowie interessante Ideen und Konzepte. Er konkludiert, dass “the more we know about sustainability the more modest we become making claims about how sustainable we are.”²³² Daher je größer das Wissen über Nachhaltigkeit wird, desto realistischer wird die Erkenntnis, dass der Anspruch, komplett nachhaltig zu sein, zu hoch gesetzt ist.²³³

Mit Bezug auf das Ausmaß einer gelebten Nachhaltigkeit lassen sich einige wichtige Aspekte festhalten, welche hier einen positiven Einfluss ausüben können.

Einer davon ist die Rolle des PMO, wie es schon im Unterkapitel 4.5.1.2 „Implementierung im Projektmanagement“ erwähnt wurde. Je mehr Mitarbeiter*innen hier angestellt sind, desto größer fallen die Kapazitäten aus, um sich mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Projektmanagement auseinanderzusetzen.²³⁴

Zweitens kann festgehalten werden, dass es sich zwar förderlich auf die Organisation auswirkt, wenn sich eigene Instanzen im Unternehmen mit dem Thema befas-

²³² Interview 1 Zeile 119-121.

²³³ Vgl. Interview 1 Zeile 94-106 und 111-121.

²³⁴ Vgl. Interview 1 Zeile 83-85.

sen, jedoch dies nicht unbedingt auf die gleiche Art und Weise auf die Ausrichtung des Projektmanagements Einfluss nehmen muss, wie generell aus dem Interview 4 hervorgeht.²³⁵

4.5.4 Einfluss der Linienorganisation (L4)

Diese Leitkategorie beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen der Linienorganisation sowie dem Projektmanagement in Hinblick auf die Ausgestaltung einer nachhaltigen Agenda. Die Analyse der Interviews ergab nur eine Kodierung:

1. Gegenseitige Einflussnahme: Linienorganisation und Projektmanagement (K8)

4.5.4.1 Gegenseitige Einflussnahme: Linienorganisation und Projektmanagement

Hinsichtlich der gegenseitigen Beeinflussung der Linienorganisation und dem Projektmanagement geht aus allen geführten Interviews hervor, dass zumeist die Implementierung einer nachhaltigen Agenda in der Linienorganisation beginnt oder zumindest hier in der Theorie beginnen sollte. Sodann geht dies zu unterschiedlichen Graden auf das Projektmanagement über.

Dieser Umstand hat einen einfachen Grund, da es funktionaler ist, wenn Nachhaltigkeit zuerst in der Organisation und dann im Projektmanagement umgesetzt wird. „It makes life easier“²³⁶, wie es der Interviewpartner 1 sehr zutreffend zusammenfasst. Dabei können die Vorteile eines *Top-Down*-Prozesses genutzt werden. Auf diese Weise sind Projektmanager*innen eher befähigt, sich Klarheit darüber zu verschaffen, womit und auf welche Weise sie arbeiten sollen. Die Interviewpartnerin 2 sieht dies ähnlich und führt an, dass in der Theorie Nachhaltigkeit in der Organisation beginnt, nämlich als integriertes Nachhaltigkeitsmanagement und -denken. Das betrifft alle Bereiche und Funktionen und kann ein *Top-Down*- oder *Bottom-Up*-Prozess sein oder im besten Fall beides. Für Nachhaltigkeit in der Organisation braucht es Grundsätze, Werte, Richtlinien, Regeln und ähnliches mehr, um den Verantwortungsbereich für Nachhaltigkeit für jede Funktion festzulegen. Darauf folgend wissen die Verantwortlichen, wie sie innerhalb und außerhalb der Organisation gute nachhaltige Auswirkungen erreichen.²³⁷

²³⁵ Vgl. Interview 4.

²³⁶ Interview 1 Zeile 125.

²³⁷ Vgl. Interview 2 Zeile 43-46.

Allerdings stellt sie hernach fest, dass in der Praxis viele Unternehmen auf der Projektebene starten, weil

„das Bedürfnis von Menschen innerhalb von Organisationen und das können ganz unterschiedliche Funktionen sein, doch groß ist und immer größer wird, ich kann das sehen, hier Dinge zu bewirken und zu bewegen.“²³⁸

Ebenso gibt der Interviewpartner 1 zu Protokoll, dass die Umstellung auf eine nachhaltige Organisation oft in Form von Projekten realisiert wird. Folglich sollten die Projekte selbst auch nachhaltig sein, da sie diese Wende zur Nachhaltigkeit durchführen.²³⁹

Diese Vorgehensweise könnte jedoch auch in der Natur der Sache liegen, da Unternehmen, welche sich mit diesem Thema beschäftigen, in äußerst unterschiedlichen Bereichen handeln. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, immer wieder mit Projekten anzufangen, um Dinge anzustoßen. Schlussendlich wäre es das Ziel, auf diesem Weg alles in ein gesamtheitliches und integriertes Managementsystem zusammenzuführen.²⁴⁰

4.5.5 Strategie (L5)

Die im vorigen Unterkapitel erläuterte Frage nach dem Zusammenhang zwischen Organisation und Projektmanagement stellt sich ebenso in Bezug auf die Strategie, mit welcher sich der vorliegende Abschnitt beschäftigt. Dazu gibt es eine Kodierung:

1. Nachhaltige Strategie und Organisationsstrategie (K9)

4.5.5.1 Nachhaltige Strategie und Organisationsstrategie

Traditionell verwirklicht Projektmanagement Organisationsstrategien und auf diese Art und Weise sollten beide Bereiche in einer Wechselbeziehung stehen. Wenn über Nachhaltigkeit im Projektmanagement gesprochen wird, so ist der Link zur Strategie sinnvoll, weil Projektmanager*innen gelernt haben und wissen, dass sie vor allem deswegen Projekte durchführen, um im besten Fall bestimmte Strategien zu verwirklichen. Wie schon im Kapitel 4.5.3 „Grad der Nachhaltigkeit“ aufgezeigt wurde, fällt es derzeit nicht in den Bereich des Möglichen, auf allen Ebenen

²³⁸ Interview 2 Zeile 54-56.

²³⁹ Vgl. Interview 1 Zeile 22-26.

²⁴⁰ Vgl. Interview 2 Zeile 28-34.

nachhaltig zu sein. Daher ist es notwendig, eine geplante nachhaltige Mission in der Organisation in der Strategie zu verankern. Somit wird offiziell bekannt, welche Bereiche zum derzeitigen Standpunkt in einem Unternehmen die relevantesten sind und worauf sich also Projekte sowie das Projektmanagement beziehen sollte. Neben Projekten kann weiters der *Business Case* leichter entwickelt werden, wenn Nachhaltigkeit in der Strategie enthalten ist.²⁴¹

Dieses Vorgehen funktioniert im Allgemeinen in jenen Organisationen besser, welche bereits über einen proaktiven Zugang zur Nachhaltigkeit verfügen, im Vergleich zu jenen mit einer reaktiven Ausrichtung.²⁴² Ferner wird es auf diesem Weg vereinfacht, eine gesamtheitliche Vision oder Sichtweise zu schaffen, „that kind of glues it together.“²⁴³

In der Praxis spielt die Existenz einer präzisen, nachhaltigen Strategie ebenfalls eine große Rolle. In diesem Kontext erzählt der Interviewpartner 1, dass im Zuge von Trainings für Projektmanager*innen zum Vorschein kam, dass de facto noch keine nachhaltige Unternehmensstrategie entwickelt worden war, mit welcher gearbeitet werden hätte können. Im Konkreten bedeutet dies, dass sie zu abstrakt ausformuliert war und sich daher als weitgehend unbrauchbar erwies. Um die Arbeit der Projektmanager*innen mittels der Strategie zu unterstützen, muss diese möglichst elaboriert und fokussiert sein.²⁴⁴

Um dieses Defizit auszugleichen, hilft es sich auf die praktischen Gegebenheiten zu verlassen, da es oft passiert, dass die Realität Strategien baut: „You see a vision, you have a vision. You see an opportunity; you build a strategy based on that.“²⁴⁵

4.5.6 Innovation (L6)

Das folgende Kapitel präsentiert die sechste Leitkategorie, welche näher auf die Rolle der Innovation in Hinblick auf die Implementierung einer nachhaltigen Agenda in Organisationen eingeht. Die Auswertung der Interviews führte lediglich zu einer Kodierung:

1. Innovation in der Organisation (K10)

²⁴¹ Vgl. Interview 1 Zeile 127-142.

²⁴² Vgl. Interview 1 Zeile 142-145.

²⁴³ Interview 1 Zeile 222-223.

²⁴⁴ Vgl. Interview 1 Zeile 205-216.

²⁴⁵ Interview 1 Zeile 215-216.

4.5.6.1 Innovation in der Organisation

Die signifikante Variable zum Erfolg stellt Innovation dar. Wer nicht innovativ ist und versucht Nachhaltigkeit zu implementieren, so wird die soziale und ökologische Dimension auf Kosten der ökonomischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens ausfallen. Dies heißt, dass sich die Dimensionen der Nachhaltigkeit negativ beeinflussen. Wer auf der anderen Seite innovativ ist, so verhält es sich genau umgekehrt und eine nachhaltige Mission fördert den ökonomischen Unternehmenserfolg, weil in diesem Fall alle drei Dimensionen mit positiver Wirkung interagieren. Diese Situation kann wiederum mit einer proaktiven Ausrichtung der Organisation gleichgesetzt werden, denn proaktive Unternehmen betrachten Nachhaltigkeit als eine Geschäftschance und somit wird sie in den Kerngeschäften inkludiert.²⁴⁶

Die Interviewpartnerin 3 und -partner 4 aus der Wirtschaft berichten dazu, wie Innovation in ihrem Unternehmen gehandhabt wird.

Erstere gibt zu diesem Thema an, dass Freiheit in einem gewissen Rahmen herrscht, Neues auszuprobieren. Es existiert das allgemeine Verständnis, dass unter Stress nicht alle Potenziale ausgeschöpft werden können und dass beispielsweise eine rigide Zeiterfassung im Projekt Druck erzeugt. Daher nimmt das Unternehmen Abstand davon, um Innovation und das Ausprobieren von neuen Ideen und Möglichkeiten zu fördern. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass Initiativen und Ideen von jedem oder jeder eingereicht werden können.²⁴⁷

Weiters besteht die Akzeptanz, dass innovative Versuche nicht immer funktionieren, weswegen keine Strafen für Fehler oder dergleichen verhängt werden. Stattdessen bekommen Mitarbeiter*innen sogar einen zweiten Versuch. Allerdings ist der limitierende Umstand festzuhalten, dass Innovation Zeit braucht, welche aufgrund von Kundenanforderungen, Zeitplänen oder Budgetlimits nicht stets zur Verfügung steht.²⁴⁸

Außerdem bietet das Unternehmen Initiativen zur Freizeitgestaltung für Interessierte an, welche meistens ein virtuelles Projekt darstellen. Dieses Engagement zielt darauf ab, zu sehen, was die Mitarbeiter*innen denken und welche Ideen sie

²⁴⁶ Vgl. Interview 1 Zeile 261-271.

²⁴⁷ Vgl. Interview 3 Zeile 122-134 und 382.

²⁴⁸ Vgl. Interview 3 Zeile 134-139 und 158-161.

haben. Themen reichen von sozialen Kompetenzen bis zu technologischen Interessen und vorwiegend handelt es sich um einen Wettbewerb, bei welchem am Ende die Gewinnerprojektideen ein Budget für die Umsetzung erhalten.²⁴⁹

Gleichzeitig arbeitet das Unternehmen selbst an eigenen Projekten, welche auch einen umweltfreundlichen Gedanken tragen, wie *Smart City*, Automatisierung oder gesteuerte Bedienung. Bei diesen Projekten wird der Umweltgedanke mitgetragen, indem beispielsweise Energiesparen ein zusätzlich angestrebter Aspekt ist. Mit diesem Schlagwort wird es ebenso an die Kund*innen unter positiver Einbeziehung des Geldsparens verkauft. Dabei werden auf unterschiedliche vorteilhafte Merkmale oder Funktionen geachtet, um verschiedene Personen entsprechend anzusprechen. Nach Testung der Reaktionen bei den Kund*innen, werden Verbesserungen umgesetzt.²⁵⁰

Ein spezifisches Beispiel für innovative Initiativen stellt das Projekt *Blue&Mint* dar, dessen Ziel es ist, Mädchen und junge Frauen für technische Berufe zu begeistern und zu fördern. Aufgrund der beständigen Existenz des Trends, dass Frauen in der Technik in geringerer Zahl vertreten sind, ist diese Initiative ins Leben gerufen worden. Die jungen Menschen sollen insbesondere im frühen Alter überzeugt und motiviert werden, dass ebenso Frauen technische Berufe wählen können. Der Zweck der Initiative ist, hier entgegenzuwirken, indem Kooperationen mit Universitäten und Schulen gegründet wurden, um zukünftige Generationen anzusprechen und Denkanstöße für Veränderung zu geben. Die Interviewpartnerin 3 erklärte, dass ihre Teilnahme als Vertreterin des Unternehmens auf ihren eigenen Erfahrungen bezüglich der sehr unterschiedlichen Anteile von Frauen und Männern in bestimmten Ausbildungssparten beruht. Positive Beispiele von erfolgreichen Frauen fungieren als Vorbild und wirken gegen die traditionelle Meinung, dass Frauen grundsätzlich kein Geschick für bestimmte Dinge besäßen. Die Idee ist, dass jede*r eine Sache lernen kann, weswegen diese Stereotypen auf Ablehnung stoßen.²⁵¹

Im Unternehmen, wo der Interviewpartner 4 arbeitet, gibt es eine eigene Plattform für Innovation namens *Factory Hub Vienna*, über welche Austausch mit anderen Unternehmen und Start-up-Unternehmen passiert und Möglichkeiten in der Branch

²⁴⁹ Vgl. Interview 3 Zeile 163-168 und 186-194.

²⁵⁰ Vgl. Interview 3 Zeile 335-341.

²⁵¹ Vgl. Interview 3 Zeile 426-439 und 443-472.

und zu bestimmten Themen entwickelt werden. Innovation ist zwar eine Charakteristik der Organisationskultur, bezieht sich jedoch dem Verständnis des Unternehmens nach ausschließlich auf Produkte und Dienstleistungen. Die neu initiierte Organisationsform gehört demnach nicht in den Bereich der Innovation und wird folglich auch nicht als solche gesehen. Im Allgemeinen existieren Bestrebungen, moderne Methoden miteinzubeziehen, wie zum Beispiel *Design Thinking*, um die Entwicklung von neuen Ideen zu fördern.²⁵² *Design Thinking* ist eine Methode, welche versucht Lösungen für komplexe Probleme und Fragestellungen zu finden. Dabei stehen die Betroffenen beziehungsweise die Zielgruppe im Mittelpunkt des Interesses, indem die Situation aus deren Augen betrachtet wird. Auf diese Weise werden besonders deren Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigt und nutzerorientierte Lösungen können angeboten werden.²⁵³

4.5.7 Decision-making-Prozess (L7)

Inwiefern sich der *Decision-making*-Prozess gestaltet, wenn Nachhaltigkeit umgesetzt werden soll, verfolgt die siebte Leitkategorie. Basierend auf der Analyse des Materials konnten zwei Kodierungen zu diesem Thema abgeleitet werden:

1. Eigenschaften (K11)
2. Methoden (K12)

4.5.7.1 Eigenschaften

Es steht fest, dass Nachhaltigkeit einen Einfluss auf den *Decision-making*-Prozess hat. Denn prinzipiell muss der Entschluss für Nachhaltigkeit ganz zu Beginn als erster Schritt fallen, wodurch sich dieser Moment als essenziell für den weiteren Verlauf erweist. Im Mittelpunkt dieses Entscheidungsprozesses steht die Überlegung, was am Ende des Projekts bewirkt wird beziehungsweise werden soll und weniger die Durchführung des Projekts an sich. Es gilt zu beachten, dass das Resultat des Vorhabens nicht nur die *eine* finanzielle Dimension hat, sondern auch die ökologische und gesellschaftliche Komponente eine Rolle spielt. Das Ergebnis eines Projekts „muss aus drei Bereichen bestehen; und zwar was habe ich finanziell, was habe ich ökologisch, was habe ich gesellschaftlich damit erreicht“²⁵⁴, wie

²⁵² Vgl. Interview 4 Zeile 229-242 und 385-415.

²⁵³ Vgl. Hasso-Plattner-Institut (k.A.) online.

²⁵⁴ Interview 2 Zeile 218-220.

die Interviewpartnerin 2 erklärt. Die heutige Welt ist von Komplexität geprägt, wodurch keine linearen Entscheidungen (mehr) existieren.²⁵⁵

Die Entscheidung für Nachhaltigkeit wird in hierarchisch aufgebauten Unternehmen üblicherweise dort getroffen, wo die Entscheidungsmacht sitzt. Im Gegensatz dazu passiert dies in agilen beziehungsweise weniger hierarchischen Organisationen dort, wo die Kompetenz sitzt.²⁵⁶

Aus der Praxis berichtet zu dem Thema der Interviewpartner 4. Aufgrund der Umstellung der Organisationsform divergiert der *Decision-making*-Prozess maßgeblich von jenem in traditionellen Unternehmen, da Entscheidungsbefugnisse an Mitarbeiter*innen delegiert wurden. Es wird angenommen, dass dies nachhaltiger ist, da Beschlüsse weitreichender und schneller gefasst werden können. Allerdings besteht zum derzeitigen Stand aufgrund der Neuheit noch die Tendenz, dass es länger dauert, bis die Gruppe einen gemeinsamen Konsens gefunden hat. Aber die Erfahrung besagt, dass gemeinsam gefundene Entscheidungen eine breite Unterstützung genießen und kollektiv durchgezogen werden.²⁵⁷

Dennoch gibt es Führung, deren Existenz eine Notwendigkeit in der Organisation darstellt. Im Gegensatz zum gewohnten Bild wird zwischen Chef*innen und Führung unterschieden. Interessant ist die Erkenntnis aus dem Interview 4, dass sich das verwendete Vokabular geändert hat. Führungspositionen laufen unter dem Titel „Verantwortliche*r“, welche nicht per se führen, sondern Management und Organisation „beisteuern“. Prinzipiell organisiert sich jedes Team selbst, aber die Gegenwart von Führung ist wichtig, damit der Fokus der einzelnen Mitarbeiter*innen auf deren jeweiligem Fachgebiet liegen kann. Arbeitsaufteilung und der Umgang mit Fehlern wird teamintern vereinbart. Unternehmensweite Entscheidungen werden bereichsübergreifend in vier Gremien zu den Themen Wertschöpfung, Innovation, Organisation und Finanzierung getroffen. Mitarbeiter*innen aus den verschiedenen Abteilungen besetzen diese rotierend.²⁵⁸

4.5.7.2 Methoden

Als gängige und dienliche Methode im *Decision-making*-Prozess wird in mehreren Interviews das schon erwähnte *Design Thinking* genannt. Besonders ist dies im

²⁵⁵ Vgl. Interview 2 Zeile 191-193, 207-211, 213-220 und 237-241.

²⁵⁶ Vgl. Interview 2 Zeile 376-385.

²⁵⁷ Vgl. Interview 4 Zeile 34-42.

²⁵⁸ Vgl. Interview 4 Zeile 86-106.

Bereich der Innovation der Fall, wo es der Entwicklung von neuen Ideen nützt.²⁵⁹ Leider wurden in den Interviews keine weiteren Verfahren und Anwendungen genannt.

4.5.8 Spannungsfelder, Herausforderungen und Probleme (L8)

Die vorletzte Leitkategorie sammelt alle in den Interviews getätigten Aussagen über Spannungsfelder, Herausforderungen oder Probleme zusammen. Auf Basis der Auswertungen konnten die genannten Hürden in sechs Kategorien klassifiziert und kodiert werden, auf welchen wiederum dieses Kapitel aufbaut. Die sechs Kodierungen heißen wie folgt:

1. Fehlende Standards, Vorbilder und Modelle (K13)
2. Limitierte Ressourcen und Ausbalancierung der Dimensionen (K14)
3. *Iron Triangle* (Kosten, Zeit, Umfang) im Projektmanagement (K15)
4. Strategie und Koordination (K16)
5. Reaktionen und Motivationen der Mitarbeiter*innen und Projektmanager*innen (K17)
6. Traditionelle (Aus-)Bildung und Sozialisation (K18)

4.5.8.1 Fehlende Standards, Vorbilder und Modelle

Fehlende Standards für Nachhaltigkeit im Projektmanagement scheinen eine der größten Hürden zu sein. Der Interviewpartner 1 attestiert der Projektmanagementwelt ein schlechtes Zeugnis, wenn es darum geht, Nachhaltigkeit im Projektmanagement einzuführen oder zu implementieren. Denn die führenden Standards, wie das *Project Management Institute* (PMI), IPMA oder *Projects in Controlled Environments* (PRINCE2), sprechen Nachhaltigkeit kaum an. Lediglich IPMA inkludiert in seinen Richtlinien, dass Projektmanager*innen ökologische und soziale Auswirkungen beachten sollten, aber sie erklären nicht klar, was dafür - im Sinne von Kompetenzen oder Instrumente - gebraucht wird. PMI hat insbesondere in den Vereinigten Staaten einen sehr großen Einfluss und beachtet Nachhaltigkeit überhaupt nicht.²⁶⁰ „PMI is the biggest... the toughest cookie. [...] So, getting them

²⁵⁹ Vgl. Interview 2 Zeile 211-213 und Interview 4 Zeile 229-242.

²⁶⁰ Vgl. Interview 1 Zeile 26-37 und 372-379.

moving will also probably mean something.”²⁶¹, wie der Interviewpartner 1 schlussfolgert.

Weiters sind Projektmanager*innen oft der Ansicht, dass es nicht zu deren Aufgaben zählt, Nachhaltigkeit mitzudenken, weil der Bezugsrahmen ausschließlich das Projekt selbst ist, wie auch PMI argumentiert. Die europäischen Standards, wie IPMA oder PMA, sowie PRINCE2 betrachten ebenfalls die organisationsbezogene Komponente des Projektmanagements. Dadurch vergrößert sich automatisch der Kontext, weil das Projekt als ein Element, welches in der Organisation eingebettet liegt, definiert wird. Die Organisation wiederum ist Teil der Gesellschaft, wodurch die Verbindung zur nachhaltigen Strategie viel besser gelingt, weil in diesen Standards die notwendige Wende der organisationsbezogenen Perspektive schon enthalten ist. Für PMI hingegen bedeutet diese Inklusion eines gesellschaftlichen Wandels einen viel größeren und schwieriger durchführbaren Spagat.²⁶²

Aufgrund fehlender Standards können Organisationen und Projektmanager*innen leicht einen Realitätsbruch erleben, da sich die Praxis zu sehr von der Theorie unterscheidet.²⁶³

Der Interviewpartner 4 fügt dem hinzu, dass die Problematik darin liegt, dass hier Pionierarbeit geleistet werden muss, weil es kaum andere ähnliche Unternehmen gibt, dessen *Best Practices* man übernehmen könnte. Daraus ergibt sich teilweise völliges Neuland für Organisationen und ein *Learning by Doing*-Prozess, dessen Ausgang kaum vorhersehbar ist.²⁶⁴

Zudem stellt die Modernisierung des Projektmanagements eine Herausforderung dar. Ziel ist eine „bessere, transparentere *execution* in diesem Umfeld“.²⁶⁵

4.5.8.2 Limitierte Ressourcen und Ausbalancierung der Dimensionen

Neben den fehlenden Standards stellen folgende zwei Mutmaßungen oder Annahmen ähnlich einflussreiche Probleme dar: Nachhaltigkeit koste eventuell zu viel Geld, welches dafür jedoch nicht vorhanden wäre und eine implementierte nachhaltige Agenda im Projekt beeinflusse die Zeit- und Budgetlimits negativ. In diesem Zusammenhang besitzt die Frage, ob Nachhaltigkeit ebenfalls dem kurz-

²⁶¹ Interview 1 Zeile 374-379.

²⁶² Vgl. Interview 1 Zeile 396-408.

²⁶³ Vgl. Interview 2 Zeile 107-108.

²⁶⁴ Vgl. Interview 4 Zeile 62-66.

²⁶⁵ Interview 4 Zeile 245.

fristigen Projekterfolg hilft, höchste Signifikanz.²⁶⁶ Sie ist im Moment „a little bit the million Dollar question“.²⁶⁷

Ein Argument im Sinne der Nachhaltigkeit wäre, dass es nach Erbringung des Projektergebnisses kaum mehr ins Gewicht fällt, ob die Fristen und das Budget überzogen wurden oder nicht. Zu diesem Zeitpunkt steht eher die Sinnhaftigkeit und der Nutzen des Ergebnisses im Vordergrund. Die langfristige Perspektive inkludiert die erbrachten Leistungen in Relation mit dem *Business Case* oder mit der Stakeholder-Zufriedenheit sowie im besonderen Ausmaß die gewonnenen und erlernten Kompetenzen.²⁶⁸

Bei fehlenden Ressourcen besteht das Risiko, dass die Umsetzung einer nachhaltigen Mission nicht reüssiert, weil diese Situation bedingt, dass die Mitarbeiter*innen mehr denken, tun und arbeiten müssen. Aufgrund dessen muss Nachhaltigkeit ein Führungsthema sein, damit genügend Ressourcen allokiert werden können.²⁶⁹ Denn wenn zum Beispiel das PMO nicht groß ist, weil in dieser Abteilung angenommen nur zwei Personen arbeiten, so resultieren daraus begrenztere Kapazitäten, welche eventuell für Nachhaltigkeit verfügbar sein könnten.²⁷⁰

Im Prinzip ist Nachhaltigkeit aufgrund seiner verschiedenen immanenten Dimensionen eine äußerst komplexe Angelegenheit. Diese Facetten oder Ausrichtungen führen nicht selten zu Spannungs- und Dilemma-Entscheidungen, weswegen die Kunst darin liegt, mehrere Dimensionen oder unterschiedliche Erwartungen auszubalancieren, was kein leichtes Unterfangen darstellt.²⁷¹

Die Beziehung zwischen der ökonomischen und nachhaltigen - daher die ökologische und soziale Komponente - Erfolgsleistung einer Organisation äußert sich in der Frage, ob sie sich gegenseitig positiv oder negativ beeinflussen. In diesem Kontext tritt die grundlegende Herausforderung zu Tage, zu belegen, welchen Effekt die Nachhaltigkeit auf den Erfolg eines Projekts hat. Den Beweis dafür zu finden, entpuppt sich jedoch als schwieriges Vorhaben, beeinträchtigt durch den Umstand, dass mögliche positive Effekte durchaus sehr variabel ausfallen können.

²⁶⁶ Vgl. Interview 1 Zeile 240-248 und 333-336.

²⁶⁷ Interview 1 Zeile 247.

²⁶⁸ Vgl. Interview 1 Zeile 283-290.

²⁶⁹ Vgl. Interview 2 Zeile 360-362.

²⁷⁰ Vgl. Interview 1 Zeile 85-89.

²⁷¹ Vgl. Interview 2 Zeile 206 und 220-229.

Daher ist hier viel Überzeugungsarbeit bei Projektmanager*innen und Projektauftragsgeber*innen notwendig.²⁷²

Der Interviewpartner 4 fügt dem aus der Sicht der Praxis hinzu, dass der Erfolg klassischerweise mit Hilfe von Leistungskennzahlen gemessen wird. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass sich *soft facts* nur schwer in Zahlen fassen lassen. *Soft facts* können eher folgendermaßen eruiert werden:

- Leichtere Durchführung aufgrund von Routine von einem zum nächsten Projekt
- Evaluierung der Stimmung im Projektteam
- Auf Basis von positiven Leistungskennzahlen gemessener Projekterfolg kann trotzdem ein Misserfolg sein, wenn es dem Projektteam keinen Spaß gemacht hat.
- Melden sich Mitarbeiter*innen in Zukunft weiterhin für Projekte oder meiden sie diese?²⁷³

4.5.8.3 *Iron Triangle* (Kosten, Zeit, Umfang) im Projektmanagement

Die Definition von Projekterfolg liegt meistens in der Erfüllung des klassischen Dreiecks beziehungsweise des *Iron Triangle*, welches aus den Eckfaktoren Zeit, Kosten und Umfang besteht. Daneben existieren jedoch ebenso andere Perspektiven, wie der *Business Case* oder die Stakeholder-Zufriedenheit. Grundsätzlich entwickelte sich das Projektmanagement vor einem äußerst aufgabenorientierten Hintergrund und wird deswegen vorwiegend als Aufgabe verstanden. Demzufolge liegt das Hauptaugenmerk darauf, diese Aufgabe möglichst gut auszuführen und hier spielt eben dieses *Iron Triangle* die größte Rolle.²⁷⁴

Diese Charakteristik der Aufgabenorientiertheit des Projektmanagements bestätigt sich in den Interviews, da dem verbreiteten Verständnis nach Projektmanager*innen die Durchführung bestimmter Aufgaben zukommt. Aufgrund dessen ist ein Projekt prinzipiell befristet, woraus sich wiederum der Spielraum ergibt. Der längere Lebenszyklus von Produkten geht über das Projekt hinaus und gehört demnach zum Produkt- und nicht mehr zum Projektmanagement.²⁷⁵

²⁷² Vgl. Interview 1 Zeile 248-260, 317-319 und 321-325.

²⁷³ Vgl. Interview 4 Zeile 344-359.

²⁷⁴ Vgl. Interview 1 Zeile 271-282 und 382-395.

²⁷⁵ Vgl. Interview 4 Zeile 290-301.

4.5.8.4 Strategie und Koordination

Vielen Unternehmen fehlt generell eine Strategie.²⁷⁶ Probleme treten auf, wenn die Implementierung oder Einführung einer nachhaltigen Mission in der Organisation oder im Projektmanagement ohne Strategie, ohne Koordination, ohne tatsächliche Richtung abläuft. Dann kann auch der Nutzen von eventuellen Vorteilen, wie *Employer Branding* oder eine neue Positionierung auf Märkten, gering ausfallen.²⁷⁷

4.5.8.5 Reaktionen und Motivationen der Mitarbeiter*innen und Projektmanager*innen

Die Reaktionen und Motivationen der Mitarbeiter*innen und Projektmanager*innen auf Nachhaltigkeit sind ein wichtiges Thema, da Versäumnisse in diesem Zusammenhang zu Widerständen seitens der Belegschaft oder des Teams führen können.

In Bezug auf Projekte konstatiert der Interviewpartner 1 drei Typen von Manager*innen:

- 1) Aufgabenorientiert: Im Mittelpunkt des Interesses steht quasi das *Project Assignment*, weniger beispielsweise die strategische Ausrichtung der Organisation. In dem Fall, dass Nachhaltigkeit im *Project Assignment* verankert ist, wird diese auch berücksichtigt und ansonsten nicht.
- 2) Intrinsisch motiviert: Die Inklusion einer nachhaltigen Agenda passiert aus persönlichem Willen und Überzeugung, das Richtige zu tun.
- 3) Pragmatisch orientiert: Hier zählt überwiegend die Maximierung des Projekterfolgs, mit welchen Mitteln dies auch immer möglich ist.²⁷⁸

Interessanterweise zeigen Studien, dass es vor allem vom jeweiligen Typ abhängt, inwieweit Nachhaltigkeit inkludiert wird und beispielsweise weniger von der Unternehmensstrategie, wie die Leitkategorie L5 über die Strategie vermuten ließe. Demnach wirkt sich eine nachhaltige Strategie weniger motivierend aus.²⁷⁹

Insgesamt fallen die Reaktionen recht unterschiedlich aus. Der Interviewpartner 1 erzählt, dass viele Projektmanager*innen nach einem Training über Nachhaltigkeit

²⁷⁶ Vgl. Interview 1 Zeile 216-217.

²⁷⁷ Vgl. Interview 2 Zeile 83-86.

²⁷⁸ Vgl. Interview 1 Zeile 149-158.

²⁷⁹ Vgl. Interview 1 Zeile 146-149 und 159-166.

die zusätzliche Checkliste verlangen und das Thema also als einen Mehraufwand wahrnehmen.²⁸⁰

Weiters berichtet die Interviewpartnerin 3:

„Manche sind froh, manche ärgern sich, manche jammern, manche beschwerten sich noch zwei Jahre später, ja, ich muss mich jetzt bewegen, um meinen Müll wegzuschmeißen, früher habe ich meinen eigenen Kübel gehabt.“²⁸¹

Die persönlichen Erfahrungen der Interviewpartnerin 2 zeichnen ein insgesamt wohlwollenderes Bild. Ihren Aussagen zufolge war die Akzeptanz unter den Mitarbeiter*innen auf der FH des BFI Wien hoch und prinzipiell wird das Thema sehr gut aufgenommen. Führungspersonen haben dagegen nicht selten falsche Annahmen diesbezüglich und denken, dass es die Menschen unnötig ablenkt oder es niemand will. Aber in der Realität hat jede*r einen Anknüpfungspunkt, ein Bedürfnis oder ein Interesse in der Richtung, was sich im besonderen Ausmaß bei Jüngeren bemerkbar macht.²⁸²

Im Veränderungsprozess zur neuen Organisationsform im Unternehmen, in welchem der Interviewpartner 4 arbeitet, gab es viele „Täler der Tränen“.²⁸³ Zahlreiche Führungskräfte und Mitarbeiter*innen haben das Unternehmen verlassen, weil sie das klassische Hierarchiemodell präferieren. Eigenengagement und Im-Team-Mitwirken sind in diesem System notwendig und wenn dies seitens der Mitarbeiter*innen nicht mitgebracht wird, so ist deren Mitarbeit in dieser Organisationsform schwierig. Charakterlich ist es von Bedeutung, auf andere Menschen zugehen und sich mit anderen austauschen zu können. Wem diese Selbstständigkeit nicht liegt, kommt nur schwer damit zurecht, in so einem System zu arbeiten. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Arbeit um das Miteinander und die Kommunikation dreht, kann es passieren, dass introvertierte Menschen untergehen. Um zu reüssieren, ist es fast unerlässlich, sich im richtigen Moment mitzuteilen bis hin eigene Ideen zu verkaufen. Die Herausforderung ist es, hier Talente nicht zu übersehen und ungenützt zu lassen. Daraus könnte ein großer Verlust für das Unternehmen ent-

²⁸⁰ Vgl. Interview 1 Zeile 302-305.

²⁸¹ Interview 3 Zeile 248-251.

²⁸² Vgl. Interview 2 Zeile 303-305.

²⁸³ Interview 4 Zeile 71.

stehen. „Das Match ist noch nicht gewonnen“²⁸⁴, dafür muss noch eine Lösung gefunden werden, wie der Interviewpartner 4 einräumt.²⁸⁵

4.5.8.6 Traditionelle (Aus-)Bildung und Sozialisation

Im Interview 4 kommt die derzeitige Ausbildungssituation und daraus resultierende Herausforderungen für ein Unternehmen abseits vom traditionellen Weg ins Gespräch. Schon beim Bewerbungsgespräch wird diese Organisationsform aktiv kommuniziert und anschließend darauf geachtet, dass die ausgewählten Personen dazu passen. Dies stellt somit ein gewichtiges Aufnahmekriterium dar. Denn die Erfahrung besagt, dass diese Organisationsform für viele ungewohnt ist, weil sie es in anderen Unternehmen so nicht gesehen haben.²⁸⁶

Ein Grund dafür ist die gängige Sozialisation in anderen Unternehmen und in Ausbildungsstätten. Es zeichnet sich jedoch im Bildungswesen eine Veränderung ab, da individuelle Stärken zunehmend gefördert werden und auf Schüler*innen expliziter eingegangen wird. Es beginnt ebenso, dass sich dieselbe Linie in Unternehmen abzeichnet. Allerdings bemerkt der Interviewpartner 4, dass seiner Meinung nach diese Umstellung ein Prozess ist, der sich über mehrere Generationen erstrecken wird und daher Zeit braucht.²⁸⁷

Für das eigene Unternehmen bedeuten diese Umstände dezidiert, dass am Arbeitsmarkt nur eine beschränkte Anzahl an Menschen die nötigen Kompetenzen besitzt, um in dieser Organisationsform zu arbeiten.²⁸⁸

Der Interviewpartner 1 fragt sich zu dem Thema, was man mit dem Mittelmanagement machen sollte, das nur monetäre Leistungen und Vergütungen kennt und dem plötzlich gesagt wird: „It is not only about economic performance, it is also about sustainability performance!“²⁸⁹

²⁸⁴ Interview 4 Zeile 195.

²⁸⁵ Vgl. Interview 4 Zeile 71-79, 141-143 und 177-191.

²⁸⁶ Vgl. Interview 4 Zeile 133-137 und 143-148.

²⁸⁷ Vgl. Interview 4 Zeile 148-157.

²⁸⁸ Vgl. Interview 4 Zeile 157-160.

²⁸⁹ Interview 1 Zeile 174-175.

4.5.9 Auswirkungen der Nachhaltigkeit (L9)

Zum Schluss werden im folgenden Kapitel Auswirkungen der Nachhaltigkeit, Lösungsmöglichkeiten und zukünftige Aussichten präsentiert. Anhand der Analyse des Forschungsmaterials konnten drei Kodierungen erstellt werden:

1. Positive und negative Auswirkungen (K19)
2. Lösungswege (K20)
3. Zukunftsperspektiven (K21)

4.5.9.1 Positive und negative Auswirkungen

Im Allgemeinen sind die Auswirkungen einer miteinander bezogenen, nachhaltigen Agenda schwierig festlegbar. Langfristig gesehen und bezüglich der Stakeholder-Zufriedenheit hat es positive Effekte, auch aufgrund der Tatsache, dass neue Kompetenzen erlernt werden. Allerdings sollte die Limitation beachtet werden, dass es der Stakeholder-Zufriedenheit ebenso schaden kann, wenn Hoffnungen enttäuscht werden.²⁹⁰

Die zwei möglichen Pole manifestieren sich in zwei Argumenten:

- Positiver Effekt: Risiken können reduziert werden, weil mehrere Perspektiven inkludiert und Überraschungen eher ausgeschlossen werden.
- Negativer Effekt: Nachhaltigkeit vergrößert die Komplexität, vermehrt die Stakeholder und kostet daher Aufwand.

Inwiefern sich beide Argumente gegenseitig aufwiegen, muss noch untersucht werden. Möglicherweise bestätigt sich Innovation als der Schlüssel zum Erfolg.²⁹¹

Jedenfalls besagt der derzeitige Forschungsstand, dass nie negative Effekte gefunden wurden, mit der Einschränkung, dass die Forschenden aufgrund des starken Wunsches nach positiven Auswirkungen voreingenommen sein könnten.²⁹²

In Bezug auf das Projektmanagement steht fest, dass es notwendig wäre, zu demonstrieren oder zu beweisen, dass Nachhaltigkeit auch kurzfristig dem Projekterfolg nützt. In diesem Fall wäre Nachhaltigkeit „an easy sell“. ²⁹³

²⁹⁰ Vgl. Interview 1 Zeile 291-295.

²⁹¹ Vgl. Interview 1 Zeile 307-315.

²⁹² Vgl. Interview 1 Zeile 329-333.

²⁹³ Interview 1 Zeile 303.

4.5.9.2 Lösungswege

Ein grundlegender Faktor ist Kommunikation. Probleme entstehen, wenn Unternehmen sozusagen über Nachhaltigkeit lediglich in Abstraktion sprechen, aber diese nicht erlebbar machen. In diesem Fall gilt eine nachhaltige Agenda nicht als unternehmensweit integriert, sondern nur als ein einzelnes Projekt. Die Lösung heißt hier: aktive Beteiligung sowie Einbeziehung der Mitarbeiter*innen. Wenn diese nicht bewusst partizipieren können, dann fehlt das Interesse dafür. Daraus resultiert, dass der erwartete positive Effekt ausbleibt, worauf viele dem Thema selbst die Schuld geben, wobei es aber tatsächlich eher an der Umsetzung liegt. Vergleichbares ist an vielen Fachhochschulen zu beobachten, welche Nachhaltigkeit zwar in die Lehre inkludieren und an die Studierenden vermitteln, aber es nicht in der Organisation leben.²⁹⁴

In diesem Kontext betont die Interviewpartnerin 2, dass Kommunikation in einer nachhaltigen Umgebung anders aussieht. Denn im Fokus steht das Generieren einer Beziehung und der wechselseitige Austausch. Das heißt, dass Beziehungsmanagement eine wichtige Komponente ist, welches ermöglicht, dass Stakeholder zu Wort kommen.²⁹⁵

Die Bedeutung der Kommunikation gelangt ebenso im Interview 3 zum Vorschein. Im Unternehmen, in welchem die Interviewpartnerin arbeitet, wird Kommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit weitgehend über das Medium der *Business of Conduct Guidelines* abgewickelt. Diese werden als „Muss-Wissen oder [...] Muss-Verstehen“²⁹⁶ aufgefasst. Im Mittelpunkt stehen die Kooperation und die Gemeinschaft, denn es sind Richtlinien des Zusammenlebens und -arbeitens. Ziel ist, dass sich alle gegenseitig unterstützen und sich vor allem auch füreinander verantwortlich fühlen.²⁹⁷

Darauf baut die Arbeitskultur auf: Offene Kommunikation, offener Umgang mit Problemen, gegenseitiger Respekt, eine *Trust*-Kultur, fairer Umgang, klare Verantwortung und Rollenverteilung. Das Unternehmen bemüht sich, die Angestellten zu motivieren, dass sie kritisch denken, die eigene Meinung kommunizieren, Fragen stellen, diskutieren und Erfahrungen teilen. Diese ethischen Grundregeln und

²⁹⁴ Vgl. Interview 2 Zeile 264-267, 338-345 und 348-356.

²⁹⁵ Vgl. Interview 2 Zeile 424-437.

²⁹⁶ Interview 3 Zeile 20-21.

²⁹⁷ Vgl. Interview 3 Zeile 20-21 und 64-71.

das daraus resultierende Organisationsklima fördern Innovation und Kreativität, wovon ebenso das Unternehmen profitiert.²⁹⁸

Die Inhalte der *Business of Conduct Guidelines* bleiben durch regelmäßiges Verschicken in Erinnerung und am Leben. Ausreden, dass man es nicht wusste, gelten daher nicht. Weiters spiegelt sich der Umstand, dass die Hierarchie nicht so stark ausgeprägt ist, in der Kommunikation wider, indem sich beispielsweise alle per du ansprechen. Somit sieht sich die ganze Belegschaft als Personen auf der gleichen Ebene, wodurch sich Probleme leichter lösen lassen.²⁹⁹

Die Interviewpartnerin 3 erzählt zudem, dass aufgrund der Internationalität Kontakte zu anderen Kulturen bestehen. Dadurch braucht es das Bewusstsein und Verständnis dafür, dass nicht nur die eigene Kultur oder Religion die einzig wahre ist und dass es nicht ein Richtig und ein Falsch gibt. Kulturelle Unterschiede werden durch das Angebot verschiedener Schulungen ausgeglichen. Ziel ist die Nachlese und Weiterentwicklung von sozialen und ethischen Kompetenzen. In diesem Kontext existieren klare Standards, was in Ordnung ist und was nicht. Diese Richtlinien betreffen alle Bereiche und schließen ebenso das eigene Verhalten außerhalb der Arbeit sowie im Internet und Intranet mit ein.³⁰⁰

Diese Form der Kommunikation ermöglicht den Mitarbeiter*innen eine Transparenz, wie das Unternehmen die Richtlinien plant, umsetzt und begründet. Dadurch wird der Umweltgedanke aktiv gelebt und als selbstverständlich wahrgenommen. Zudem ist es Teil der Strategie, die Reaktionen der Angestellten zu verfolgen und im Fall einer nicht zufriedenstellend Umsetzung, Erinnerungen zu kommunizieren. Trotzdem besteht unter den Mitarbeiter*innen nicht das Gefühl, dass ihnen die Richtlinien aufoktroziert werden, da es sich um keine Pflicht, sondern um eine Anregung handelt. Aus diesem Grund ist die Akzeptanz groß. Um die positive Wirkung zu maximieren, werden mehrere Richtlinien miteinander verbunden. Dies zeigt das Praxisbeispiel, dass die Mülltrennung Bewegung anregt, was wiederum gut für die Angestellten ist.³⁰¹

Neben dem Punkt der Kommunikation spielt ebenso Sinnstiftung eine lösungsorientierte Rolle. Auch wenn das Ausbalancieren der drei Dimensionen der Nachhal-

²⁹⁸ Vgl. Interview 3 Zeile 77-79, 83-84, 112-118, 139-145 und 149-152.

²⁹⁹ Vgl. Interview 3 Zeile 79-83 und 84-91.

³⁰⁰ Vgl. Interview 3 Zeile 91-111.

³⁰¹ Vgl. Interview 3 Zeile 316-323, 374-378 und 392-395.

tigkeit - ökonomisch, ökologisch und sozial - einer Herausforderung darstellt, so zeigt die Praxis, dass es zum einen funktioniert und zum anderen lohnend für alle ist. Denn Nachhaltigkeit generiert Sinnhaftigkeit, welche sich vorteilhaft auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiter*innen auswirkt. Weitere positive Auswirkungen manifestieren sich in der Mitarbeiter*innenloyalität oder im *Employer Branding*.³⁰²

Die Interviewpartnerin 2 sieht diese Charakteristik der Sinnstiftung auf Basis der zustimmenden und interessierten Reaktionen in ihrem Arbeitsalltag in der Realität bestätigt. Zum Beispiel erzählt sie, dass sie in ihrer beratenden Funktion in Unternehmen von dortigen Trainees im Rotationszirkel gefragt wird, ob bei ihr ein Trainingsplatz frei wäre, weil Nachhaltigkeit „so toll“³⁰³ sei oder dass Mitarbeiter*innen auf die Antwort, dass sie hier Nachhaltigkeitsberaterin sei, sagen: „Oh wirklich, sehr interessant und was macht ihr da und erzähl mal.“³⁰⁴ Auch selbst verspürt sie diese sinngiebende Wirkung und meint: „Also das ist eigentlich ein schönes Thema, wenn man damit arbeiten kann und das möchte.“³⁰⁵

Ähnliche Erfahrungen teilt der Interviewpartner 4 im Gespräch. Die intrinsische Motivation, in einem nachhaltigen Unternehmen zu arbeiten, ist hoch. Dieses Umfeld wird als ansprechend wahrgenommen. So wie ihn gibt es eine Zielgruppe, die sich explizit dafür interessiert, in diesem Unternehmen aufgrund seiner Ausrichtung angestellt zu sein. Dies schlägt sich in der großen Zahl an Initiativbewerbungen nieder. Denn diese Organisationsform bezweckt, dass die Mitarbeiter*innen selbstständig agieren müssen, was zur Bewusstwerdung eigener Wünsche und Vorstellungen führt. Dadurch erhalten sie eine Idee davon, was Spaß macht und finden Erfüllung in ihrer Arbeit. Traditionelle Unternehmen hingegen nehmen dies ihren Mitarbeiter*innen ab, indem es genaue Vorgaben über das „Was, Wann, Wie“ gibt.³⁰⁶

Rückenstärkung findet dieses System in der Gepflogenheit, dass jede*r eine Chance bekommt und weder kategorisiert noch abgestempelt wird. Außerdem erhalten die Mitarbeiter*innen im Entwicklungsprozess Unterstützung seitens der

³⁰² Vgl. Interview 2 Zeile 330-337 und 231-233.

³⁰³ Interview 2 Zeile 320.

³⁰⁴ Interview 2 Zeile 324-325.

³⁰⁵ Interview 2 Zeile 325-326.

³⁰⁶ Vgl. Interview 4 Zeile 68-71, 160-164 und 169-177.

Organisation. Letztendlich sind Leben und Erleben dieser Unternehmenskultur ein Lernfaktor: Es geht darum, auszuprobieren, was funktioniert und was nicht.³⁰⁷ Eine hilfreiche Methode in diesem Zusammenhang könnte das *Design Thinking* darstellen.³⁰⁸

Nachhaltig gedachte Organisationsumstellungen bieten die Möglichkeit, Unternehmen aus einer Krise herauszuhelfen. Notlagen können den Anstoß für Veränderung bieten. Wie der Interviewpartner 4 erzählt, ist es gelungen, nach dem Organisationswandel wieder Erfolge zu verzeichnen. Gründe dafür gibt es viele, unter anderem, dass weniger Personal benötigt wird und Menschen von außen hinzugekommen sind, welche neue Impulse und Ideen mitgebracht haben. Außerdem kann die Unternehmensorganisation wie ein Organismus gesehen werden, welcher von selbst effizienter arbeitet. Die Gremien und die Mitarbeiter*innen reflektieren und planen, wie sie sparen können, was wiederum die Kosten senkt.³⁰⁹

Zum Schluss seien einige förderliche Maßnahmen im Unternehmen, in welchem die Interviewpartnerin 3 arbeitet, genannt.

Das Unternehmen bietet Möglichkeiten, sich in länderübergreifenden Projekten auch außerhalb der arbeitsbedingten Tätigkeiten zu engagieren. Der Nutzen für die Beteiligten liegt in interessanten Themen, in der persönlichen Investition, im *Networking* und in der Erweiterung des eigenen Horizonts.³¹⁰

Die Umstellung auf das konzernweite Rauchverbot dient als Praxisbeispiel, wie das Unternehmen erfolgreich Änderungen einführt und wie die Reaktionen der Mitarbeiter*innen ausgesehen haben. Das Unternehmen wird als erzieherische Instanz wahrgenommen. Weiters zeigt sich in Initiativen, welche die Ergonomie und Bewegung am Arbeitsplatz betreffen, dass das Unternehmen das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen im Auge behält. Es gibt eine Ärztin für das Thema, welche für freiwillige Beratung zur Verfügung steht.³¹¹

Im Unterkapitel 4.5.1.2 „Implementierung im Projektmanagement“ ist bereits erzählt worden, wie aus Einwegplastikgläsern Mehrwegplastikgläser wurden. Hierzu führt die Interviewpartnerin weiter aus, dass die Reaktion der Kollegin auf die Idee,

³⁰⁷ Vgl. Interview 4 Zeile 61-62 und 196-203.

³⁰⁸ Vgl. Interview 2 Zeile 211-213.

³⁰⁹ Vgl. Interview 4 Zeile 424-440.

³¹⁰ Vgl. Interview 3 Zeile 173-184.

³¹¹ Vgl. Interview 3 Zeile 264-275 und 305-316.

die Plastikgläser wiederzuverwenden, positiv ausfiel. Anfänglich war geplant gewesen, diese nach Gebrauch wegzuschmeißen, doch das Argument, dass es hier zwar nicht um den finanziellen Aspekt geht, sondern viel Müll produziert wird, war überzeugend. Am Ende der Feier hat sie geholfen, diese abzuwaschen.³¹²

In Bezug auf Ethik ist das Unternehmen derzeit sehr um Diversität bemüht. Deren Potenzial ist hierbei, als Team stärker aufzutreten, woraus bessere Ideen entstehen. Zudem stellt dies einen Teil der Unternehmenskultur dar. Passend dazu manifestiert sich in der bereits erwähnten Initiative *Blue&Mint*, dass die Meinung „Technik=Mann und Frau=etwas anderes“³¹³ kein Grundgesetz ist. Auch wenn es sich um ein IT-Unternehmen handelt, hat dieser Stereotyp in der Organisationskultur keinen Platz. Offenheit und Diversität sind wichtig, egal welches Geschlecht, Hautfarbe oder Sprache.³¹⁴

4.5.9.3 Zukunftsperspektiven

In der Zukunft dieses Diskurses um Nachhaltigkeit geht der Interviewpartner 1 davon aus, dass die Diskussion auf der Organisationsebene obsolet wird. Er begründet diese Annahme mit einem Vergleich mit dem Qualitätsmanagement. In den 1980er Jahren gab es eine öffentliche Debatte darüber, ob im Qualitätsmanagement ein korrektiver oder präventiver Ansatz sinnvoller und ökonomischer wäre. Heute ist die Antwort auf diese Frage eine Selbstverständlichkeit, da klarerweise vorbeugende Kontrollen in Bezug auf Prozesse und Qualität nötig sind. Darüber wird also nicht mehr diskutiert, denn der präventive Ansatz hat sich durchgesetzt. Ähnliches könnte ebenso hinsichtlich der Nachhaltigkeit passieren, sodass diese zum Standard und zur Norm in Organisationen wird.³¹⁵

Der Interviewpartner 4 führt an, dass sich andere Unternehmen für die Organisationsform in seinem Unternehmen interessieren, wodurch Einfluss nach außen wahrnehmbar ist. Der nächste Schritt entscheidet darüber, ob es Wachstum geben soll und in welche Richtung. Die Meisterleistung des Unternehmens besteht darin, dass dieser Entschluss nicht bei der Geschäftsführung allein liegt, sondern dass ihn alle beeinflussen und mittragen.³¹⁶

³¹² Vgl. Interview 3 Zeile 359-364.

³¹³ Interview 3 Zeile 420-421.

³¹⁴ Vgl. Interview 3 Zeile 416-426.

³¹⁵ Vgl. Interview 1 Zeile 336-364.

³¹⁶ Vgl. Interview 4 Zeile 42-44 und 442-447.

5 Diskussion

Der letzte Abschnitt dieser Masterarbeit präsentiert die Synthese der Theorie aus dem ersten und zweiten Kapitel und der Empirie. Im Konkreten werden die erhaltenen Ergebnisse aus der Erhebung dahingehend interpretiert, dass sie einerseits in Relation mit der Literatur gesetzt und andererseits die Ansichten und Aussagen der Interviewpartner*innen untereinander verglichen werden.

Die Diskussion gliedert sich in vier Teile, wobei sich diese nach den Forschungsfragen richtet. Daher versuchen die einzelnen Abschnitte der Reihe nach die Forschungsfragen zu beantworten. Als erstes werden Definitionen, Ausprägungen und andere allgemeine Aspekte zum Thema beleuchtet und anschließend auf die Sujets Implementierung und Einführung einer nachhaltigen Mission sowie Spannungsfelder näher eingegangen. Zum Schluss runden aus der Theorie und Empirie abgeleitete Handlungsempfehlungen das vorliegende Kapitel ab.

5.1 Definitionen und Ausprägungen

Den Anfang stellt ein Überblick hinsichtlich Definitionen über Nachhaltigkeit und deren Dimensionen dar. Diese leiten sich aus der Theorie sowie der Empirie ab und haben als Zielsetzung, nach Möglichkeit Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszufiltern.

Vorweg soll festgehalten werden, dass Nachhaltigkeit äußerst vielfältige Ausprägungen aufweist. Diese Charakteristik kommt zwar auch in der Literatur, aber insbesondere in der empirischen Untersuchung zum Vorschein. Aus den Interviews kann in diesem Sinn in zwei Gruppen eingeteilt werden, nämlich Maßnahmen und Initiativen, welche zum einen die Organisation und zum anderen das Projektmanagement betreffen. Auf dem ersten Platz liegt klar die Mülltrennung, dicht gefolgt von energiesparende und Abfall reduzierende Aktivitäten. Schöne Beispiele hierfür stellen die Mülltrennung an der FH des BFI Wien sowie im internationalen IT-Unternehmen dar, wie es in den Interviews 2 und 3 veranschaulicht wird.

Weiters werden eine arbeits- und mitarbeiter*innenfreundliche Büroausstattung, Produkte mit langer Nutzungsdauer als auch hohe Qualitätsstandards mit Nachhaltigkeit assoziiert. Im Besonderen ist die basisdemokratische und selbstständig arbeitende Organisationsform, welche das Unternehmen 4 umsetzt, bemerkenswert. Außerdem spiegelt sich Nachhaltigkeit im wahrgenommenen ethisch-

korrekten Verhalten wider, dessen Bedeutung ebenfalls aus der Literatur hervorgeht. Im letzten Aspekt schwingt der Faktor Wohlfühlen mit.

Zur Definition eines nachhaltigen Projektmanagements selbst geht die Interviewpartnerin 2 der Frage nach, ob es sich hier im Konkreten um die Art der Projektdurchführung oder um die Projektergebnisse handelt. Je nach Fokus führt sie zwei Begriffe an: *Nachhaltiges Projektmanagement* beschreibt ersteres, während zweiteres die Bezeichnung *Nachhaltigkeitsprojektmanagement* trägt. Der Interviewpartner 4 hingegen orientiert sich eher an den traditionellen Projektmanagementmethoden und attestiert dem klassischen *Waterfall*-Modell weniger Nachhaltigkeit als seinem agilen Counterpart. Letzteres zeichne sich durch eine größere Dynamik und Flexibilität aus, wodurch das Projekt nachhaltiger gestaltet sei. Außerdem stellt der *Lessons learned*-Aspekt im Projektmanagement eine wichtige Komponente in der Einführung einer nachhaltigen Agenda dar.

Die Literaturrecherche zeichnet ein ähnlich zerrüttetes beziehungsweise diverses Bild, da eine einheitliche Linie fehlt. Allerdings halten Magalhaes et al. (2018) fest, dass sich nachhaltige Erscheinungsformen im Projektmanagement sehr kontextabhängig und daher unterschiedlich zeigen. Prinzipiell spielen unter anderem die Strategie, Ergebnisse, Ressourcen, Stakeholder und Ethik bedeutende Rollen.

Wenn über Definitionen der Nachhaltigkeit gesprochen wird, so dürfen selbstverständlich die verschiedenen möglichen Ausprägungen der drei Dimensionen, nämlich ökonomisch, ökologisch und sozial, nicht vergessen werden. Die Fachliteratur stellt dazu die Richtlinie auf, dass alle drei Dimensionen gleichwertig beachtet und somit ausbalanciert werden sollten. Weiters wird davon ausgegangen, dass gegenseitige Einflussnahme und Abhängigkeit bestehen. Eine zentrale Frage in diesem Zusammenhang lautet, ob ein harmonischer Ausgleich überhaupt im Bereich des Möglichen liegt. Der Interviewpartner 1 erklärt dazu, dass dies ein bisher ungelöstes Problem ist. Denn es herrscht die Meinung vor, dass die ökonomische Dimension leidet, wenn die anderen zwei, nämlich die ökologische und soziale, miteinbezogen werden. Dabei muss jedoch ebenso diskutiert werden, wie der Erfolg eines Projekts bewertet und gemessen werden kann. Langfristig gesehen wäre eine Ausbalancierung eher durchführbar, als wenn der Fokus nur auf kurzfristigen Zielen liegt.

Die vorliegende empirische Studie resultiert in der Erkenntnis, dass in den genannten Beispielen umgesetzter Nachhaltigkeit die Dimensionen im unterschiedli-

chen Ausmaß zum Vorschein kommen. Allgemein kann gesagt werden, dass weit mehr Maßnahmen in der Praxis der sozialen als der ökologischen Komponente zu geordnet werden können. Dies gilt für kommunikationsfördernde Aktivitäten wie auch Initiativen seitens der Organisation, damit sich die Mitarbeiter*innen wohler fühlen. Gleichfalls stellt die hierarchielose Organisationsform im Unternehmen 4 eine Ausprägung dieser Dimension dar. Die *Business of Contact Guidelines*, welche im Unternehmen 3 implementiert sind, bemühen sich um ein faires, offenes und vertrauensvolles Klima, in welchem die Belegschaft gerne arbeitet. In diesem Kontext ist interessant, dass auf die Interviewfrage nach gelebter Nachhaltigkeit im Unternehmen beziehungsweise im Projektmanagement zumeist Ausrichtungen der sozialen Dimension als erstes genannt werden. Diese scheint den Interviewpartner*innen eher im Bewusstsein zu liegen. Hingegen musste die ökologische Komponente öfter seitens der Interviewerin spezifischer erläutert werden, um auf entsprechende Fragen Antworten zu bekommen. Dieser Umstand ist insbesondere im Interview 3 aufgefallen.

5.2 Implementierung und Einführung

In Bezug auf die Implementierung und Einführung einer nachhaltigen Agenda im Projektmanagement lässt sich festhalten, dass sich grundsätzlich der Übergang zwischen der Organisation und dem Projektmanagement äußerst fließend gestaltet. Aufgrund dessen ist es von Vorteil, Projektmanagement nicht separat und losgelöst, sondern verbunden mit der Linienorganisation zu betrachten.

Prinzipiell sieht die Situation derzeit in den meisten Fällen folgendermaßen aus: Die Mehrheit der Organisationen, welche sich für die Implementierung einer nachhaltigen Mission interessieren, befinden sich an einem bestimmten Punkt auf der Umstellungsskala, welche beispielsweise mithilfe der fünf *Stadien der Nachhaltigkeit* nach Willard (2005) repräsentiert werden kann. Diese unterscheidet zwischen reaktivem und proaktivem Verhalten. Auf der ersten Stufe stehen Unternehmen, welche ausschließlich kurzfristig denken und auf monetäre Ziele ausgerichtet sind, während alle vier weiteren Stufen stetig mehr Nachhaltigkeit implementieren bis hin zur Königsklasse der Organisationen, deren Geschäftsidee selbst als nachhaltig bezeichnet werden kann.

Aus den Interviews kann ebenso der Schluss gezogen werden, dass rechtsstaatliche Gesetze und Effizienzgründe als erste Basis für nachhaltiges Denken und im

Speziellen für Umweltmaßnahmen sinnvolle Startpunkte ergeben. In diesem Kontext gibt der Interviewpartner 1 an, dass erst das Verständnis über das geschäftliche Potenzial der Nachhaltigkeit Unternehmen zur vollständigen Implementierung dieser verhelfen. Im Vergleich mit der Praxis lässt sich jedoch einwenden, dass das Unternehmen, in welchem der Interviewpartner 4 arbeitet, zwar nachhaltige Produktgestaltung umsetzt, jedoch das Projektmanagement weniger von dieser Idee betroffen ist. Dies bedeutet, dass es mehr bedarf, um nachhaltige Ansprüche unternehmensweit auf allen Ebenen zu erfüllen.

Hinsichtlich der Art und Weise der Umstellung auf eine nachhaltige Organisation ist der im zweiten Kapitel vorgestellte Leitfaden nach Oberleiter et al. (2016) eine sinnvolle Stütze. Einige Schritte finden sich ebenfalls in der Praxis. Dieser Anleitung folgend ist der erste Schritt die Entwicklung einer Vision und Mission. Aus den Interviews 3 und 4 geht deutlich hervor, dass Nachhaltigkeit Teil der Organisationskultur ist. Im Unternehmen 3 passiert dies über das Medium der *Business of Contact Guidelines*, während es im Unternehmen 4 als inhärent der Organisationsform aufgefasst werden kann. Diese beiden Beispiele können auch auf den zweiten Schritt im Leitfaden umgelegt werden, in welchem es wichtig ist, dass die eigene Rolle und Identität sowie Werte explizit beschrieben und kommuniziert werden. Dies lässt sich wiederum schön aus den Interviews extrahieren, in welchen Mittel und Wege der Kommunikation sowie deren positiver Einfluss hervorgehoben werden. Das Unternehmen 3 versucht aktiv, diese Grundsätze ebenfalls an Kund*innen und Lieferant*innen weiterzugeben, indem beispielsweise auf Möglichkeiten der Digitalisierung zurückgegriffen werden, um Druckkosten und -papier zu sparen.

Um eine nachhaltige Vision zu formulieren, ist es weiter notwendig, sich der eigenen verursachten Auswirkungen bewusst zu werden, wie es die Interviewpartnerin 2 erklärt. In diesem Sinn handelt es sich insbesondere um eine Verantwortungsübernahme. Aufgrund der Tatsache, dass Nachhaltigkeit auch kommende Generationen betrifft, stellt die Vision eine tragende Rolle dar, da sie ebenso den Blick auf die Zukunft richtet.³¹⁷

In der Literatur wird die sogenannte *Lernende Organisation* als Ausdruck der Nachhaltigkeit genannt. Dieser Aspekt bestätigt sich ebenso in der empirischen

³¹⁷ Vgl. Altiok (2011) S. 62.

Untersuchung. Der Interviewpartner 4 legt dar, dass eine solche Organisationsform möglich ist und wie dies aussehen kann. Er betont die außerordentliche Bedeutung, für die Zukunft zu lernen und das Potenzial der *Lessons learned* nicht aus den Augen zu verlieren. Eine Charakteristik der lernenden Organisation ist zudem der ständige Wandel, welcher als ein Prozess ohne Ende verstanden werden sollte. Interessanterweise gibt der Interviewpartner 4 jedoch zu Protokoll, dass die Phase der Umstellung noch nicht als nachhaltig bezeichnet werden kann, sondern erst das Ergebnis. Dem widerspricht die Literatur insofern, als die nachhaltige Organisation als lernende Organisation aufgrund immerwährender Verbesserungen und Innovationen die Bühne der Veränderungen niemals verlässt.

Die Vision spielt eine wichtige Rolle, da sie die Ausgangslage für die Strategieentwicklung darstellt.³¹⁸ Die Strategie wiederum ist die Basis für die Einführung einer nachhaltigen Mission in der Organisation sowie im Projektmanagement. Darüber sind sich die Literatur und Interviewpartner*innen einig. Konkret ist die Ausformulierung einer nachhaltigen Strategie der springende Punkt, um Projekte im nachhaltigen Sinn abwickeln zu können.

All die genannten Punkte werden zwar im Zusammenhang mit der Organisation artikuliert, jedoch sind sie grundsätzlich für das Projektmanagement gleichfalls relevant. Beispielsweise belegt das Interview 4 die Bedeutung der *Lessons learned* am Ende eines Projekts und übertragen auf die nächsten Projekte. Traditionellerweise zählt die bewusste Wahrnehmung des Lernfaktors zur Projektabschlussphase³¹⁹ und sollte sinnvollerweise vielmehr als tatsächliches Resultat des Projektes aufgefasst werden, um der Nachhaltigkeit zuträglich zu sein, wie der Interviewpartner 4 erklärt. Trotzdem vermitteln die Interviews insgesamt eher den Eindruck, dass eine verbindende Brücke zwischen der Organisation und dem Projektmanagement nicht vollständig existiert.

Hinsichtlich der Einführung einer nachhaltigen Agenda werden zwei Prozesse genannt: *Top-down* und *Bottom-up*. Mit Bezugnahme auf die vorhin besprochene Bedeutung der Vision, Mission und Strategie scheint ein *Top-Down*-Ablauf, in welchem die Führungspersonen den Anstoß geben, sinnvoller, wie das Beispiel der FH des BFI Wien im Interview 2 zeigt. Auf ähnliche Weise wurde die Organisationsform im Unternehmen 4 umgestellt. Im derzeitigen System zeigen jedoch die

³¹⁸ Vgl. Altiock (2011) S. 62f.

³¹⁹ Vgl. Projektmanagement Handbuch (k.A.) online.

Unternehmen 3 und 4 *Bottom-up*-Ansätze, wenn es darum geht, neue nachhaltige Ideen zu implementieren. Denn diese können von jedem Mitarbeiter beziehungsweise von jeder Mitarbeiterin eingereicht werden. Trotzdem kann konkludiert werden, dass zuerst die Managementebene das Unternehmen in diese Richtung steuern sollte, um dadurch einen Nährboden für Verbesserung und Entwicklung zu schaffen.

Dazu passend empfiehlt die Literatur den Stil der *Transformationalen Führung*, welche Aspekte wie aktive Partizipation seitens der Belegschaft, Transparenz, Sinnstiftung, Vertrauen und offene Kommunikation propagiert. Das Unternehmen 4 verfügt in diesem Kontext über eine Vorbildwirkung aufgrund seiner basisdemokratischen Organisationsform.

Synchron gelangen die Literaturrecherche sowie die empirische Untersuchung zum Ergebnis, dass der erste Schritt in der Einführung Schulungen darstellt. Dies betrifft die Initiierung in der Organisation als auch im Projektmanagement. Einerseits erwähnen Aarseth et al. (2017) die Bedeutung von Wissens- und Kompetenzenförderungen und andererseits spricht diesen Umstand der Interviewpartner 1 an. Hinzu kommen Bewusstseinsbildung sowie ein gemeinsames Rollenverständnis. Im Unternehmen 3 erfolgt dieser pädagogische Aspekt über die *Business of Contact Guidelines* und weitere intensiv kommunizierte elektronische Medien.

Gleichfalls ist sich die Theorie und die Praxis einig, dass die Integration einer nachhaltigen Agenda den *Decision-making*-Prozess im großen Ausmaß beeinflusst, wobei es keine einheitliche Meinung darüber gibt, wie diese Einflussnahme im Detail aussieht. Die Expert*innen sind prinzipiell der Ansicht, dass der nachhaltige Beschluss den Startschuss markiert. Diese Auffassung findet sich ebenso in der Literatur. Analog ist der Interviewpartner 4 der Meinung, dass nachhaltiges Projektmanagement *früher* beginnt als traditionelles und damit die Ideen- und Vorprojektphase inkludiert. Auf diese Weise wäre es möglich, sich verstärkt auf visionäre, statt *smarte* Ziele zu konzentrieren, wodurch sich der Kreis zur schon erläuterten Bedeutung der Vision schließt. Weiters stellt die Literatur Instrumente zur Entscheidungsfindung vor, welche in den Interviews nicht genannt werden. Die Interviewten schlagen lediglich die Methode *Design Thinking* vor.

Auf die Frage, ob Nachhaltigkeit zuerst in Projekten oder in der Linienorganisation realisiert werden sollte, drückt sich die Meinungskonformität der beiden interview-

ten Expert*innen darin aus, dass aus theoretischer Sicht die Einführung einer nachhaltigen Mission auf Organisationsebene passieren sollte, um hier die Vorteile des bereits erläuterten *Top-down*-Prozesses ausschöpfen zu können. Jedoch gehen sie davon aus, dass dies in der Realität kaum der Fall ist, da in Unternehmen meistens über die Projektmanagementschiene gearbeitet wird. Dem widersprechen aber die Praxisinterviews, in welchen deutlich hervortritt, dass Nachhaltigkeit eher in der Linienorganisation beginnt und sich sodann zu unterschiedlichen Graden auf die Durchführung von Projekten auswirkt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Nachhaltigkeit derzeit eher in der Organisation eine Rolle spielt und demnach im größeren Ausmaß in der Linienorganisation implementiert ist. Diese Schlussfolgerung lässt sich aus den Interviews ablesen, da sich die Interviewpartner*innen generell öfter zur Situation in der Organisation als im Projektmanagement äußern, wenn sie zur Implementierung oder Einführung einer nachhaltigen Mission befragt werden. Wie schon eingangs erwähnt schlägt sich durchwegs der Umstand der verschwimmenden Grenzen zwischen der Linienorganisation und dem Projektmanagement nieder, sodass eine Unterscheidung im Denken nicht verankert zu sein scheint beziehungsweise überhaupt nicht sinnvoll wäre.

Weiters existiert implementierte Nachhaltigkeit in kleinen Teilbereichen, wird hier und da umgesetzt und gelebt, jedoch lässt sich eine recht fragmentierte Realisierung nicht leugnen. Es fehlt eine ganzheitliche, unternehmensweite Ausführung, welche mittels eines Systems an Überprüfungsmechanismen garantiert wird.

5.3 Spannungsfelder

Im Allgemeinen kann festgestellt werden, dass jene Problembereiche, welche auf die Literaturrecherche zurückgehen, ebenso das Ergebnis der empirischen Untersuchung widerspiegeln. Auf Basis des letztgenannten haben sich sechs große Spannungsfelder herauskristallisiert: Fehlendes Know-how, Limitationen, *Iron Triangle*, Strategie, Motivation und Bildung. In den Publikationen zum Thema werden die zeitliche Ausrichtung, Stakeholder, Ziele, *Iron Triangle*, Komplexität, Lebenszyklen, Messbarkeit, Berufsbild, fehlende Standards, Entscheidungsprozesse und Strategie genannt.

Die größten Herausforderungen scheinen fehlende allgemeingültige und bekannte Definitionen sowie Standards und damit verbunden mangelndes Wissen zu die-

sem Thema zu sein. Diese Schlussfolgerung geht aus der Literaturrecherche wie auch aus den Interviews hervor. Offen angesprochen wird diese Lücke von dem Interviewpartner 1, während sie sich implizit in den Aussagen der beiden Vertreter*innen aus der Wirtschaft manifestiert. Es zeigt sich in der Nachfrage seitens der Interviewten, wie sich Nachhaltigkeit charakterisiert und in der Vagheit, wie nachhaltiges Projektmanagement aussehen sollte. Für den Interviewpartner 4 könnte Nachhaltigkeit im agilen Projektmanagement verankert sein oder sich in Form von gut gemanagten *Lessons learned* ausdrücken und die Interviewpartnerin 3 hat eher die Organisations- als die Projektmanagementebene im Auge.

Dazu fällt auf, dass kaum ein Austausch auf diesem Gebiet einerseits zwischen Unternehmen untereinander und andererseits zwischen der Forschung und der Wirtschaft existiert. Insbesondere letzteres wäre sinnvoll, da sich in der einschlägigen Fachliteratur nützliche Ansätze finden, welche durchaus auch in der Praxis angewandt werden könnten.

In den Definitionsdschungel etwas Ordnung hineinzubringen sowie Instruktionen anzubieten, wäre Aufgabe der Herausgeber*innen von Projektmanagementstandards, welche dies bisher weitgehend versäumt haben. Dieses Manko betont insbesondere der Interviewpartner 1 und äußert hier dringenden Nachholbedarf.

Die Ressourcenfrage gilt als besonders brisant. Zusammenhängend mit den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ist ein erfolgskritischer Faktor, ob genügend Ressourcen allokiert werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass es sich für die betroffenen Mitarbeiter*innen ausschließlich um einen Mehraufwand handelt, wodurch kaum positive Effekte erzielt werden können. Dadurch wird oft das Argument vorgebracht, dass Nachhaltigkeit der ökonomischen Dimension schade und die Komplexität untragbar erhöhe.

Eng mit der Ressourcenfrage und der Ausbalancierung der drei Dimensionen ist das *Iron Triangle*, welches sich aus den Eckpfeilern Kosten, Zeit und Umfang zusammensetzt, verbunden. Diese Ausrichtung ist eher kurzfristig gedacht und inkludiert keine langfristigen Komponenten in Bezug auf Nachhaltigkeit, wie beispielsweise die erweiterte Stakeholder-Perspektive, welche bereits in der zweiten Kategorie im Kapitel 3.5.1 „Kategorien und Wirkungszonen“ beschrieben wurde. In der Praxis vermerkt der Interviewpartner 4 gleichfalls die Grenzen des Projektmanagements, welches im Speziellen auf die Ausführung von Aufgaben fokussiert. Diese sind wiederum prinzipiell befristet. Weiterführende Tätigkeiten, wie zum Bei-

spiel die Beachtung des Lebenszyklus‘ des Projektergebnisses beziehungsweise seines *Assets*, liegen außerhalb des Projekts und wären demnach Teil anderer Managementbereiche. Außerdem gestaltet sich die Zielsetzung und Orientierung, welche der Theorie nach langfristig ausgerichtet sein sollten, im Projektmanagementalltag kurzfristig. Wie der Interviewpartner 4 erklärt, stehen traditionellerweise *smarte* Ziele im Vordergrund, welche jedoch nachhaltiger und visionär formuliert werden sollten.

Weitere tragende sowie problematische Rollen spielen die Strategie sowie damit verbunden die Entscheidungsfindung. Grundsätzlich kann die Existenz einer nachhaltigen Strategie als Basisfaktor angesehen werden. In diesem Punkt geht die Fachliteratur weitgehend konform und verweist gleichzeitig auf eine zweiseitige strategische Ausrichtung, um kurzfristige wie auch langfristige Ziele zu erreichen. Ebenso gehen aus den Interviews 1 und 2 hervor, dass bei der Inklusion von Nachhaltigkeit meistens das *Andersmachen* im Vordergrund steht, beziehungsweise es sich um eine neue Perspektive handelt. Diese Verschiebung der Sichtweise sollte auch in der Strategie abgebildet werden.

Dennoch ist die Strategie in der Praxis oft nicht der entscheidende Motor, eine nachhaltige Agenda umzusetzen. Vielmehr hängt es davon ab, wie sehr verantwortliche und entscheidungstragende Personen intrinsisch motiviert sind. Dementsprechend kommt die Literatur zum Schluss, dass sich das Berufsbild der Projektmanager*innen konsequenterweise ändern muss. Angefangen bei modifizierten Messkriterien, über den schon erwähnten Perspektivenwechsel bis hin zu Aneignung von neuen Fertigkeiten und Kenntnissen ist der Einfluss der Nachhaltigkeit auf allen Ebenen sichtbar. Darüber hinaus wird eine Modellierung der (Aus-) Bildung sowie der einschlägigen Curricula empfohlen.

Resümierend kann die Aussage getroffen werden, dass eine Implementierung der Nachhaltigkeit nicht ohne Hürden und Herausforderungen bleiben wird. Nichtsdestotrotz entsteht der generelle Eindruck, dass die Auswirkungen vorwiegend positiv ausfallen und auch die Akzeptanz und das Interesse im Großen und Ganzen vorhanden sind. Die im Kapitel 3.2 „Auswirkungen der Nachhaltigkeit“ beschriebenen Effekte finden gleichfalls mehrheitlich im Forschungsmaterial Erwähnung. In diesem Zusammenhang stellen Bewusstseinsbildung, Stakeholder-Management, Projektergebnisse oder Erfolgskriterien nur einen Ausschnitt der vorhandenen Überschneidungen dar. Ferner erwähnt die Interviewpartnerin 3 beispielsweise die

nachhaltige Verwendung von Ressourcen, indem Druckpapier gespart wird und illustriert eindrücklich die Bedeutung einer funktionierenden Kommunikation. Außerdem nennt der Interviewpartner 4, wie Punkt 14 dieser Abhandlung, nämlich „Organisatorisches Lernen“, im Alltag zielführend angewandt werden kann.

5.4 Handlungsempfehlungen

Positiv hervorzuheben ist, dass trotz zahlreicher Herausforderungen und Probleme in der Praxis viele Lösungsansätze bereits existieren. Die erste Handlungsempfehlung wäre demnach, diese auf eine sinnvolle Weise zu sammeln sowie aufzubereiten, um sie im Anschluss einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Daraus ergibt sich der Vorschlag für einen nächsten Schritt, nämlich des intensiven Austausches zwischen der Forschung und der Praxis. Um fehlende Standards, Vorbilder oder *Best Practices* auszugleichen, könnte auf die Fachliteratur zurückgegriffen werden, welche Lösungsmöglichkeiten anbietet. Als Beispiel können die in dieser Arbeit vorgestellten *Decision-Making-Werkzeuge* angeführt werden, nämlich das *Sustainability Assessment* und das *TODeM Tool*. Diese unterstützen ebenso dabei, die zahlreichen Kriterien der verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit sowie die daraus resultierende Komplexität unter Kontrolle zu bringen. Infolgedessen wird der Entscheidungsprozess erheblich erleichtert.

Weiters existiert tatsächlich die Hürde, dass die bekannten Herausgeber*innen von Projektmanagementstandards das Thema Nachhaltigkeit kaum ansprechen. Jedoch können hier bestehende internationale Richtlinien Abhilfe schaffen, wie dem Interview 2 zu entnehmen ist. Zu nennen wäre in diesem Kontext beispielsweise die ISO Standards, die *Code of Conduct Guidelines* der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und die *Sustainable Development Goals* sowie der *Global Compact* der Vereinten Nationen. Daraus ließen sich praktikable Instrumente und Konzepte für das Projektmanagement ableiten.

Als letzter Punkt in diesem Zusammenhang soll nicht unerwähnt bleiben, dass die Expertise von NGO's und ähnlichen gemeinnützigen Institutionen eine konstruktive Rolle im Prozess der Einführung und Implementierung einer nachhaltigen Agenda spielen könnte. Diese könnten weiterbildende Maßnahmen, wie Schulungen und Trainings, anbieten.

Ferner gilt Innovation als wesentlicher Faktor, wenn es darum geht, eine nachhaltige Agenda einzuführen und umzusetzen. Wie der Interviewpartner 1 präzisiert, so hängt der Erfolg davon ab, wie innovativ sich eine Organisation verhält. Mittels innovativen Handelns ist es möglich, erstens die Dimensionen sinnvoll und gewinnbringend auszubalancieren. Zweitens ist sie das Schlüsselwerkzeug für proaktive Unternehmen, welche auf diesem Weg das Potenzial der Nachhaltigkeit als Geschäftschance wahrnehmen und nutzen können.

In den beiden Unternehmen, in welchen die Interviewpartner*innen 3 und 4 arbeiten, wird Innovation eine große Bedeutung beigemessen. Im Unternehmen 3 beispielsweise wird den Mitarbeiter*innen möglichst Raum und Zeit gegeben, um ihre innovativen Ideen auszuprobieren und umzusetzen. Eine offene Fehlerkultur ist dem zuträglich. Das Unternehmen 4 hat in diesem Kontext eine eigene Plattform zur Vernetzung und zum Austausch eingerichtet, um ebenso mit externen Akteur*innen in Kontakt zu treten.

Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt die Literaturrecherche. Otegi-Olaso et al. (2015) empfehlen innovationsfördernde Maßnahmen, um einen Perspektivenwechsel durchzuführen. Somit unterstützt Innovation Unternehmen auf dem Weg von einem reaktiven zu einem proaktiven Status.

Außerdem kann Innovation mit dem Konzept der lernenden Organisation sowie mit der Methode *Design Thinking* in Verbindung gebracht werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, Problemlösungen zu finden und Herausforderungen nutzbringend zu meistern.

Ein weiterer Lösungsweg stellt der Schlüsselfaktor Kommunikation dar. Es hat sich in den Interviews herauskristallisiert, wie wichtig eine gelebte und ganzheitlich integrierte Nachhaltigkeit ist. Außerdem fördert Kommunikation die aktive Partizipation der Mitarbeiter*innen zu diesem Thema, wodurch wiederum der positive Effekt sichtbar gestärkt wird. Im besonderen Ausmaß verdeutlicht das Interview 3 die daraus resultierenden Vorteile, wie Offenheit, gegenseitiger Respekt, klare Verantwortung oder kritisches Denken.

Eine funktionierende und stark ausgeprägte Kommunikation nachhaltiger Maßnahmen führt zu der erforderlichen Transparenz, um den Mitarbeiter*innen die Notwendigkeit und Relevanz dieser Aktivitäten zu vermitteln. Auf diese Weise wird erreicht, dass nachhaltige Entscheidungen nachvollziehbar und verständlich werden, wodurch deren effektive Umsetzung eher garantiert wird. Diesen Punkt er-

wähnt ebenso die Interviewpartnerin 2, welche hervorhebt, dass der positive Aspekt der Sinnstiftung über nachhaltiges Handeln nicht unterschätzt werden sollte. Denn darin kann gesteigerte Motivation und Leistung seitens der Belegschaft begründet liegen. Praxisbeispiele hierfür wären Mitarbeiter*innenloyalität oder *Employer Branding*.

Dazu passend geht aus der Literatur gleichfalls hervor, dass explizite und transparente Formulierungen einer nachhaltigen Vision, Mission und Strategie vorteilhafte Auswirkungen haben. Dieser Umstand ist weiters Inhalt des fünften Prinzips der Nachhaltigkeit nach Silvius (2012).

Eine umfassende Berichterstattung über erreichte Ziele und umgesetzte Aktivitäten gehören auch zu einer ganzheitlichen Kommunikation dazu. Detaillierter gibt die Interviewpartnerin 2 Auskunft über die verschiedenen Berichtarten und deren Nutzen.

Um Problemen, welche aus fehlenden Ressourcen in der Organisation resultieren könnten, entgegenzuwirken, ist es ratsam, einen eigenen Posten im Unternehmen für Nachhaltigkeit zu installieren. Laut der Interviewpartnerin 2 könnten dies Nachhaltigkeitsexpert*innen sein und zur Kommunikationsabteilung gehören. Auf das Projektmanagement bezogen ist es sinnvoll, das PMO mit nötigen Ressourcen auszustatten. Dem PMO kommt durch die Vorgaben, wie das Projektmanagement gestaltet sein sollte, eine tragende Rolle zu. Aus diesem Grund gewährleistet diese Instanz die Basis für die Durchführung von nachhaltigen Projekten.

Der Interviewpartner 4 liefert dazu das Praxisbeispiel seines Unternehmens, in welchem ein eigenes organisationsweites und abteilungsübergreifendes Organ in Form eines Gremiums, eingerichtet wurde.

Außerdem sollte auf die Person des Projektmanagers beziehungsweise der Projektmanagerin nicht vergessen werden, deren Signifikanz insbesondere von der Fachliteratur hervorgehoben wird. Projektmanager*innen tragen auf Basis ihres Berufsbilds große Verantwortung und fungieren in ihren Handlungen als Vorbilder für das Team. Sie besitzen die Befugnis, über proaktive, nachhaltige Maßnahmen zu entscheiden und diese anschließend zu initiieren.

Als nächstes sei erwähnt, dass der Effekt von korrektem ethischem Verhalten nicht unterschätzt werden sollte. Auch wenn dieses auf den ersten Blick nicht konkret mit dem Konzept der Nachhaltigkeit zusammenhängt, verfügt die Ethik über

insgesamt positive Auswirkungen auf das Thema. So erzählt die Interviewpartnerin 3, wie gelebte Diversität dem Unternehmen und Mitarbeiter*innen Vorteile bringt, weil die Kooperation und die Erzeugung von neuen Ideen gefördert werden. Rückwirkend stärkt diese Ausrichtung ebenso eine nachhaltige Agenda, besonders auf die soziale Dimension bezogen.

Auf ähnliche Art und Weise findet sich dieser Gedanke im Leitfaden von Oberleiter et al. (2016), welcher im Kapitel 2.2 „Der Weg zu einer nachhaltigen Organisation“ vorgestellt wurde. Einer der angeführten Schritte besagt, dass die Organisation Werte und Grundsätze formuliert und anschließend aktiv vertritt sowie erlebbar macht. Dies gewährleistet Authentizität sowie Integrität und geht konform mit dem sechsten Prinzip nach Silviu (2012), welches besagt, dass Nachhaltigkeit auf Werten und ethischen Grundsätzen aufbaut.

Zum Ende dieser Auflistung von Handlungsempfehlungen hin soll auf die Chancen hingewiesen werden, welche aus den vagen und vielfältigen Definitionen resultieren. Aufgrund dessen existiert ein großer Spielraum für individuelle und situationsangepasste Interpretationen. Dieser Umstand könnte sich wiederum positiv auf Kreativität und Innovation auswirken.

Den endgültigen Abschluss dieses Unterkapitels bildet ein Praxisbeispiel, nämlich die Initiative *Blue&Mint* des Unternehmens 3. Dieses Projekt ist auf zukünftige Generationen ausgerichtet und versucht diese früh in der Ausbildungs- und Berufswahl zu begleiten. Mit dem Ziel später eine größere Diversität am Arbeitsmarkt zu garantieren, werden speziell Mädchen und junge Frauen gefördert und ermutigt, sogenannte „männerdominierte“ Berufe zu ergreifen. Damit sollen positive Signale gesetzt werden, welche im Sinne der Nachhaltigkeit auf die Gesellschaft wie auch auf die professionelle Welt Einfluss nehmen.

6 Conclusio

Die vorliegende Masterarbeit hatte zum Ziel, das Thema Nachhaltigkeit aus der Projektmanagementsicht zu beleuchten.

Für diesen Zweck wurde als erstes nachhaltiges Handeln aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. In dessen Zuge wurden Überlegungen angeführt, wie sich Nachhaltigkeit per se charakterisiert und welche Definitionen zum Thema existieren. Sodann wurde ihrem Einfluss und ihrer Bedeutung in der Wirtschaft nachgegangen, indem der Prototyp einer nachhaltigen Organisation betrachtet wurde. Von der Makro- zur Mikroebene führte der Weg zum nachhaltigen Projektmanagement, welches anhand der Literatur eingehend erläutert und analysiert wurde. Dabei standen Modelle, Konzepte und Werkzeuge im Vordergrund, wodurch sich eine Idee von der Gestaltung eines nachhaltigen Projektmanagements manifestieren konnte, welche Auswirkungen es hervorruft und welche Faktoren sich durch besondere Brisanz auszeichnen. In diesem Kontext hat sich herausgestellt, dass Innovation, Strategie und der *Decision-Making*-Prozess tragende Rollen spielen.

Der Fokus dieser Masterarbeit lag sodann darauf, aus der Literaturrecherche gezogene Schlüsse mittels einer empirischen Untersuchung zu überprüfen und gegebenenfalls zu ergänzen beziehungsweise zu adaptieren. Auf dieser Basis wurden die Forschungsfragen zu den Hauptthemengebieten *Implementierung und Einführung* sowie *Spannungsfelder* formuliert.

Anschließend werden diese explizit in der jeweiligen Gruppe beantwortet.

1) Implementierung und Einführung

- a) Wie wird nachhaltiges Projektmanagement in der Praxis implementiert und gestaltet?
- b) Wie sieht die Einführung eines nachhaltigen Projektmanagements in der Praxis aus?
- c) Wenn Nachhaltigkeitskonzepte in der Linienorganisation existieren, inwiefern werden diese auch im Projektmanagement umgesetzt?

Bezüglich der Implementierung und Gestaltung eines nachhaltigen Projektmanagements lässt sich der erste grundlegende Punkt festhalten, dass die Unterscheidung zwischen der organisations- und projektmanagementbezogenen Umsetzung kaum möglich ist. In der Literatur fällt die Abgrenzung konkreter aus, jedoch ist es ein schwieriges Unterfangen, eine Trennlinie anhand der empirischen Untersu-

chung zu ziehen, weil die Interviewpartner*innen geneigt sind, die Aspekte beide Ebenen betreffend zu vermischen.

Weiters kann konkludiert werden, dass Nachhaltigkeit in der einen oder anderen Weise in den untersuchten Unternehmen inkludiert wird. Diese Integration passiert auf sehr diverse Art und beginnt meistens in der Linienorganisation, von wo es sich auf das Projektmanagement in unterschiedlicher Ausprägung auswirkt. Wie ausgeprägt der Effekt auf die Durchführung von Projekten ist, hängt davon ab, welche nachhaltigen Maßnahmen in der Organisation existieren. Beispielsweise ist der Einfluss der Organisationskultur basierend auf den *Business of Conduct Guidelines* im Unternehmen 3 auf das Projektmanagement gut ersichtlich. Initiativen, wie Ressourcen zu sparen und Abfall zu reduzieren, werden übernommen. Im Unternehmen 4 hingegen ist Nachhaltigkeit im großen Ausmaß in der Organisation verankert, jedoch weniger im Projektmanagement, dessen Rahmen zu eng und zu kurzfristig gesehen wird, um hier nachhaltiges Handeln zu ermöglichen.

Vorschläge aus der Literatur, wie nachhaltiges Projektmanagement aussehen und eingeführt werden könnte, werden in den Praxisbeispielen im Allgemeinen nicht umgesetzt. Bezüglich der Einführung ist interessant, dass einheitlich ein *Top-Down*-Prozess favorisiert wird, auch um zu gewährleisten, dass nötige Ressourcen allokiert werden. Ferner sind geteilte Empfehlungen zu sehen, indem unter anderem die lernende Organisation, aktive Partizipation der Mitarbeiter*innen, Schulungen und Bewusstseinsbildung in der empirischen Untersuchung wie auch in der Literatur vorkommen.

2) Spannungsfelder

- a) Welche Spannungsfelder, Probleme und Herausforderungen gibt es in Bezug auf die Implementierung und Einführung eines nachhaltigen Projektmanagements?
- b) Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

Die Literatur äußert sich nur recht vage und kaum explizit zu Spannungsfeldern, dafür war die empirische Untersuchung umso ertragreicher. Oft finden sich auf beiden Seiten Überschneidungen und Bestätigungen.

Die größten Herausforderungen sind fehlende Projektmanagementstandards, welche allgemeingültige Definitionen und *Best Practices* für ein nachhaltiges Projekt-

management liefern würden. Dadurch sind die Unternehmen ziemlich auf sich selbst gestellt, was sich mitunter im diversen Verständnis von Nachhaltigkeit zeigt. Weiters nehmen viele einen negativen Einfluss der ökonomischen oder finanziellen Situation als Voraussetzung an, wenn die zwei anderen Dimensionen der Nachhaltigkeit, Umwelt und Menschen, stärker miteinbezogen werden. Dies basiert oft auf falschen Annahmen, da hier ebenso Potenzial zur Leistungs- und Gewinnsteigerung existiert. Am öftesten wird das *Iron Triangle*, bestehend aus Zeit, Kosten und Umfang, als Richtlinie für das Projektmanagement genannt, dass kaum Raum für Erweiterungen bietet. Insbesondere stellt die langfristige Ausrichtung der Nachhaltigkeit eine große Hürde dar, da es sich mit den kurzfristigen Projektzielen selten vereinbaren lässt.

Zuletzt soll nicht unerwähnt bleiben, dass fehlende nachhaltige Visionen und Strategien sowie Ressentiments gegenüber dem notwendigen Andersdenken und Perspektivenwechsel einer nachhaltigen Agenda Hindernisse bilden. In diesem Zusammenhang haben sicherlich auch die Bildung und Sozialisation einen negativen Einfluss, da es an einer konkreten Bewusstseinsbildung sowie Sensibilisierung mangelt.

Es kann positiv hervorgehoben werden, dass die empirische Untersuchung zu vielfältigen Lösungswegen geführt hat, von welchen die wichtigsten im Folgenden genannt werden sollen.

So besteht die Möglichkeit, dass fehlende projektmanagementspezifische Standards durch generelle Anleitungen und Richtlinien ausgeglichen werden können, welche zum Beispiel von den Vereinten Nationen zur Verfügung gestellt werden. Weiters liefert die Fachliteratur problemlösende Ansätze, welche Organisationen und Unternehmen verstärkt zugänglich gemacht werden sollten.

Ein Schlüsselfaktor stellt auf jeden Fall Innovation dar. Diese verhilft dazu die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gewinnbringend auszubalancieren und das Potenzial des nachhaltigen Handelns auszuschöpfen.

Weiters spielt Kommunikation eine große, erfolgsfördernde Rolle. In dem Fall, dass sie im umfassenden Stil gelebt wird, fällt die Implementierung und Einführung nachhaltiger Initiativen leichter. Außerdem erhöht sich die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter*innen.

Verankertes ethisches Verhalten in der Organisationskultur fördert die Mitarbeiter*innenzufriedenheit und dient somit der sozialen Komponente der Nachhaltigkeit. Daraus resultiert ferner, dass weitere beispielsweise ökologische Maßnahmen einfacher umgesetzt werden können.

Zusammenfassend kann das Fazit gezogen werden, dass nachhaltiges Handeln in der Organisation sowie im Projektmanagement durchaus existiert, wenn auch (noch) nicht weit verbreitet. Jedoch ist zu bemerken, dass die Zahl im Steigen ist. Es wird sogar seitens eines Interviewpartners davon ausgegangen, dass die Frage, ob Nachhaltigkeit implementiert sein sollte, in der Zukunft obsolet und sich klar für nachhaltiges Handeln als Standard entscheiden wird.

Außerdem sind die Ausführungen bezüglich der Nachhaltigkeit in der Organisation sowie im Projektmanagement von großer Diversität geprägt, wodurch sich das Potenzial und die Möglichkeiten erhöhen. Den Ausblick auf zukünftige Studien betreffend könnte angedacht werden, dass mehr Praxisstudien mit anschließenden Synthesen der Theorie mit der Realität durchgeführt werden. Dies könnte auch helfen, Standards sowie praktische Leitfäden für das Projektmanagement auszuarbeiten. Weiters wäre ein Vorschlag, eine Plattform für den Austausch von Wissen, *Best Practices*, Erfahrungen, Vorbildern und ähnlichem zu entwickeln, um zukünftigen interessierten Unternehmen und Akteur*innen den Einstieg leichter zu gestalten und ein Netzwerk bereitzustellen.

Abschließend soll betont werden, dass die vielen in dieser Masterarbeit angeführten Praxisbeispiele, wie die Pilzzucht auf Kaffee oder die Initiative *Blue&Mint*, zeigen wie einfach und unkonventionell, jedoch effizient nachhaltig gewirtschaftet und gehandelt werden kann.

7 Literaturverzeichnis

- Aarseth, W., et al. (2017): Project sustainability strategies: A systematic literature review, in: International Journal of Project Management, Vol. 35, S. 1071-1083
- Altioik, P. (2011): Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, in: 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, S. 61–71
- Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Baumast, A. / Pape, J. (Hrsg.) (2013): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart: Eugen Ulmer KG
- Bogner, A., et al. (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer VS
- De Magalhaes, R. F., et al. (2018): Managing trade-offs in complex scenarios: A decision-making tool for sustainability projects (Review), in: Journal of Cleaner Production, Vol. 212, S. 447-460
- Der Standard (k.A.): Klimawandel, bezogen unter: <https://www.derstandard.at/wissenschaft/natur/klima>, Zugriff am 31.10.2019
- Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 7. Aufl., Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie
- Elkington, J. (1999): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Oxford: Capstone Publishing Ltd
- Eriksson, P. E., et al. (2014): Managing short-term efficiency and long-term development through industrialized construction, in: Construction Management and Economics, Vol. 32, Nr. 1-2, S. 97-108
- Fridays For Future (k.A.): Fridays For Future, bezogen unter: <https://fridaysforfuture.de/>, Zugriff am 31.10.2019
- Gareis, R., et al. (2013): Project Management and Sustainable Development Principles, Newtown Square: Project Management Institute
- Gasparatos, A. / Scolobig, A. (2012): Choosing the most appropriate sustainability assessment tool, in: Ecological Economics, Vol. 80, S. 1-7
- Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.) (2011): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Häder, M. (2015): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, Wiesbaden: Springer VS
- Hasso-Plattner-Institut (HPI) (k.A.): Design Thinking: Was ist Design Thinking?, bezogen unter: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>, Zugriff am 31.10.2019
- Heinrich Böll Stiftung (HBS) (2002): Das Jo'burg Memo: Ökologie – Die neue Farbe der Gerechtigkeit (Memorandum), Berlin, bezogen unter: <https://www.boell.de/de/2002/05/10/das-joburg-memo>, Zugriff am 31.10.2019

- Hwang, B.-G. / Ng, W. J. (2013): Project management knowledge and skills for green construction: overcoming challenges, in: International Journal of Project Management, Vol. 31, S. 272–284
- International Project Management Association (IPMA) (k.A.): World Congress, bezogen unter: <https://ipmawc.com/>, Zugriff am 31.10.2019
- KPMG (2012), Studie: Expect the Unexpected: Building business value in a changing world, S. 14-36, bezogen unter: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2012/02/building-business-value.html>, Zugriff am 31.10.2019
- Marcelino-Sadaba, S., et al. (2015): Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 99, S. 1-16
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Meadows, M. (2018): Pilze sind die Lösung, in: Werde Magazin, Sommerheft 2018, S. 52-69
- Mishra, P., et al. (2011): An ethical approach towards sustainable project success, in: Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 25, S. 338-344
- Ness, B., et al. (2007): Categorising tools for sustainability assessment, in: Ecological Economics, Vol. 60, S. 498-508
- Oberleiter, E., et al. (2016): Sustainable Companies: Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten, München: oekom
- Otegi-Olaso, J. R., et al. (2015): Towards sustainable project management. A literature review, in: 19th International Congress on Project Management and Engineering, Granada
- Pauli, G. (2010): The Blue Economy: 10 Jahre, 100 Innovationen, 100 Millionen Jobs, Berlin: Konvergenta Publishing
- Projektmanagement Handbuch (PMH) (k.A.): Aktivitäten in der Abschlussphase, bezogen unter: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/handbuch/projektabschluss/>, Zugriff am 31.10.2019
- Schnell, R., et al. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, München: Oldenbourg
- Scholl, A. (2009): Die Befragung, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Silvius, A. J. G. (2012): Sustainability in Project Management: Vision, Mission, Ambition, Utrecht: HU University of Applied Sciences
- Silvius, A. J. G. (2018): Sustainability in Project Management: Making it happen, bezogen unter: https://www.researchgate.net/publication/330235981_Sustainability_In_Project_Management_Making_it_happen, Zugriff am 31.10.2019
- Silvius, A. J. G. / Schipper, R. (2014): Sustainability in Project Management: a literature review and impact analysis, in: Social Business, Vol. 4, Nr. 1, S. 63-96

- Silvius, A. J. G. et al. (2017): Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology, in: International Journal of Project Management, Vol. 35, S. 1133–1150
- Spiegel (k.A.): Nachhaltigkeit, bezogen unter:
<https://www.spiegel.de/thema/nachhaltigkeit/>, Zugriff am 31.10.2019
- Stein, P. (2014): Forschungsdesign für die quantitative Sozialforschung, in: Baur, N. / Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen, Wiesbaden: Springer VS, S. 135-151
- Tam, G. (2010): The program management process with sustainability considerations, in: Journal of Project, Program & Portfolio Management, Vol. 1, Nr. 1, S. 17-27
- Thunberg, G. (k.A.): Greta Thunberg, bezogen unter:
[https://www.facebook.com/gretathunbergsweden/?hc_ref=ARRWlnzaW4wCdqNB7yueZ8w-WBWVBs2RUnE-7GIBTCjCVm0n1drz97OQ-PXh5WPeaOw&fref=tag&__xts__\[0\]=68.ARCy96HaLEFeXyT20OwdBOQol57ILRMSZ2ipg8tsNS-i7n61TsDvnkpmV-zg1XAIQQk5exLsOwEYSdnhMjRXmR3DieOxZzVhH9Tw4VsAXsbQTStnuoAXMjShIES-Zjgu3LEfuDEv3VcoRNqknTDH59I12yo779BtQ7FI0XCM_EwxjSL3F1rS2UfOdLY6CSvlOq-HYf2szRslcLsQdboTqAK6sb0Gv0DChfwg5DQkHsEv5lv793USGeWT2kaMM_lfHadtWrfVcFpB-&__tn__=kC-R](https://www.facebook.com/gretathunbergsweden/?hc_ref=ARRWlnzaW4wCdqNB7yueZ8w-WBWVBs2RUnE-7GIBTCjCVm0n1drz97OQ-PXh5WPeaOw&fref=tag&__xts__[0]=68.ARCy96HaLEFeXyT20OwdBOQol57ILRMSZ2ipg8tsNS-i7n61TsDvnkpmV-zg1XAIQQk5exLsOwEYSdnhMjRXmR3DieOxZzVhH9Tw4VsAXsbQTStnuoAXMjShIES-Zjgu3LEfuDEv3VcoRNqknTDH59I12yo779BtQ7FI0XCM_EwxjSL3F1rS2UfOdLY6CSvlOq-HYf2szRslcLsQdboTqAK6sb0Gv0DChfwg5DQkHsEv5lv793USGeWT2kaMM_lfHadtWrfVcFpB-&__tn__=kC-R), Zugriff am 31.10.2019
- Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Van Dieren, W. (1995): Mit der Natur rechnen: Der neue Club-of-Rome-Bericht: Vom Bruttosozialprodukt zum Ökosozialprodukt, Basel: Birkhäuser Verlag
- Verba, Y. S. / Ivanov, I. N. (2015): Sustainable Development and Project Management: Objectives and Integration Results, in: Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, Vol. 5, Nr. 41, S. 135-146
- Willard, B. (2005): The next sustainability wave, in: Magazine Ubiquity, June, bezogen unter <https://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=1071917>, Zugriff am 31.10.2019

8 Anhang

8.1 Anlage A: Transkription – Interview 1

Interviewprotokoll:

- Interview vom 5.6.2019, um 16:40 Uhr
- Interviewpartner 1 (IP1): Gilbert Silvius
- Interviewerin (I): Iris Hamberger
- Ort: Klassenraum an der FH BFI Wien, keine Störungen

Transkription:

- 1 I: Hello, welcome again! First of all, I wrote you already a little bit about my Mas-
2 ter thesis, so I am writing about sustainable project management, with the fo-
3 cus that I would like to know how it is implemented in practice. So, I have read
4 quite a lot about the theories and the models and so on and so my interest is
5 how to get sustainable project management started. That is why, I structured
6 my interview in two parts, the first part would be more about the implementa-
7 tion and the introduction and so on and the second part would be then about
8 conflict areas, challenges, ...
9 My first question would be about the implementation, how implementation is
10 designed, done and carried out in practice?
- 11 IP1: Well, I guess the first question would be: is it implemented? I mean, I think
12 most publications that have been done until today are based on a certain logi-
13 cal reasoning and perhaps some conceptual work and logical reasoning would
14 be that companies are more and more integrating sustainability in their busi-
15 ness strategies, are taking or let's say moving from a very defensive, very re-
16 active approach to sustainability towards more proactive processes of sustain-
17 ability. Which does not mean that they are all good, it is not like that but at
18 least, they are making an effort. Now all the work about it talks about the tran-
19 sition to a sustainable enterprise. And that is a transition that is a change, ba-
20 sically moving from a reactive sustainability to a proactive. It is a change of in-
21 novation policies, product development, processes, marketing, you mentioned
22 it, governance, everything... and systems and I think the whole (unv.)... That
23 change, no doubt, in reality, is accompanied by projects, is realized in projects,
24 so it would make sense as projects are the enablers of that transition towards
25 a sustainable enterprise, that sustainability should be also considered in a way
26 we do projects. Do we see examples of that? Yes, we see some examples. I
27 mean to be frankly, if we talk how it is implemented... first of all, the project
28 management world is not really offering a lot of help, so if you look at all the
29 largest standards for project management, PMI is not offering any help, if you
30 look at IPMA, it is basically saying that in the latest competence baseline it is
31 saying that project managers should be able to address the environmental and
32 social impacts of their projects but it kind of shows it as an outcome, it does
33 not show what is the competence, what is clearly needed for that or what are
34 the instruments needed for that because IPMA is more about the competenc-
35 es. How, actually, IPMA is also implementing in the different member coun-
36 tries, we also have some doubts about that, but we have not done the study
37 that we are planning yet. PRINCE2... basically non existing on this point. So...
38 we... if we talk about implementation, Nike is a company that I consider as a
39 company that is proactive on sustainability, they were reactive on one mo-
40 ment, they got into trouble and then, a kind of mind shift: ok, let's take our re-

sponsibility. They are, I mean, we came into touch with them a couple of years ago and they were really looking around and kind of asking for help on how to implement this kind of upcoming notion of sustainable project management. And if you look at what they do, they most of all, I mean, they took a lot of publications and stuff like that and at that moment, when they started implementing there was not a lot of instruments available, there were not really instruments there, so they kind of took a couple of our publications and kind of asked about the projects, so they created a course on sustainable project management, kind of internal company training, and I think the training had a couple of goals, and one was creating awareness and creating awareness at project managers of their role in that transition towards a sustainable enterprise. And also they implemented some kind of instruments, some kind of desk board that... every project manager started to assess what is the sustainability of my projects.

Now we see that in more organizations. I actually just finished a training for... an in-company training in Holland for an organization, which is you could basically say awareness building, so the first step would be awareness building at project managers that they play a role in the transition towards sustainability, perhaps also awareness building at say sustainability of the project managers also plays a role.

We do not see, I do not see let's say large scale implementations, large scale actions we would have expected in all the banks and etc., we do not get this. There is... if we look at the specific training, this training is definitely an arrangement they are using. We are not the only ones on the market, so we are doing this as kind of a side activity (unv.) and we see of course green project management, Jocker Boni doing this kind of certifications... so trainings, certifications... this is kind of coming on.

I think that there is still a lot of necessity for... so we are doing some competence building but there is still a lot of necessity for better examples of what sustainability means in an organization in specific situations, I mean we can talk about sustainability in general but applying that to the organization and about instruments to integrate it into project management, so take let's say the traditional project management handbooks and what does that mean? So we also did some work on that and we are doing some work on that and a couple of people more to create sometimes very basic templates and instruments of formats that you can use in your project management handbooks.

So but I don't see that used a lot... so the most what I see in implementation is basically awareness and competence building. That's (unv.) that moment... a step further... I also see... ok, in other organizations we also saw that they... they kind of create some kind of best practices so they... they kind of create... do some knowledge sharing, have some knowledge sharing things but it's not still let's say a hard thing is more a little bit softening and it is very much depending on the drive of a couple of individuals. We, project managers, don't have in general in organizations the kind of ownership of project management on how do we do projects in these organizations that is kind of a PMO task, PMO is normally not large, normally in very complex organizations, very small and then, we did not let's say (unv.) do projects in our company. (unv.) of sustainability, well, that's if let's say how do we do projects in a company if that is only a job of two persons then the sustainability part seems smaller.

So there is not a lot of resources there but we see actions of knowledge sharing, a little bit of competence and awareness building. For me, that... that is what I see is the start of implementation.

I: Then, in your opinion are there any projects that are fully sustainable?

IP1: I think just as there is not a company in the world that is fully sustainable. If you look at the... the literature on sustainable enterprises, it is a lot about the transition, I mean, we can look at companies, ok, you are sustainable or not sustainable but the reality is that nobody is sustainable, there is not a sustainable company and you cannot be sustainable in every aspect. So the literature is moving more towards not let's say being judgmental on how... how sustainable are you also because many industries are coming from an evil situation where we are harmful, some more harmful than other ones but it is about let's say the transition you are going through, the effort that is put in... in changing. I mean, you... we can look at Shell or whatever the big oil companies and say, oh, you are the bad guys, you are not sustainable but we needed the society if Shell would say, ok, you know what, we'll stop tomorrow. I don't think, we will be happy.

So but it is about the transition, it is more that you realize that you need to change towards as.. as a company that still makes a contribution to society but minimize or delete basically the harm that you do. So it is about that movement.

If we then look at projects, given the fact that we don't really have good instruments and let's say practical instruments to for example assess the impacts of projects and not... to be frank what is out there is a lot on do you consider things. So also the (unv.) it is about your project management. Do you talk about it? Do you consider it? Do you consider that impact? Do you consider that impact? It does not measure let's say the hard facts of the impact. And if you say, well, is there a project that is fully sustainable? I don't think so. There are nice examples, actually nice illustrations of interesting ideas, interesting concepts. Does that make the project fully sustainable? No, I think the more we know about sustainability the more modest we become making claims about how sustainable we are. But no, I don't think so.

I: So, you were talking about the question if the organization wants to be sustainable that they have to implement sustainable projects. So, is it first that the organization should be sustainable and then the project management?

IP1: It makes life easier.

I: So, it should be that the line management is already somehow...

IP1: Well, let's say the tradition of project management is that we are realizing organizational strategies and well, if the organizational strategy is based on whatever (unv.) and then we define projects and we have project portfolio management what is really this strategic angle and then it goes down to project management. So, we use the link to strategy for two reasons. First of all, because it... it is where we are understandable for project managers. Project managers would realize that they need to, and also project owners, realize that we do projects because we want to realize strategies. So, this is one. Secondly, it is because sustainability is a mildly damaged concept and it is like can we be fully sustainable? Probably not. Not on all aspects in order to... to determine which aspects are the most material for this type of project, most relevant for this type of projects, it makes a lot of sense to also look at what's relevant for the organization, that should be let's say the relevancy should be addressed in the strategy. So that it makes life easier so the business case for

considering sustainability in your project is... is easier to make if there is a clear sustainability strategy of the organization. Because then we can say, well, if that is the strategy of the organization, I need to also take that into account in my projects. So that... that works better for organizations that have a more active approach to sustainability than let's say the reactive ones.

On the other hand, we also found that if you look at what motivates a project manager to consider sustainability, actually, the strategy of the organization does not play a big role. We found that there is a quite... no, I should not say that... nah, actually, it... it does not play a big role. We found basically three types of project managers. We found the task-driven ones, intrinsically motivated ones and the pragmatical ones. And intrinsically motivated that is the person, also the project manager, that will consider sustainability always because he or she feels that this is the right thing to do and it has to do with personal convictions. The task-driven one does not look at the strategy of the organization, basically looks at the project assignment. So, if the project assignment considers sustainability, he or she will do it, if not, not. And pragmatic ones simply look at does it make my project more successful? So, does it give me more satisfaction or whatever.

So, in those, actually those... it has to do with project assignments, it has to do with personal motivations, it has to do with prag-... pragmatical or practical implications. The strategy of the organization does not seem to play a large role, but you would expect the strategy of an organization also translates in the project assignments. And actually, that's a study we are doing at the moment. We are now trying to do a study on what drives the project owners to basically put it in the assignment. And you would expect if... if... I'll give you an example of a... an... the transition of a proactive company. So, one proactive company is (unv. Eigenname) which is a Dutch based chemical company. We have to realize that these companies do at one moment, like Unilever, like Tessa, like Interface, like Nike that made the transition to having a more proactive approach. They need to change a lot of things. They need to change the mindset of basically their employees. And so what do you do with, you know, a whole set of middle management that has been trained and brought up in share the value, share the value, share the value, bonuses, incentives, all based on economic criteria and now you say, it is not only about economic performance, it is also about sustainability performance. Ok, so that means a lot of change in systems and in reward systems and etc. (The Dutch chemical company) realized that that is needed to happen and they included the senior management. (The Dutch chemical company) got by the Dow Jones Sustainability Index, were praised as being the industry leader of sustainability. Dow Jones Sustainability Index has in every industry, they have industry leaders. And (the Dutch chemical company) was one and they implemented that as a variable into the reward systems of the senior management. So, they were still rewarded on the price of the stock, the exchange, of course, but also on whether or not (the Dutch chemical company) would keep that industry leader position in the Dow Jones Sustainability Index.

Now that means that they implemented it into the systems but then also having it drilled down into practical actions that these managers take. That is kind of a logical lay down. Once it becomes... when you are rewarded for something it becomes important for you. I mean, it can be important because you feel it is important anyway but of course you also react to what you are rewarded on because it also tells you what a good job is. So, these senior man-

agers not only because of personal gain but also basically they wanted to do a good job. So, getting that now into the reward system also meant that they started the thing but oh no, how can we keep that leading position what... what should I do? So, also perhaps what actions and projects and changes should I initiate and start up in my part of the organization so that we actually keep the leading position. So that is a huge change and that change is much more clear and basically also has a benefit side in these proactive companies. So first I think that it is an important part to have a strategy there.

I: But I think it is quite difficult if the organization wants to have this transition through projects and they are not yet there at this sustainable angle to have sustainable projects.

=IP1: Yeah, yeah, so we...

=I: So, they don't have yet an idea about this, right?

IP1: Yes, yes, that is true. So, a lot of organizations we trained last month in Holland, so they for some reason they wanted us to train the project managers but while doing that it became (unv.) that the sustainable strategy was not developed yet. Yes, it was developed in all sorts of abstract or let's say in not specified terms but in order for the project managers to have something useful that they can work with, the sustainable strategy needs to be further developed and much more focused. What you see there is a little bit that sometimes also reality builds strategies. Yeah, so let's say that in the whole strategic management it is called an emergent strategy, sometimes strategy is also what you do. I mean, I worked a lot as a consultant and for me, this is some kind of a top-down logic. You see a vision, you have a vision. You see an opportunity, you build a strategy based on that. Many organizations don't have such a fantastic top-down strategy.

I: Not only sustainable, but in general...

IP1: Yes, in general. You would be surprised on how weakly formulated strategies sometimes are. So sometimes this is also simply what happens in reality and of course project managers can do something there but I would... I think it works better if you have this kind of overall vision, overall view that kind of glues it together.

So yeah, a first way to implement would be to kind of having the top-down view, then it is also much more clearer for the project managers what to work with but we all see organizations where this is not yet developed and that is (unv.) want to do more on sustainability in projects.

I: Alright, then I would like to go on to the second part about the conflict areas or challenges, I think we talked a bit about it already but still. So, what would you say are the main challenges or main conflict areas? Like also I think projects are this short-term and there is the long-term of sustainability and also how to introduce it to people, like how to train for example project managers how they would get the idea or get interested in this topic and not that it is a further burden for them, aside of all this scheduling and planning and so on.

IP1: There is a nice word that you said: further burden. I mean we sometimes see the reaction of project managers that basically after, you know, days of trainings say, ok, give us the damn it checklist. That is kind of thinking about it as having some additional task, an additional checklist. We hope to convey the message that it is actually a little bit of a different perspective on what you are doing, so we are adding some perspective, a little bit of mind shift. But ok, that is not always easy. I guess what happens in general with sustainability in organizations and also in projects, the first notion that we hear a lot is that this

costs money. That it actually... that it actually hurts the economic performance of the organization. So, for example, if we would consider having a more explicit consideration of sustainability in projects that it hurts doing the project on time and on budget. And that one... that would be an open point. You could say that this is a little bit the million Dollar question at the moment. Does it really help the short-term project success? Let's say, I also think that we also have it on corporate performance. There is also this question, although on corporate performance, I am going away from projects for a second, but let's say the economic, the total performance of an organization, there are a lot of studies of the relationship between the economic performance and the sustainability performance. The sustainability performance then in environmental and social. Because the economic is already on the other side, or financial performance, and of course this question is where the two are hurting each other is where the relationship is graphical like this ((macht ein Handzeichen)), meaning that if I have more sustainable... sustainability performance, like environmental and social that it means that I have less economic performance or the other way around. Or is it like this that having a higher sustainability performance helps my economic performance.

The studies that are out there show that there is not a simple answer to this. There is basically a motivating variable and the motivation variable is innovation. Basically, it shows that if you don't innovate, having more attention of... having a better environmental and social performance goes at the expense of the economic performance and if you innovate it helps the economic performance.

Probably, it also means that you have to be relatively quick, so that kind of... that kind of fits the proactive pattern. So, these proactive companies, the big change they made that they looked at sustainability also as a business opportunity. That sounds a little bit strange but only if it is a business opportunity you start including it in your core thing. OK, so on the corporate performance, we see that this kind of works, but you need to innovate. Now, on the project performance, we don't know yet. So, project performance, first of all, success of projects, there are many studies that talked about success of projects and of course, the Iron Triangle of delivering the deliverable on time and on budget is definitely one definition. But also, the business case or the business success of whatever we are delivering in projects is another perspective. Stakeholder satisfaction is another perspective. Now, there are some studies, there was one study of (unv. Eigenname) a couple of years ago that basically put those definitions of views on success of projects in a time perspective and saying, well, we are doing the projects. Success is measured on time and on budget because that is how (unv.), you can't ignore it.

When basically your project is finished and you have your deliverable, it is not important anymore whether it was on time and on budget, yes, it gives you a certain image and you have paid for it but you can't turn back the clock. So, in that moment it is more about gaining something useful out of it and basically getting benefits and perhaps the business case or whatever and that stakeholder satisfaction kind of also works a little bit in between there. In a longer-term perspective, it was let's say the competence we gained through the project.

Now, if you take all those aspects and you... you think about what could be the effect of considering sustainability, I don't think there is one simple answer. On the longer-term aspect and the customer satisfaction or the stakeholder

satisfaction, there would be logically or assuredly, there would be positive effects. Because you might learn new competencies and it is hard to imagine why it is that sustainability would hurt the stakeholder satisfaction although in the training we did... one project manager said, well, it might hurt cust... stakeholder satisfaction because I might create by engaging more stakeholders, I might create hopes that in the end, I cannot do. But ok. On potential benefits it probably would be also positive that the unclear thing, that is another question about how does it hurt my Iron Triangle? Because, if I could demonstrate or proof that considering sustainability would help also in the short-term success of a project, it would be an easy sell. In reality, we don't know. We have a couple of studies running at the moment to see if we can do something about that, find something... I mean, it would give an (unv.), not necessarily that it would be true for all projects.

But there are basically two arguments. One negative argument says, well, sustainability kind of increases complexity, increases the stakeholders and what you need to do and stuff, so that... that in the end, also costs effort. The positive argument would be that that gives you risk reduction, so you won't be surprised very negatively if you consider projects from more perspectives, so the risk may go down. Now, how do they weight towards each other, we don't know yet, this is the type of projects perhaps, how innovative we do certain things, we don't know.

So now I lost your question.

I: It was about the challenges...

IP1: Yeah, the challenges, yeah, wait, so one basic challenge is to know what the effects on success are because that would be a killer argument if you could kind of proof that.

I: But that is difficult to proof.

IP1: That is difficult to proof, yeah. Actually, yeah, it is now it is... and even if you would be able to proof something and don't think it would be an effect that is always there. So convincing project managers or project owners that it probably has a positive effect is not easy to do. That is one of the challenges. By the way, we also don't really know it. So that is definitely one of the challenges.

I: I mean what I thought that maybe it could be some motivation that people would maybe find it more motivating to work in such projects, so to have more performance.

IP1: Yes, it could be. I mean there are many things... We did some conceptual work on given our best guess on what certain effects might look like and to be frank, whatever has been published on this theme, but that might also be because of the bias that we have in finding any positive effect, it never showed any negative effect, no, it never showed a real negative effect. But I guess, let's say the assumption or perhaps the presumption that sustainability cost money which we still also have on the corporate level, I think that is one of the biggest hurts. To be frank, on the corporate level, I think this discussion will fade away, it is...

I compare it with the discussion about quality management. I am a little bit older. When in the eighties, we were implementing total quality management and total quality management as a lot to do with ISO 9001 etc., basically that was an idea that came from Japan. And was... you could say that the Japanese vision of quality was first and then, the American vision of quality. And the American vision was if something has not the right quality, we repair it. So, we inspect after the production and if it was not ok, we repair it. The Japanese

view on quality was to have preventive quality, so to improve the process so that no defects would exist in the end and that view on, well, what is more economical? Repairing? So, correcting problems or preventing problems? That was for, I would say, certainly a decade that was kind of a discussion. Yeah, should we implement a preventive quality control because that also costs money etc., we can also simply do the corrective approach. Nowadays, that is not a discussion anymore. There is no discussion in any well developed company. Of course, we know that we need to have controlled processes, we need to have controlled quality. Basically, to control processes is all about quality control and if we look at any logistics company it is all about process control etc. and that prevented total quality management and quality continues in quality improvement. So, in this discussion, where we should work preventive or corrective faded away and it is very clear, the answer is preventive. I think also many studies show that preventive qualities work is much more economical than corrective.

And I guess that is... or I hope that this whole discussion will be the same with sustainability that in 20 years, we will say that it is normal we don't even talk about having a reactive or proactive approach to sustainability because the proactive approach is the norm. Of course, that is how you do it. It is... it is... your license to exist.

I: So that would mean that they would find out that the sustainable approach would be more economic.

IP1: Yes, I would really expect that. And then (unv.) that down to projects so that is still... at the moment, it is still a theme. Perhaps, we are making too much of it, but I don't think so, I think, that also the project management will be a third of our economic activity in Western countries and influence a lot of other stuff, we need to include sustainability thinking.

But yeah, if we talk about challenges... the how is still a challenge, how really do things work, we need to work on that and I guess in a way practices are also partly, not completely, but partly influenced by standards and PMI is the biggest... the toughest cookie. The most difficult one to get moving and that is... we don't get too much from it, we could also ignore it from my position but I definitely see that in the US that this is still a very big thing and a lot of practitioners are unhappy that PMI still does not address sustainability in some conditions. So, getting them moving will also probably mean something.

I: But that also means that it is not really possible to see projects on its own and do it sustainable and just ignore the rest of the...

IP1: Yeah, one of the background issues that is going on that if you want to consider sustainability you end up with a certain perspective, and let's say project management evolves from a very what we call a task-oriented perspective so that is looking at the projects as basically a task and we need to do it as good as we can. That is typically the Iron Triangle of quality, time and money. We moved on the back of IT projects, we moved to an organizational perspective where we say, well, it is not about creating a system or creating technology but it is about improving business processes, we are improving interactions on new services, so it is about the organizational change. And we see that that created for example PRINCE2 is a kind of different approach to PMI. Sometimes, it looks the same but PRINCE2 much more (unv.) the organizational change perspective with business case, benefits, they put much more attention to it. PMI basically says, I do a project and there is an owner who probably knows how to do it.

396 I had this discussion once with a blogger on project management, an Ameri-
 397 can blogger, where I explained what is sustainable project management and
 398 basically, he said that ok, I may want to understand better what sustainable
 399 project management means but I don't think that is the job of project managers
 400 and that is exactly that how the PMI approach is looking at the social system
 401 of the project, so that is my scope. I would say the more European ones, also
 402 PRINCE2, I would say the more organizational project management approach
 403 looking at the project within the context of the organization and with sustaina-
 404 ble project management, if we are now looking at the project within its organi-
 405 zation and the organization within its society and it has also societal effects
 406 and that's why there is the link to sustainability strategy. So, for PMI, that is
 407 much more of a stretch to include that societal change aspect than let's say for
 408 IPMA which always had that kind of change in organizational perspective.
 409 I: Alright, so from my side this is the end of the interview! Thank you very much!
 410 IP1: You are very welcome!

8.2 Anlage B: Transkription – Interview 2

Interviewprotokoll:

- Interview vom 7.6.2019, um 14:55 Uhr
- Interviewpartnerin 2 (IP2): Karin Huber-Heim
- Interviewerin (I): Iris Hamberger
- Ort: Restaurant Miavia, Wien, leichte Störungen (Hintergrundgeräusche)

Transkription:

1 IP2: Mein Name ist Karin Huber-Heim, ich bin Nachhaltigkeitsexpertin, seit 10
 2 Jahren im Feld tätig, berate Organisationen jeder Art, also For-Profit und Non-
 3 For-Profit, auch jeder Größe, Klein-, mittlere Unternehmen aber auch größere
 4 Unternehmen und bin auch wissenschaftliche Lehrgangsleiterin seit 2016 an
 5 der FH des BFI für den Masterlehrgang „Sustainability and Responsible Ma-
 6 nagement“, seit 2010 als Lektorin im Haus für „Communication of Responsibi-
 7 lity“ und unterrichte auch an einigen anderen Fachhochschulen über das
 8 Thema „Corporate Sustainability, Responsibility, Nachhaltigkeit“.
 9 I: Gut, ich habe das Interview in zwei Teile geteilt, das eine wäre eher so die
 10 Umsetzung und Implementierung in der Praxis und der zweite Teil beschäftigt
 11 sich dann mit den Spannungsfeldern, es sind insgesamt 6 Hauptfragen und es
 12 sollte ca. eine halbe Stunde dauern.
 13 Also gut, die erste Frage, nun gut, das ist jetzt irgendwie ein bisschen aufge-
 14 legt, ist einfach ganz allgemein, wie würden Sie nachhaltiges Projektmanage-
 15 ment, ich nenne es mal so, auch mit den verschiedenen Möglichkeiten, es zu
 16 verstehen. Wie könnte das in der Praxis gestaltet und umgesetzt werden. Ich
 17 würde einfach Sie bitten, von Ihrer eigenen Perspektive, wie Sie das verste-
 18 hen, wie Sie damit in Berührung gekommen sind, mir das zu erzählen.
 19 IP2: Also nachhaltiges Projektmanagement ist jetzt meiner Meinung nach, dass
 20 ich das Ziel, das ich mit dem Projekt erreichen möchte, auch tatsächlich errei-
 21 che und nicht nur punktuell, sondern längerfristig. Hat also eindeutig mit der
 22 Längerfristigkeit des Ergebnisses zu tun. Nachhaltigkeitsprojektmanagement
 23 ist eindeutig etwas anderes, weil es da um ein Projekt im Bereich von Nach-
 24 haltigkeit geht, während nachhaltiges Projektmanagement sich auf alles be-
 25 ziehen kann, was eben ein Ergebnis hat, was längerfristig, dann sozusagen

auch die Auswirkung hat, die man mit dem Projekt erzielen möchte. Also das könnte für alles, auch für nicht nachhaltige Dinge oder Ergebnisse verwendet werden. Nachhaltigkeitsprojektmanagement ist etwas mit dem ich mich in der Praxis natürlich schon beschäftige, weil Unternehmen, die sich mit den Themenbereich „Nachhaltigkeit“ beschäftigen, der ja sehr vielfältig ist, müssen in den unterschiedlichsten Bereichen, um Dinge anzustoßen, immer wieder auf der Projektebene beginnen, um letztendlich und das ist das Ziel alles in ein gesamtheitliches und integriertes Management der unterschiedlichsten Themenbereiche zusammenzuführen.

Ich weiß jetzt nicht, ob das schon Ihre Frage beantwortet...

I: Und da frage ich besonders auch in dem Bereich, weil ich beschäftige mich auch ein bisschen mit der Linienorganisation und dann eben Projektorganisation, wie beurteilen Sie, dass – das ist jetzt ein bisschen so wie die Henne und das Ei, also war zuerst das Konzept der Nachhaltigkeit in der Linienorganisation, in der Strategie und dann geht das über auf das Projektmanagement oder ist es halt irgendwie so, zuerst das Projektmanagement und dann die Linienorganisation?

IP2: Ja, aus der Theorie heraus, ist das ganz einfach zu beantworten, nämlich integriertes Nachhaltigkeitsmanagement oder -denken beginnt natürlich in der Organisation, sollte in allen Funktionen, Top-Down, Bottom-Up, sollte dieses Bewusstsein dafür vorhanden sein und darüber hinaus natürlich auch Grundsätze, Werte, Richtlinien, Regeln, Policies, die in jeder Funktion, in jedem Department klar machen, was bedeutet Verantwortungsübernahme in meiner Funktion, in meinem Arbeitsbereich, in meinem Department, wie kann ich eine möglichst gute nachhaltige Auswirkung innerhalb meines Bereichs erzielen, sowohl auf die Organisation bezogen, als auch auf die Auswirkungen, die die Organisation im Außen hat. Das ist das Ideal.

In der Praxis, in der Praxis fangen sehr viele Unternehmen mit Projekten an, weil das Bedürfnis von Menschen innerhalb von Organisationen und das können ganz unterschiedliche Funktionen sein, doch groß ist und immer größer wird. Ich kann das sehen, hier Dinge zu bewirken und zu bewegen. Das kann jetzt reichen von einem Family Day für die Mitarbeiter, damit sich mal alle an den unterschiedlichen Standorten kennenlernen und miteinander ins Gespräch kommen und vielleicht über das Thema „Energiesparen“ reden wollen und wie man das konzernweit sozusagen machen kann, das kann sein, dass der Fuhrparkmanager findet, die Flotte hat einen zu hohen CO2-Ausstoß, es sollten nun wirklich irgendwie andere Mobilitätslösungen überlegt werden für das Unternehmen, da könnte man auch etwas einsparen. Das kann sein, dass das Procurement draufkommt, dass sie zwar in ihren Richtlinien stehen haben, sie müssen immer den billigsten Preis nehmen, aber da leidet dann letztendlich doch entweder die Qualität oder irgendwann dann mal vielleicht auch die Reputation, es gibt dann sehr oft Anlassfälle, weil der billigste Preis ist dann halt auch manchmal oft mit, sag ich mal, Einbußen in der Materialqualität verbunden und das kann auf die Reputation des Unternehmens zurückschlagen, weil wir dann Rückholaktionen oder giftige Spielzeuge oder sonst irgendetwas haben in dieser Richtung.

Es kann natürlich auch eine Gesetzgebung sein, das ist sehr oft der Grund, es gibt Richtlinien, Gesetzgebungen auf EU-Ebene, auf nationaler Ebene, wo Unternehmen dann plötzlich ihre Prozesse ändern müssen oder ihre Entscheidungen anders treffen müssen. Also HR-Manager, sie sehen, dass die Mitarbeiter, dass die Work Force demotiviert ist, wir wollen etwas machen oder die

Abfallentsorgungspreise steigen ständig, wir müssen was machen. Also das kann aus allen Richtungen kommen im Unternehmen. Das ist sehr oft der Fall, dass das entweder aus einer oder sogar vielleicht aus mehreren Richtungen gleichzeitig kommt. Dass da Initiativen innerhalb der Abteilungen gesetzt werden, von, keine Ahnung, Zero-Waste bis zu Mitarbeiterwertschätzungsprogrammen oder sonst was.

Ohne Strategie, ohne Koordination, ohne eine tatsächliche Richtung, die dann wiederum einen Vorteil für das Unternehmen bewirken würde, eventuell dass das als Branding verwendet wird, dass man sich anders positioniert auf Märkten, dass man vielleicht Dinge fürs Sales verwendet oder sonst irgendwas. Da kommen dann meistens Menschen wie ich ins Spiel, nämlich Berater, weil eben entweder möchte man dann mal einen Nachhaltigkeitsbericht haben oder man braucht einen, weil man etwas herzeigen muss oder man wird ständig gefragt danach, was macht ihr denn eigentlich und dann kommen mal Menschen wie ich, die sich sozusagen als Experten mit den Themen auseinandersetzen, machen eine Basisanalyse von allem was da ist also quasi wie ein Assessment à la nachhaltigkeitsaffine Projekte, Initiativen, alles was schon da ist, dann wird das abgeglichen mit den bestehenden Gesetzen, wo gehen wir darüber hinaus und das ist es dann. Und dann wird das zusammengesammelt. Dann schafft man eine Position innerhalb der... innerhalb der Organisation, einen Nachhaltigkeitskoordinator, Nachhaltigkeitsmanager, wie auch immer diese Person dann heißt, CSR-Manager oder sonst was. Und diese Person sollte im Idealfall, was auch nicht immer der Fall ist, sollte im Idealfall direkt an die Geschäftsführung berichten und direkt dorthin verbunden sein. Manchmal sitzen in der Realität diese Personen in der HR, unterhalb vom Marketing, der Kommunikation oder ähnlichem und haben dann sozusagen noch in der Linie jemand dazwischen. Das hat oft den Vorteil, dass das Budget sozusagen in der Kommunikation doch meistens größer ist und man da dann auch Budgetposten hat. Idealerweise gibt es schon ein Konstrukt, nämlich Top-Down, Bottom-Up, wir entwickeln das gemeinsam, wir entwickeln eine Vision, eine Strategie, eine Maßnahme dazu. Die Realität schaut dann halt oft anders aus.

- I: Und dann diese Beispiele, die Sie da genannt haben. Das wären ja dann Projekte, also angenommen, das Procurement kommt drauf, ok, wir wollen da... das wäre dann ein Projekt, das man da dann durchführen würde, um dann eben die Lieferanten zu überprüfen und ja. Und wäre dann... und da würde man Sie ja zum Beispiel schon mit an Bord holen und wäre das dann auch schon der Beginn, wo man dann sagt, ok, dieses Projekt würde schon nachhaltig gedacht werden oder das noch nicht? Also wie man das jetzt durchführt, wie man jetzt zum Beispiel da die Ressourcen verwendet?

- IP2: Also, wenn man jemanden wie mich holt, einen sogenannten CSR- oder Nachhaltigkeitsexperten, dann sollte eigentlich damit garantiert sein, dass auch die Durchführung eines solchen Projektes ethisch ist, den Anspruchsgruppen Genüge tut, auf positive Auswirkungen hin designt ist sozusagen von Anfang an, dass das mitgedacht ist. Das sollte schon der Fall sein. Natürlich kann man's auch anders machen auch so ein Projekt im Procurement, wir wollen jetzt unsere Lieferanten überprüfen, auch das kann man zum billigsten Preis, auf Kosten anderer und nur zum eigenen Vorteil machen. Also das ist noch nicht sozusagen gesagt dadurch.

- I: Und eben genau diese Art, ich tu Ethik miteinbeziehen und die ganzen Stakeholder usw. wie kommunizieren Sie das? Oder wie fangen Sie da an, wenn

das jetzt ein Team ist, die haben vielleicht davon noch keine Ahnung und wie würden Sie da jetzt anfangen, das zu initiieren, das einzuführen, das zu kommunizieren.

IP2: Also erst einmal, man braucht mich nicht unbedingt dazu, oder jemanden wie mich, nicht unbedingt dazu. Das kann ein Unternehmen natürlich auch selber machen. Es gibt internationale CSR-Standards, Corporate Social Responsibility Standards, die in Multi-Stakeholder-Verfahren über Jahre entwickelt wurden, so zum Beispiel der ISO 26000 Standard für soziale Verantwortung von Unternehmen also gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen jeder Art und Größe, das ist eine Richtlinie, eine Guideline für genau... für Unternehmen, wie sie Nachhaltigkeit einführen können, in ihre Organisation. Das ist ein Schritt-für-Schritt-Guide eigentlich, wo das Unternehmen erst seine Rolle in der Gesellschaft erkennt. Also seine Auswirkungen, welche Auswirkungen haben wir durch unsere Aktivitäten und Entscheidungen und zwar nicht nur als Unternehmen in unserem Umfeld, sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette und das beginnt eben schon lange weit vor Procurement, das beginnt eben mit Anbau und Ernte von Rohmaterialien oder mit Abbau von Rohmaterialien, mit dem Energie... mit der Energie... mit der Energie oder mit den... mit den Mitteln und Wegen, mit denen Materialien überhaupt entstehen, ja, damit sie bevor sie überhaupt procured werden, bevor sie der Einkauf überhaupt als Produkt kaufen kann und dann geht das über in das, was das Unternehmen, also wenn das Produkt oder Service fertig ist, was bewirkt das in der Gesellschaft, wie viel Abfall hat das, macht das gesundheitliche Probleme, macht das Abhängigkeiten, schafft das, ich weiß nicht, eine ungesunde Geisteshaltung. Also das muss mitbedacht werden, was passiert mit meinem Produkt in der Verwendung, nach der Verwendung, wie lange ist es verwendbar, wie kann man es entweder wieder zurückführen in den Kreislauf oder wie kommt das dann in ein sorgfältiges Abfallmanagement.

Das steht sozusagen in einer solchen Guideline und zwar nur in dieser steht das genau drinnen. Es gibt dann auch die OECD Code of Conduct Guidelines, welche Bereiche haben Unternehmen im Geschäft im Inland und im Ausland zu beachten. Das geht bis hin zu fairer Steuer, also zu Versteuerung und inkludiert alles bis hin zu Datensicherheit, etc. und dann gibt's Global Compact, da gibt es 10 Grundprinzipien in vier Handlungsfeldern: Umwelt, Menschenrechte, Arbeitsrechte und Anti-Korruption und Bestechung, wo eben 10 Grundprinzipien in das Handeln, in jede Handlung eines Unternehmens einfließen sollen. Auf Basis dieses Grundverständnisses, was bedeutet organisatorische oder organisationale Verantwortung für Auswirkungen, entwickelt man dann sozusagen ein Projekt. Das bedeutet, wenn ich in ein Unternehmen komm oder wenn ein Unternehmen das selber macht, wäre es mal der erste Schritt, zu wissen, was ist Verantwortung, was bedeutet denn das. Wofür haben wir überhaupt Verantwortung. Unternehmen haben nicht für alles und jedes Verantwortung, aber sie haben dort Verantwortung natürlich, wo sie Auswirkungen haben und dort haben sie die Verantwortung, diese Auswirkungen so positiv wie möglich zu gestalten und die negativen so gering wie möglich.

Das ist das erste und zweite natürlich ist auch, wenn wir über Nachhaltigkeit, also Sustainability, sprechen, was hat das auch für Auswirkungen auf die zukünftigen Generationen und nicht nur im hier und jetzt. Das ist so ein bisschen dieser Flaw im CSR, also diese Schwäche in vielen CSR-Konzepten, wenn sie überhaupt angewendet werden, was ohnehin schon ein toller Fortschritt ist.

Aber wenn sie angewendet werden, dass nur das Hier und Jetzt betrachtet wird, aber nicht die Auswirkungen auf die künftigen Generationen. Das heißt, ich kann als zum Beispiel als sehr energieintensive Industrie ein ganz tolles Produkt herstellen, das man meinetwegen auch recyceln kann oder sonst was, aber trotzdem verbrauche ich dabei extrem viel Energie und schade dadurch auch dem Klima, solange das nicht auch erneuerbare Energien sind. Und damit schade ich zukünftigen Generationen und die Definition von Nachhaltigkeit ist ja die zukünftigen Generationen zu schützen und ihnen ein gutes Leben zu ermöglichen. Und das muss bei jedem Projekt, bei jeder Art und Weise, wie ich Dinge durchführe im Unternehmen, muss das mitbedacht werden und hier quasi eine Folgenabschätzung getätigt werden, zu Beginn des Projekts.

I: Das heißt, das würde ja dann auch auf den Entscheidungsprozess sehr viel Einfluss haben?

IP2: Absolut.

I: Und können Sie vielleicht dazu ein bisschen mehr sagen?

IP2: Entscheidungsprozesse wo? Sie meinen in der Organisation die Entscheidung für ein Projekt?

I: Naja, nein, eher im Projekt für die Entscheidung für oder nach welchen Richtlinien entscheide ich mich jetzt für den oder den Weg, der jetzt nachhaltig ist. Also ich meine, es ist ja nicht jeder Weg einfach 100% oder 0%, da ist ja auch viel dazwischen. Ich habe auch viel gelesen, über Multikriterien, es gibt ja so viele Dimensionen, die man da beachten muss und ja wie wird das... wie kann man das... das wird dann so komplex, dass ich mir vorstellen kann, dass es halt dann schwierig ist, das alles mit einzubeziehen in das normale Projekt, was ja an sich schon recht komplex sein kann, mit Kosten, Budget und Zeit und so weiter.

IP2: Ja, das ist komplex und es wird auch nicht leichter dadurch, keine Frage. Das muss zu Beginn, ganz zu Beginn, muss die Entscheidung dafür fallen, was will ich am Ende damit erreicht haben. Und zwar nicht eben, wie führe ich ein Projekt durch, sondern die erste Entscheidung muss die sein, was habe ich am Ende damit bewirkt, mit dem was das Projekt jetzt tut, das heißt diese... das ist ein eher, ein Design-Thinking-Prozess und deshalb ist dieses Password Design-Thinking so in aller Munde, viele Leute wissen nicht wovon sie da reden, aber das Ding ist, ich muss schon bevor ich etwas beginne, muss ich wissen, was ich hinten haben möchte, das heißt ich... das, was ich da hinten haben möchte, kann eben nicht nur zwei Dimensionen haben oder eine, nämlich die finanzielle, meistens halt ist es eine finanzielle Dimension, die da berechnet wird oder ein KPI, der hinten sozusagen herauskommen soll. Sondern diese Dimension hinten muss aus drei Bereichen bestehen und zwar was habe ich finanziell, was habe ich ökologisch, was habe ich gesellschaftlich damit erreicht. Und ja, selbstverständlich kommt es hier zu... zu Spannungen oder Spannungs-... oder Dilemmaentscheidungen auch ja, weil egal, ob ich jetzt sage, das sind diese drei Punkte, People, Planet, Profit, oder ich sage, es ist Stakeholder-gerecht und ich habe hier eine Range von Stakeholdern, weil man hat ja meistens nicht nur einen, sondern mehrere und ich muss denen gerecht werden, sagen wir, Kunden, Investoren und Mitarbeitern, das sind schon drei Gruppen mit extrem unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen und die Kunst ist es eben, diese drei sozusagen hier in einem Dreieck eine ausgewogene, ausbalancierte Entscheidung zu treffen und das ist eine Kunst, das ist nicht leicht, keine Frage.

230 I: Aber es funktioniert?

231 IP2: Es funktioniert und es ist extrem lohnend. Nämlich lohnend für alle in die-
232 sem Fall und nicht nur lohnend für einen, der hinten vielleicht einen kurzfristi-
233 gen Gewinn einfährt.

234 I: Und das wäre ja dann eigentlich auch eine Motivation für Unternehmen, dass
235 sie erkennen, dass es sich längerfristig schon auszahlt, auch obwohl es kom-
236 plexer ist.

237 IP2: Absolut und ganz ehrlich, nichts ist nicht komplex heutzutage. Es gibt also
238 in unserer Welt, die ist so komplex, da gibt's keine linearen Entscheidungen
239 mehr, wo ich, wenn ich A... auf den Knopf A drücke, kommt B raus, das gibt
240 es ohnehin nicht mehr. Also davon... von dieser Denke muss man sich auch
241 einfach verabschieden.

242 I: Und dann würde ich schon zum zweiten Teil überleiten, nämlich Spannungsfelder. Soweit es mir bewusst ist, wurde ja auch auf der FH, wurden ja auch
243 Nachhaltigkeitskonzepte eingeführt, also ich habe das gesehen, mit Mülltrennung, als Studentin ist mir das aufgefallen. Und da wäre vielleicht ganz inter-
244 essant zu wissen... haben Sie da mitgearbeitet? Wie ist das angekommen
245 bei den anderen Professoren und Professorinnen, wie ist es bei den Studie-
246 renden angekommen? Vielleicht können Sie da ein bisschen berichten, wel-
247 che Widerstände gibt es, wie geht man damit um.

250 IP2: Also, das hat begonnen, also es gab natürlich auch hier in der FH Bestre-
251 bungen, energiesparende Lichtquellen, Mülltrennung, weil das ja in Österreich
252 ein Gesetz ist, also Mülltrennung ist ja jetzt nicht, wir gehen darüber hinaus,
253 sondern Mülltrennung ist bei uns vorgeschrieben und das ist auch ganz nor-
254 mal. Aber eben energiesparende Beleuchtung und ähnliche Dinge, da gab's
255 natürlich schon aus Effizienzgründen einfach auch schon Entscheidungen und
256 noch unter der Geschäftsführung vom Dr. Holzinger, ich weiß nicht, ob Sie da
257 schon an der FH waren, das war die Geschäftsführung davor. Als dann 2017?
258 Könnte ich jetzt nicht so sagen, 16/17... Ich glaube, im Herbst 2016... die Frau
259 Magister Schießl-Foggensteiner Geschäftsführerin geworden ist, hat sie ent-
260 schieden, weil ihr das Thema wichtig ist, nicht nur ist es ihr persönlich wichtig,
261 sondern es ist ihr auch wichtig als Fachhochschule, dieses Thema, weil es in
262 der Wirtschaft und in der Welt immer wichtiger wird, dieses Thema in die Or-
263 ganisation einzubringen und auch natürlich an die Studierenden sozusagen zu
264 vermitteln. Das machen viele Fachhochschulen, dass sie das Thema vermit-
265 teln an die Studierenden, weil es einfach ein wichtiges Thema ist, aber die al-
266 lerwenigsten und da ist die FH des BFI wirklich eine Ausnahme, implementie-
267 ren oder integrieren das tatsächlich in die Organisation selbst. Und das ist
268 das, was... wo dann ein Prozess gestartet wurde und zwar im Rahmen der
269 Sustainable Development Goals, der nachhaltigen Entwicklungsziele der Ver-
270 einten Nationen, hier eine Strategie zu entwickeln, die mit der gleichzeitig ent-
271 wickelten Organisationsstrategie, der neuen Organisationsstrategie, zusam-
272 mengeführt wurde, wie man nachhaltiges Denken sowohl in der Organisation
273 leben kann, als auch in die Curricula einbringen kann. Dazu gab es ein Set
274 von mehreren Workshops, zu denen Schlüsselpersonen eingeladen wurden,
275 aus dem Haus, also aus den verschiedensten Bereichen und die haben dann
276 die wichtigsten Sustainable Development Goals erarbeitet und davor ist die
277 FH bereits dem Global Compact beigetreten der Vereinten Nationen, das ist
278 eine Unternehmensplattform oder eine Plattform für Organisationen, die sich
279 nachhaltigen Wirtschaften verschrieben haben, wo die, ich glaube, 15 000 der
280 größten und wichtigsten Unternehmen der Welt vereinigt sind, aber auch diese

Plattform ist auch offen für akademische Einrichtungen und NGO's, also Zivilgesellschaften, um hier einen Austausch und gemeinsames Lernen zu fördern. Und die FH ist seit März 2017 Mitglied und hat im März 2019 den ersten Bericht dazu herausgegeben, wie sie ihre Rolle definieren, wie sie das sehen, wo sie ihr Engagement für Nachhaltigkeit einfließen lassen, wo das seinen Ausdruck findet, das heißt „Communication on Engagement“ und ist zweijährig zu machen. Und sukzessive sind diese Themen dann auch eingeflossen in Mitarbeiterfrühstücke, interne Kommunikationsmedien, also das wird sozusagen... das war in diesem Fall tatsächlich ein Top-Down-Prozess, wo die Geschäftsführung also nach dem Lehrbuch den Anstoß gegeben hat und das ausgerollt wurde über das ganze Haus, wo auch die Geschäftsführung tatsächlich sehr der Treiber des Ganzen ist.

I: Und das wurde auch über Projekte abgewickelt?

IP2: Also das einzige wirkliche Projekt, das... von dem ich jetzt weiß, in das ich teilweise involviert war, war eben die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts, der wurde im Haus abgewickelt und davor eben die Ausarbeitung von relevanten Zielen, also welche dieser 17 nachhaltigen Entwicklungsziele, welche davon... zu welchen kann die FH beitragen, aber das war eben eine Serie von Workshops, das würde ich jetzt noch nicht als Projekt bezeichnen. Von anderen Projekten weiß ich jetzt nicht, ehrlich gesagt, weil ich... ich bin externe Lektorin am Haus und hab da jetzt auch nicht so den Überblick.

I: Und wissen Sie, wie das dann aufgenommen wurde, von den Mitarbeitern?

IP2: Also von den Mitarbeitern, die ich gesehen habe, wurde es gut aufgenommen. Ich kann natürlich nicht sagen, wie das bei denen angekommen ist, die ich nie gesehen hab in diesen Workshops. Das könnte ich jetzt nicht sagen. Prinzipiell ist es aber so, das muss ich schon sagen, ich habe ja Erfahrungen in vielen Organisationen, dass das Thema sehr gut aufgenommen wird. Das ist oft nur so eine Denke der, sehr oft, Führungspositionen, ah, das lenkt die Leute ab oder das will niemand oder das interessiert niemand. Tatsächlich ist das Thema mittlerweile eigentlich medial so groß oder in unserem täglichen Leben so groß, dass jeder auf die eine oder andere Art irgendeinen Anknüpfungspunkt hat und auch das Bedürfnis oft groß ist und gerade bei Jüngeren sehe ich das in Unternehmen, die interessiert das, die möchten gerne einen Beitrag leisten. Ich habe jetzt gerade in einem sehr großen Unternehmen gearbeitet und immer wieder in so einem Gemeinschaftsbüro, wo auch so Trainees gesessen sind, internationale Trainees und es war klar, dass ich für Sustainability arbeite und dass die auch alle Abteilungen durchlaufen müssen und dann ist einer zu mir gekommen und hat gesagt, ich sollte jetzt eigentlich ins Innovationscenter übersiedeln für die nächsten 2 Monate, aber ich wollte fragen, ob in Sustainability was frei ist, weil das ist so toll. Und jeder Mitarbeiter am Gang, aus den unterschiedlichsten Abteilungen, Marketing, Einkauf, die mich gefragt haben, was ich sozusagen hier mache, weil ich offensichtlich neu war oder nicht zum Unternehmen gehört habe, und wenn ich erzählt hab, ich mach Sustainability, waren alle immer, oh wirklich, sehr interessant und was macht ihr da und erzähl mal und so. Also das ist eigentlich ein schönes Thema, wenn man damit arbeiten kann und das möchte.

I: Und ich denke mir, dass es dann eben, also nochmal zurück zu dem Benefit, den die Firmen dann haben, langfristig, dass sich das sicher dann auch auf die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auswirkt.

IP2: Also dazu gibt es ausreichend Studien, also wenn Sie das mal suchen wollen für Ihre Arbeit, da gibt es jede Menge Studien, in denen der direkte Zu-

sammenhang zwischen Purpose, also Sinnhaftigkeit der Arbeit oder ein sinnhafter Beitrag durch das Thema Nachhaltigkeit oder CSR in Unternehmen oder die Teilnahme an solchen Projekten oder Events oder Initiativen, dass das enorm die Motivation, auch die Loyalität dem Unternehmen gegenüber hebt. Das trägt positiv zum Employer Branding bei, also das hat vielfach gute Auswirkungen.

Das einzige Problem sozusagen, dass hier in der Praxis entsteht, ist das, dass viele Unternehmen hauptsächlich über CSR reden und es nicht erlebbar und greifbar machen für ihre Mitarbeiter, weil es eben nicht integriert ist, sondern weil es eben nur in der Kommunikationsabteilung sitzt und dort ist es ein Projekt, nämlich jedes Jahr einen Nachhaltigkeitsbericht zu schreiben. Und deshalb ist es erstens mal wichtig, wenn Projekte oder Initiativen die Mitarbeiter miteinbeziehen. Das kann schon ein Vorschlagswesen sein, ein Ideencontest, was auch immer. Man muss sie auf eine gewisse Art und Weise schulen oder auch mal ihre Aufmerksamkeit dafür... sozusagen darauf richten, was das in ihrem Bereich konkret bedeutet und wie sie einen Beitrag leisten können. Wenn die Mitarbeiter nie das Gefühl haben, sie können einen Beitrag leisten oder sie sollten das tun, dann wird sich auch niemand dafür interessieren und dann wird das auch nicht diesen Erfolg oder diesen positiven Einfluss auf Employer Branding, auf Motivation etc. haben. Und dann beißt sich die Katze ein bisschen in den Schwanz, weil so wird das nicht besser und dann natürlich sagt dann irgendwann jemand, naja, aber die Motivation der Mitarbeiter ist jetzt aber nicht gestiegen, das können wir wieder streichen. Weil nämlich solange Nachhaltigkeit ein Projekt ist und nicht integriert ist, hat es diese positiven Effekte nicht, dann ist es halt ein Projekt oder ein Event.

I: Und haben Sie da Erfahrungen... ich denke mir halt auch, also es wird positiv aufgenommen, aber gleichzeitig ist es ja auch ein Mehraufwand und dieses positive Aufnehmen, die Motivation überwiegt dann dem Mehraufwand?

IP2: Nein, auf keinen Fall (lacht). Und deshalb ist es wichtig, dass es ein Führungsthema ist, weil natürlich, wie bei jedem Projekt, müssen dafür Ressourcen allokiert werden. Wenn es keine Ressourcen dafür gibt, sei das Zeit, Geld oder personelle Ressourcen, dann wird auch nichts... dann wird auch kein Mitarbeiter glücklich sein mit mehr Arbeit, mit mehr denken, mit mehr machen oder sonst irgendetwas oder etwas anders machen. Das Problem ist oft, also Projekte muss man sozusagen mit Ressourcen allokieren, eine Integration von Nachhaltigkeit in eine Organisation ist eigentlich, aber hat nicht sehr viel mit Ressourcen zu tun, sondern mit einem Change of Mindset. Das bedeutet, dass ich die Dinge anders mache und nicht mehr mache, sondern anders mache. Und dieses Andersmachen ist a) ein Change-Prozess und b) ist das etwas, was tatsächlich nur sozusagen auch Top-Down passieren kann oder zumindest gemeinschaftlich passieren muss, weil einer allein oder eine Abteilung allein kann das nicht machen, das ist nicht möglich.

I: Das heißt, das verschränkt sich ja dann eigentlich sehr miteinander, eben Top-Down, Bottom-Up...

IP2: Die Entscheidungen müssen dort getroffen werden, wo die Entscheidungsmacht sitzt. Das ist in hierarchischen Organisationen noch so. Und dort muss eben die Entscheidung getroffen werden. Also da hilft nichts, da können die Mitarbeiter im mittleren Management noch so engagiert sein, wenn sie keine Entscheidungen von oben bekommen, dass sie jetzt, keine Ahnung, anders einkaufen dürfen, dass sie jetzt andere Materialien verwenden dürfen etc. Die können das ja nicht alleine machen. In einer agilen Organisation oder in einer

weniger hierarchischen Organisation können solche Entscheidungen natürlich auch dort getroffen werden, wo die Kompetenz dafür sitzt. Aber solche haben wir fast nicht, solche Entscheidungsstrukturen.

I: Vielleicht noch ganz zum Schluss noch eine abschließende Frage, zurück zu diesem Bericht, den Sie verfasst haben auf der FH, was steht da alles drin?

IP2: Also da gibt es zwei verschiedene Arten von Berichterstattung, Unternehmen oder Organisationen machen Nachhaltigkeitsberichte, das heißt, da gibt es einen internationalen Standard, wie berichten ich über Nachhaltigkeitsaktivitäten und -entscheidungen und -auswirkungen. Der ist von der Global Reporting Initiative, das ist eine Non-For-Profit-Organisation mit Sitz in Holland. Das ist der weltweite meist verwendete Berichterstattungsstandard. Wenn man Mitglied des UN Global Compact ist, dann verpflichtet man sich nicht nur zu Einhaltung dieser 10 Prinzipien in seiner Tätigkeit, sondern auch dazu einmal pro Jahr eine „Communication on Progress“ zu leisten und das ist ein Dokument, also dafür gibt es eine Vorlage, das kann natürlich auch ein kompletter Nachhaltigkeitsbericht sein, wenn man den ohnehin macht aus anderen Gründen. Aber es kann auch nur ein Template sein, der auf der Website des Global Compact öffentlich abrufbar ist und da füllt man dann aus sozusagen, da wird man durchgeführt durch ein Set von Fragen und füllt aus und gibt an und muss Dokumente hochladen, um das zu belegen und lädt das hoch auf der Website des Global Compact, das ist ein Fortschrittsbericht, gilt aber nur für Unternehmen.

Für Organisationen wie die FH des BFI, akademische Einrichtungen und Non-For-Profit-Organisationen, die berichten zweijährig über ihre „Communication on Engagement“. Das bedeutet, die berichten darüber, welche Aktivitäten, sie unternehmen, um die Grundprinzipien des Global Compact zu verbreiten, um die SDG's zu verbreiten, um andere für nachhaltiges Wirtschaften zu begeistern, sie zu informieren, darüber zu berichten, wie kann sowas funktionieren, es gibt den Global Compact, etc. Das ist eine etwas andere Art der Berichterstattung, wo es jetzt nicht notwendig ist, Energieverbräuche, Abfallmengen etc. zu erheben, weil das oft bei kleineren Organisationen wie NGO's oder auch akademischen Institutionen, die jetzt keine besonders großen Umweltauswirkungen haben, teilweise gar nicht möglich ist, das so zu berichten oder so diese Daten zu erlangen. Aber die Organisationen wie die FH müssen darlegen sozusagen welche Grundprinzipien, welche Handlungsprinzipien sie setzt, um denen des Global Compact zu entsprechen. Und wie sie die einbaut in ihr gesamtorganisationales Konzept.

I: Und da wird auch mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Absprache gehalten?

IP2: Das sollte so sein, also an der FH des BFI, natürlich ist das ganz stark Stakeholder-zentriert, also die Anspruchsgruppen sollten hier zu Wort kommen, weil mit denen soll ja auch kommuniziert werden darüber. Und dazu muss man auch sagen, die Kommunikation in der Nachhaltigkeit ist anders als das was man gemeinhin als Kommunikation versteht, nämlich wir erzählen euch. Da geht es darum, bei Engagement geht es darum, wie stellen wir eine Beziehung her und wie pflegen wir eine Beziehung. Und eine Beziehung pflegt man nicht, indem immer nur einer spricht und einer zuhört, sondern in einer Beziehung spricht man, indem einer spricht und dann hört man dem andern zu, und dann hört man wieder zu und dann denkt man sich was dazu und dann reagiert man darauf, so stellt man Beziehung her. Und Engagement ist eigentlich eben Beziehungsmanagement, das heißt, das ist natürlich Stakeholder-

434 zentriert, theoretisch sollten die Stakeholder auch zu Wort kommen bezie-
435 hungsweise sollte man wissen, was die Stakeholder von einem wollen und
436 erwarten. An der FH wurde der Bericht so gemacht, der sollte übrigens auf der
437 Website eigentlich irgendwo abrufbar sein.
438 I: Gut, dann das passt sehr gut, danke! Vielen, vielen Dank nochmal!
439 IP2: Danke schön!

8.3 Anlage C: Transkription – Interview 3

Interviewprotokoll:

- Interview vom 13.6.2019, um 15:50 Uhr
- Interviewpartnerin 3 (IP3): Andrea S.
- Interviewerin (I): Iris Hamberger
- Ort: Besprechungsraum, großes IT-Unternehmen, keine Störungen

Transkription:

1 I: Jetzt habe ich dir ja schon gesagt, was mein Thema ist und meine erste Frage
2 wäre jetzt ziemlich allgemein, also ob jetzt im Unternehmen, in eurem IT-
3 Unternehmen³²⁰, Nachhaltigkeit ein Thema ist? Also wird darüber gesprochen,
4 gibt es da Richtlinien, wird darüber diskutiert?
5 IP3: Also ich würde sagen nicht so direkt. Wir haben schon unterschiedliche
6 Richtlinien, wir haben so Business Contact Guidelines und viele Sachen, wo
7 das Thema aufgegriffen wird und es ist eigentlich Teil unserer Arbeitskultur.
8 Das ist nicht etwas, wo wir sagen, da müssen wir einen Fokus drauflegen, es
9 ist einfach so selbstverständlich.
10 I: Wie wird das in diesem Business of Contact ausgedrückt oder wie wird das
11 verstanden?
12 IP3: Diese Business of Contact Guidelines sind ganz allgemein. Ob das jetzt
13 eine Business-Beziehung ist oder wie arbeiten wir zusammen usw., da gibt es
14 unterschiedliche Regelungen oder in die Richtung Erwartungen, was ist jetzt
15 unsere Arbeitskultur? Das geht von heute sehr oft besprochenen Themen,
16 Diversity, Trust, Ethik, bis wie arbeitet man, was ist wichtig, was machen wir,
17 was schätzen wir, was sind unsere Werte. Das sind viele Themen und wenn
18 man das liest, dann sagt man, ok, das ist jetzt nicht neu. Aber das ist etwas,
19 was wir jedes Jahr kriegen, zur Erinnerung und das bekommen natürlich auch
20 die neuen Leute in der Firma und das ist einfach ein Muss-Wissen oder eine
21 Muss-Verstehen und muss einfach dabei sein.
22 I: Das gilt dann für alle in der IT-Firma?
23 IP3: Ja, genau, das ist allgemein. Es gibt vielleicht spezifische Module, wenn
24 jemand in einer besonderen Umgebung arbeitet, dann gibt es einen besonde-
25 ren Fokus auf bestimmte Themen. Wenn zum Beispiel jemand im Govern-
26 ment-Bereich arbeitet oder wenn jemand, keine Ahnung, mit dem Militär zu tun
27 hat, da gibt es zusätzliche Regelungen, wo muss man aufpassen und so...
28 I: Und weißt du, haben die auch dezidiert Richtlinien für Sustainability?
29 IP3: Nein, so direkt als Begriff, nein, das kommt nicht vor...
30 I: Das ist dann eher bei Ethik dabei oder bei Diversität?
31 IP3: Ja.

³²⁰ Auf Wunsch der Interviewpartnerin wird der Name des Unternehmens im Interview nicht ge-
nannt und jeweils mit „IT-Unternehmen“ beziehungsweise mit „IT-Firma“ umschrieben.

- 32 I: Und gibt es da Trainings? Dass man über dieses Business of Contact... das
 33 ist ja eigentlich wie die Organisationskultur?
- 34 IP3: Das ist eigentlich... es ist schon ein Training, das ist so ungefähr eine
 35 Stunde, das kommt drauf an wie detailliert man das alles liest oder schon
 36 mehrmals gelesen hat. Die Firma versucht auch, das immer in einem anderen
 37 Format zu machen, damit das nicht so super langweilig ist. Weil wenn man
 38 ständig nur ein pdf oder sowas in der Richtung kriegt, das ist dann nicht be-
 39 sonders spannend. Aber mit den jetzigen Medien, so in Richtung mit Beispie-
 40 len aus dem Leben oder aus dem Projektleben usw. und vielleicht mit ein paar
 41 Fragen dazu, damit das auch schon ein bisschen so interaktiv ist, da muss
 42 man einfach mitdenken und nicht einfach so über die Seiten blättern und le-
 43 sen.
- 44 I: Ändert sich das auch von Jahr zu Jahr?
- 45 IP3: Theoretisch nicht. Das wird ergänzt, aber die Hauptthemen oder die
 46 Hauptwerte bleiben. Es kommt vielleicht immer wieder noch was dazu. Jetzt,
 47 wie schon gesagt, in Richtung Diversity, hier hat die Firma schon seit längerer
 48 Zeit eine richtige Historie und seit Jahren ist das eigentlich ein Thema, bei uns
 49 macht man keinen Unterschied, unabhängig von Religion, von Hautfarbe, etc.
 50 und das ist natürlich jetzt alles noch krit-... hat jetzt alles noch mehr Bedeu-
 51 tung, weil das jetzt überall ein Thema ist. Jetzt kommt es vielleicht in die Rich-
 52 tung Bullying oder Sexual Harassment usw., noch zusätzliche Richtlinien oder
 53 ein paar... so als neue Themen, wo es Informationen gibt, wo man schon ein
 54 bisschen aufpassen muss.
- 55 I: Wird das dann auch irgendwie kontrolliert auf die eine oder andere Weise?
- 56 IP3: Kontrolliert? Nicht in die Richtung... meinst du jetzt überprüft?
- 57 I: Ja.
- 58 IP3: Es gibt natürlich in diesen ganzen Dokumenten sogenannte Schulungen, es
 59 gibt Informationen im Fall, wenn... wenn sich jemand in so einer Situation be-
 60 findet, wen kann man dann kontaktieren oder wie agiert man, wie reagiert
 61 man. Ob man jetzt aktiv drinnen ist oder was beobachtet, dass man das ein-
 62 fach aktiv angehen soll. Da sollte man nicht einfach vorbeigehen und sagen
 63 das interessiert mich nicht, das bin nicht ich, deswegen soll sich mein Kollege
 64 selbst darum kümmern. Also es geht schon auch darum, dass wir alle zu-
 65 sammenarbeiten, wir sind die Leute jetzt von dieser Welt und es interessiert
 66 uns, was passiert und wir müssen immer vorbereitet sein, anderen die Hand
 67 zu geben und zu helfen. Es geht nicht nur um mich, wie ich mich dann schütze
 68 oder wie ich meine Situation zurechtmache, sondern es gilt das gleiche für die
 69 anderen Leute in unserer Umgebung, ob das jetzt die Projektumgebung oder
 70 einfach der Arbeitsplatz, wo du sitzt, ist, wo du was mitbekommst oder etwas
 71 siehst usw.
- 72 I: Und hast du das Gefühl, dass das auch einen Einfluss hat, wie die Menschen
 73 miteinander umgehen, hier bei euch?
- 74 =I: Über die Jahre, weil du bist ja schon lange hier?
- 75 =IP3: Ich denke schon, ja, ja.
- 76 I: Wenn du das so vergleichst mit den Anfangsjahren hier?
- 77 IP3: Ich denke schon, weil es ist einfach so eine Arbeitskultur, wo... wie soll ich
 78 das jetzt sagen, wo wir offen kommunizieren, direkt Dinge ansprechen, zum
 79 Beispiel, die Probleme, wo auf der anderen Seite sind wir alle... wie soll ich
 80 das jetzt sagen? Wir wissen alle, dass die Firma immer versucht, diese Infor-
 81 mationen oder diese Erinnerungen einfach am Leben zu halten, sodass jeder
 82 immer erinnert ist und dann kann man nicht sagen, ok, das habe ich nicht ge-

wusst oder sowas. Und ich denke, das spielt schon eine Rolle, weil man so auch diese Arbeitskultur bildet und diesen Respekt. Hier bei uns sind diese Autoritäten nicht so stark, würde ich sagen, wir haben natürlich eine Hierarchie usw. aber einfach wir sind alle per du und es ist jetzt egal, ob das irgendein Executive Manager ist oder... du kannst einfach mit jeder Person als Person und nicht aus der Sicht deiner Rolle, dich niedriger oder höher positionieren. Hier sind wir einfach die Mitarbeiter, die Chefs usw. auf gleicher Ebene. Und ich denke, das hilft schon, weil dann gibt es nicht dieses, ok, das kann ich jetzt nicht meinem Chef sagen, weil keine Ahnung was und hin und her. Und ich denke, diese Zusammenarbeit ist zwischen den Leuten... weil wir sind auch eine internationale Firma und da kommt man auch in Kontakt mit unterschiedlichen Kulturen und da muss man einfach auch dieses Wissen haben, dass jetzt nicht einfach meine Kultur oder meine Religion die einzige und richtige ist und alle anderen machen was falsch, es gibt kein richtig und falsch. Es ist einfach so unterschiedlich und so... so... anders, wie wir alle agieren und reagieren usw.

Und das sind einfach so diese Aspekte, die man durch die tägliche Arbeit lernt und womit man ständig konfrontiert ist. Manchmal ist das dann ein Schock, weil wenn man nicht vorbereitet ist, dann versteht man am Anfang nicht, wo jetzt die Probleme liegen oder warum die Sachen so passieren. Und hier kümmert sich auch die Firma darum, dass diese kulturellen Unterschiede... es gibt auch unterschiedliche Schulungen, das kann man alles eigentlich nachlesen oder sich schulen und weiterentwickeln, als Person in die Richtung dieser sozialen Kompetenzen und auch ethischen Kompetenzen. Bei uns gibt es einfach diese Klarheit, was ok ist und was nicht ok ist. Das ist in unterschiedlichen Bereichen ganz klar. Das reicht von, was ist im Internet und im Intranet erlaubt, ob das jetzt in der Arbeitszeit oder außerhalb der Arbeitszeit ist, das muss einfach jeder verstehen und hier hat die Firma, zum Beispiel, kein Verständnis für jemand, der einfach über die Grenzen geht.

Bei uns gibt es keine Karten, wo wir sagen, ok, ich bin jetzt um 8 Uhr gekommen und um 13 Uhr gehe ich weg, es gibt auch diese Trust-Kultur, jeder hat zu tun, jeder ist verantwortlich für seine Rolle und in seinem Job oder ihrem Job und jeder verhält sich genauso fair gegenüber der Firma und umgekehrt und schreibt einfach die Stunden, die gearbeitet wurden. Das sind einfach diese unterschiedlichen Aspekte, die dann zusammenspielen und ich denke schon, dass diese ganze Arbeitskultur Einfluss hat.

I: Ich denke mir auch, dass das dann auch recht positiv fürs Arbeitsklima ist, wo man dann auch, nehme ich an, ganz gerne hier ist und arbeitet, weil man sich ja auch sicher fühlt.

IP3: Schon ja. Ich beobachte das manchmal in Projekten, wo es natürlich um ein bestimmtes Projekt, wo man einen Zeitplan, ein Budget hat usw. und das habe ich mehrmals gesehen, dass die Leute für ein Projekt einen bestimmten Code bekommen. Und es geht darum, nachzuverfolgen, wie budgetär dieses Projekt läuft. Und da sieht man schon, dass mit dieser ständigen Frage, ob das jetzt zum Projekt gehört oder Teil von etwas anderem ist und wie viele Stunden hast du jetzt gebucht, das macht schon einen Druck auf die Leute. Und hier ist es wichtig und ist einfach auch ein Thema, dass die Leute frei sind, etwas Neues auszuprobieren. Und es ist klar, dass Neues auszuprobieren, das machst du jetzt nicht in 10 Minuten, wo jede Minute tickt, weil dann bist du schon unter Druck und Stress und vielleicht kannst du deine Potenziale nicht wirklich frei lassen, weil du komplett gestresst bist als Person und da schafftst

du das nicht. Oder zum Thema Fehler machen: es gibt keine Strafen in der Richtung, wenn man jetzt im Laufe des Projektes versucht. Natürlich es ist alles kommuniziert und es ist nicht... ich rede jetzt nicht darüber, wenn jemand etwas komplett... komplett falsch oder das entspricht nicht den Richtlinien. Aber sich einfach Freizeit zu nehmen, etwas auszuprobieren und wenn das jetzt auch nicht super läuft, gut, ja, dann gibt es einen anderen Versuch. Es ist alles in die Richtung, dass die Firma versucht, die Leute zu motivieren, einfach offen zu sein, zu denken, kritisch zu sein, die eigene Meinung in unterschiedlichen Blogs usw. also wir haben Intranet, in die Richtung wie LinkedIn oder Twitter oder sowas, wo man auch viele interne Themen besprechen kann, diskutieren, Fragestellungen ansprechen, Erfahrungen teilen, mitteilen, nachfragen.

I: Und eben dieses etwas Neues Ausprobieren, das hat ja auch was mit Innovation zu tun.

IP3: Natürlich.

I: Das heißt diese ethischen Grundregeln und dieses Organisationsklima, das fördert dann auch Innovation und Kreativität, was dann auch wiederum der Organisation zu Gute kommt am Ende, oder?

IP3: Genau, genau, ja, natürlich. Das ist dann immer das Ziel. Aber nicht in jedem Projekt kann man wirklich bis zu... ich weiß nicht, wie weit, etwas ausprobieren. Dann muss man schon entscheiden, ok, ja, jetzt haben wir was ausprobiert, jetzt im Rahmen unserer Zeit und unseres Budgets schaffen wir vielleicht nicht mehr. Es war eine gute Idee, es hat sich jetzt noch nicht gezeigt oder sowas, das muss man dann schon schauen und rechtzeitig entscheiden, weil am Ende für viele Sachen... wie gesagt, für Innovation braucht man schon Zeit und das haben wir im Projekt nicht immer, weil der Kunde natürlich die Anforderung hat und natürlich hat er auch die Anforderung in Richtung Zeitplan und natürlich muss es budgetär, muss man damit auch auskommen.

I: Also in dem Rahmen, der möglich ist, wird dem auch Platz eingeräumt.

IP3: Genau, aber es gibt dann auch viele Initiativen, die dann so Freizeitbeschäftigungen sind, so in Richtung außerhalb eines Projekts, wo die Firma diese Möglichkeit gibt, dass die Leute, jetzt nicht in einem Team, das zusammensitzt, sondern ein virtuelles Team, das bildet sich einfach so, basierend auf irgendwelchen Gründen, weswegen die Leute zusammenfinden. Also wir haben diesen Grund und da arbeiten wir jetzt als Team.

I: Also du meinst, außerhalb von Aufträgen?

IP3: Genau, von Kunden zum Beispiel...

=I: Ok, also du meinst, als gemeinsames Interesse...

=IP3: Macht die Firma unterschiedliche Initiativen, genau.

IP3: Da war zum Beispiel eine bestimmte Initiative, wo man ein Team bilden konnte, die Leute haben sich zusammengefunden, die Leute haben einfach Themen oder Bereiche definiert und dann haben sie... ok, dieses Thema würde mich interessieren und da haben sie sich dann im Team gemeldet. So wurden die Teams zusammengestellt. In meinem Team waren die Leute aus Brasilien und Österreich und komplett gemischt. Und das waren dann ein paar Aufgaben und Ziele, genau definiert. Und das musste das Team in der eigenen Freizeit und natürlich aus eigenem Interesse in einem bestimmten Zeitraum liefern, sich damit bewerten und dann haben die anderen so Bewertungen, also Punkte vergeben. Und natürlich das ist zusätzliche Zeit, eine Investition, eine persönliche Investition. Aber es ist etwas, wo man ein Network bildet, wo man was lernt, wo man sieht, dass eigentlich alles möglich ist.

- 185 I: Und was sind das für Themen, diese Initiativen?
- 186 IP3: Das war zum Beispiel etwas über Artificial Intelligence, das war schon vor
187 3, 4, 5 Jahren, ganz am Anfang. Und die Idee war zu sehen, was denken die
188 Leute, was denken die Mitarbeiter, welche Ideen haben die in diesem Bereich,
189 wo denken sie, dass sowas von der Seite der sozialen Kompetenzen bis, kei-
190 ne Ahnung, technologisch interessant sein kann. Und da sind wirklich interes-
191 sante Projekte herausgekommen. Drei haben am Ende einen Preis bekom-
192 men, also wirklich ein Budget, um so etwas zu entwickeln und um dann zu
193 schauen, wie reagiert der Kunde, wie reagiert der Markt auf dieses Thema.
194 Das sind diese innovativen Punkte.
- 195 I: Meine nächste Frage wäre, ob du dich vielleicht schon persönlich mal mit
196 Nachhaltigkeit oder Sustainability auseinandergesetzt hast? Ist dir das schon
197 mal untergekommen? Auch im Sinn, fürs Projektmanagement oder ist es da-
198 weil noch eher ein Randthema?
- 199 IP3: Könntest du mir ein Beispiel geben?
- 200 I: Also Nachhaltigkeit kann man in verschiedenen Dimensionen sehen und es
201 gibt die eine Dimension, die sozusagen sozial ist, für die Gesellschaft, und ich
202 glaube, da passt gut dieses Klima, also die Organisationskultur und die Busi-
203 ness of Contact Guidelines, was du mir bis jetzt erzählt hast, dazu. Und das
204 andere ist für die Umwelt, also eben zum Beispiel, Energie zu sparen oder
205 woher kommt die Energie oder Mülltrennung, oder Müll sparen oder so in die
206 Richtung. Gibt es auch da irgendwelche Initiativen oder Projekte, dass man
207 zum Beispiel sagt, ok, wir sparen jetzt Energie oder wir schauen, dass wir den
208 Müll trennen oder wir versuchen, Müll zu reduzieren oder solche Sachen?
- 209 IP3: In der Firma selbst gibt es natürlich was in dieser Richtung. Zum Beispiel
210 also wir haben... also wir sind jetzt im Gebäude nicht viel herumgegangen,
211 aber es gibt sehr wenige Zimmer oder Räume oder Plätze, wo du jetzt einfach
212 so einen Müllkorb findest. Es gibt schon pro Stock die getrennten Müllkörbe,
213 also für Plastik, für Papier, für Rest usw. Es gibt bestimmte Container oder so
214 Schachteln, wo man Papier sammelt. Das sind jetzt alles Sachen, die nicht
215 confidential sind. Und die kann man dann wieder benutzen, wo eine Seite...
216 oder zum Beispiel beim Drucker, beim alten Drucker war die erste Seite immer
217 so eine blaue Seite mit deinem Namen oder von wem kommt das und dann
218 kommt der Rest. Und zum Beispiel, diese erste Seite haben wir dann in diese
219 Schachtel gegeben und bei Schulungen oder bei Workshops hier haben wir
220 das dann benutzt. Einfach dieser „Reuse“ war getan. Dann hat die Firma über-
221 legt und hat diese Drucker-Systeme geändert. Jetzt gibt es keine mehr, jetzt
222 druckt man wirklich nur bei Bedarf, es geht schon in die Richtung wir sind da...
223 dieses ganze Digitalisierungsthema ist so weit hier, das braucht man nicht
224 wirklich. Es gibt schon Momente, wo man etwas ausdrucken muss. Weil man
225 zum Kunden geht und man braucht irgendwelche Unterschriften usw. und der
226 Kunde ist vielleicht jetzt nicht so weit, dass es jetzt digitales Unterschreiben
227 gibt. Auf der anderen Seite versuchen wir das auch, alles was geht mit pdf
228 schicken usw. Alles so zu machen, wo das möglich ist. Auf der anderen Seite,
229 wenn ich dann zum Kunden komme und jemand nimmt ein Pflichtenheft und
230 hat 50 Seiten ausgedruckt, dann weine ich dort eigentlich schon, weil das sind
231 die Sachen, wo du sagst, das ist jetzt wirklich nicht notwendig, dass man 50
232 Seiten ausdruckt, sodass man auf der Hauptseite unterschreibt und dann wie-
233 der einscannt oder ja. Da schmeißt man einfach Papier weg.
- 234 I: Und würdest du das dann auch ansprechen? Wäre das dann in diesen Busi-
235 ness of Contact Guidelines drin, dass man einen Hinweis per Email oder so...

- 236 IP3: Jetzt in dieser Richtung, nein, ich denke, das ist dann schon ein bisschen
237 so, das gehört zum Common Sense. Das ist jetzt nicht etwas, wo die Firma
238 sagt, das ist jetzt unsere Richtlinie oder sowas. Aber die Empfehlungen beim
239 Kunden, dass sie jetzt nicht die Sachen ausdrucken sollen... aber wir versu-
240 chen dann alles in dieser digitalen Version zu schicken oder zu übermitteln
241 oder auch zurückzubekommen usw. und im schlimmsten Fall komme ich nur
242 mit einem Blatt Papier und dann scanne ich das ein und ich mache den Rest,
243 um diese Situationen zu vermeiden.
- 244 I: Aber das heißt eigentlich auch, dass sich im Projektablauf dadurch auch et-
245 was ändert, weil du dann schon überlegst, wie kann ich Papier reduzieren o-
246 der wie kann ich das an den Kunden ein bisschen vermitteln.
- 247 IP3: Ja schon, genau.
- 248 I: Und das hat sich wahrscheinlich auch zu früher geändert, wenn du so zurück-
249 denkst, vor 10, 20 Jahren?
- 250 IP3: Genau, vor 10, 20 Jahren haben wir alles ausgedruckt und dann hatten die
251 Leute manchmal wochenlang die Ausdrücke, weil man druckt etwas aus und
252 dann am Ende braucht man das doch nicht und so weiter. Und dann irgendwie
253 so hunderte Blätter einfach so im Druckerraum gelassen. Dann schaut die
254 Firma natürlich auch von dieser Seite, was ist jetzt confidential, was sind die
255 projektbezogenen Sachen oder Kundensachen, die... also es geht vielleicht
256 auch ein bisschen mit diesem Druck, dass man jetzt nicht überall irgendwel-
257 che Zettel liegen lässt. Unsere Arbeitsplätze sind vielleicht für manche Leute,
258 die jetzt in meinem Büro arbeiten und dran gewöhnt sind, die ganze Menge an
259 Sachen zu haben, sehr spartanisch. Weil ich sitze heute hier, aber morgen sit-
260 ze ich vielleicht doch nicht hier. Wenn ich jetzt jeden Tag ins Büro komme, ich
261 habe schon meinen Platz. Aber es ist jetzt nicht so ein Platz, wo ich jetzt mei-
262 ne Pflanze und mein Foto von der Familie habe und so weiter. Die ganze Um-
263 gebung hat sich auch sehr geändert.
- 264 Oder zum Beispiel Rauchen. Das war, als ich zur Firma gekommen bin, da
265 waren wir in kleineren und größeren Zimmern und das waren schon Zimmer,
266 wo die Leute geraucht haben, unabhängig, ob das anderen Kollegen gefällt
267 oder nicht. Im Zimmer wurde einfach geraucht. Beim Kunden war das noch
268 letztes Jahr ganz normal in dem einen oder anderen Büro, wo sie allein oder
269 maximal zu zweit gesessen sind, zu rauchen. Und hier gibt es schon jahrelang
270 ein Rauchverbot. Das darf man auch nicht vor dem Gebäude. Es gibt nur ei-
271 nen bestimmten Platz im Hof, wo es erlaubt ist. Und ich denke, mit den gan-
272 zen, ja, Regelungen erzieht man auch die Leute. Ich denke, die Leute sind am
273 Beginn so kritisch und sagen, naja, was soll das jetzt sein? Ich habe mein
274 ganzes Leben geraucht und jetzt verbietet mir das die Firma? Aber dann ak-
275 zeptieren das die Leute und sind es vielleicht auch weniger, die jetzt rauchen.
- 276 Es sind schon so manche Sachen, wo... wo man sehen kann, dass die Firma
277 in die Richtung agiert, aber es ist jetzt auch nicht so in diese Richtung, Leute,
278 jetzt darf man nicht drucken, weil... es ist also ein bisschen so... so diskret
279 oder explizit gesteuert.
- 280 I: Und es wird auch irgendwo ein bisschen erklärt, nehme ich an, oder es wird
281 den Leuten ein Zugang geschaffen.
- 282 IP3: Schon, schon, ja.
- 283 I: Und kannst du dich auch erinnern, wie das umgesetzt wurde, also wie das
284 eingeführt wurde? Zum Beispiel mit dem Drucken oder mit der Mülltrennung,
285 wie das passiert ist damals? Wurden die einfach aufgestellt und dann hat man
286 gewartet, bis die Leute draufkommen?

- 287 IP3: Normalerweise gibt es eine Kommunikation, jetzt abhängig davon, was
 288 kommt. Wie groß die Änderung ist. Also normalerweise gibt es eine Kommuni-
 289 kation im Vorhinein, da sagt man so ab Juli und so weiter wird das und das
 290 passieren, aufgrund das und das. Das ist dann schon erklärt, warum das die
 291 Firma macht. Und so werden die Sachen dann umgesetzt.
- 292 I: Und kannst du dich erinnern, wie die Leute da drauf reagiert haben? Du hast
 293 schon gesagt, dass sie beim Rauchen schon dagegen waren und das braucht
 294 dann Zeit oder macht da die Firma ein bisschen mehr dazu?
- 295 IP3: Nein, einfach wenn es jetzt so eine Initiative gibt, dann gibt es auch eine
 296 Planung und das ist, wie gesagt, normalerweise kommuniziert. Jetzt kommt es
 297 natürlich drauf an, wie viele Leute das in ihrer täglichen Arbeit betrifft. Wenn
 298 das wirklich etwas wichtigeres ist, dann kommen auch mehrere Informationen
 299 im Vorhinein und noch eine Erinnerung, Vorsicht, jetzt ist es bald soweit. Man
 300 kann nicht wirklich sagen, dass das über Nacht kommt und ich habe keine
 301 Ahnung davon und keine Ahnung, was das jetzt hier ist usw. Aber natürlich
 302 sind die Leute unterschiedlich. Manche sind froh, manche ärgern sich, man-
 303 che jammern, manche beschwerten sich noch 2 Jahre später, ja, ich muss
 304 mich jetzt bewegen, um meinen Müll wegzuschmeißen. Früher habe ich mei-
 305 nen eigenen Kübel gehabt. Und das ist auch so... ah ja genau, zum Thema
 306 Bewegung: dieses Verständnis, weil wir sitzen alle sehr viel, vor dem Compu-
 307 ter usw., die ganzen Themen Ergonomie usw. Wie sitzt man richtig vor dem
 308 Monitor und diese ganzen Regelungen, das ist natürlich auch ein Thema, wo
 309 die Firma einen Fokus draufhat. Aber wieder jetzt nicht direkt, dass jemand die
 310 Runde macht und die Leute korrigiert, aber eigentlich macht unsere Ärztin das
 311 von Zeit zu Zeit und besonders wenn man sagt, es würde mich interessieren.
 312 Es geht mir hier oder dort nicht gut, sitze ich am falschen Sessel? Oder sitze
 313 ich falsch auf diesem Sessel? Dann kommt sie gerne vorbei und dann macht
 314 sie vielleicht auch ein paar Kommentare: Darf ich dir auch was sagen? Viel-
 315 leicht ist es besser für dich, wenn du deinen Monitor ein bisschen höherstellst
 316 oder dann ganz spontan macht sie so ein paar Übungen. Und das sind einfach
 317 diese Sachen, wo die Leute das dann positiv nehmen, weil es nicht so ist,
 318 dass man es machen muss, sondern das sind die Sachen, da kann man nie-
 319 mand dazu zwingen: du musst jetzt alle 10 Minuten aufstehen usw. Aber zum
 320 Beispiel mit diesem Müll Wegschmeißen, ist man auch gezwungen zumindest
 321 bis zur Toilette oder zu der Stelle, wo dann diese getrennten Kübel stehen und
 322 wo beschrieben ist, was wohin gehört und dann muss man auch ein bisschen
 323 denken.
- 324 I: Und da werden die Leute auch ein bisschen darauf vorbereitet und eingeführt.
- 325 IP3: Ja, ja, genau. Wir haben zum Beispiel eine Feier gemacht und das ist so
 326 banal als Beispiel, aber die Kollegin hat sich so gefreut, dass sie im Internet so
 327 Sektkgläser gefunden hat, aus Plastik natürlich, so 100 für egal welche Sum-
 328 me. Meine Reaktion war, naja, jetzt wieder Plastik (lacht). Und dann am Ende
 329 haben wir das nicht weggeschmissen. Wir haben uns dann darauf geeinigt,
 330 dass wir das waschen. Jetzt haben wir das für unseren Bereich, für unser
 331 Team und wir behalten das und dann müssen wir nicht runter gehen und das
 332 ausborgen, keine Ahnung, wie viele Gläser und hin und her. Und ich denke,
 333 das sind schon diese Momente, wo man sieht, dass die Leute... also es ist
 334 nicht so: wir sind eine IT-Firma und alles andere interessiert uns nicht.
 335 Es gibt unterschiedliche Projekte in die Richtung Smart City usw. und vieles
 336 geht in die Richtung Automatisierung oder diese gesteuerte Bedienung oder
 337 Steuerung von unterschiedlichen Geräten usw. Darum ist im Hintergrund... es

ist nicht nur unsere Technologie, die das ermöglicht, aber es geht jetzt auch darum, warum soll ich jetzt, wenn ich eine Woche weg bin, meine Heizung laufen lassen, weil wenn ich zurückkomme, es ist schon gut, wenn es in der Wohnung nicht 5 Grad, aber schon dann 20 Grad hat. Das ist natürlich auch so ein Hintergrund einer Idee, wenn man sowas dem Kunden als Vorschlag gibt, genau, dass es auch um Energiesparen geht. Für den Kunden ist das immer interessant, für alle eigentlich, dass man ja auch Geld damit spart. Es sind immer unterschiedliche Aspekte. Für eine Person oder eine Firma funktioniert ein Aspekt, für jemand anderen ist ein anderer Aspekt wichtiger und hier versuchen wir auch mit diesen unterschiedlichen Aspekten in Projekten zu arbeiten und zu schauen, wie der Kunde reagiert und auch diese Verbesserungen zu machen.

I: Und das heißt auch, dass das immer ein bisschen mitgedacht wird, eben auch bei diesen Automatisierungen: ah ja, das könnte auch Energiesparen, was auch gut für die Umwelt ist. Also das ist eigentlich schon sehr alltäglich hier bei euch, so wie ich das verstehe.

IP3: Ich würde sagen ja, also ich kann das jetzt nicht mit anderen Firmen vergleichen.

I: Und zurück zu diesen Plastiksektgläsern... wie hat dann die Kollegin drauf reagiert, wie du das gesagt hast? War das dann für sie so, ah ja, stimmt, eine gute Idee...

IP3: Nein, sie hat am Ende dann gesagt, jetzt waschen wir die Gläser. Und behalten wir sie fürs nächste Mal. Zuerst war der Zugang, ok, 100 für keine Ahnung 2 Euro, es ist egal, das schmeißen wir sowieso weg. Und ich habe gesagt, naja, auch wenn das 20 ist, schmeißt du das nicht weg, weil das ist dann einfach Müll und dann hat sie am Ende gesagt, ok, jetzt waschen wir das und behalten wir das fürs nächste Mal (lacht).

I: Das ist eigentlich ziemlich cool, dass das so in der Philosophie drin ist und dass die Firma das schafft, das so zu vermitteln, an die Mitarbeiter. Weil ich denke, es gibt wahrscheinlich auch viele Unternehmen, die das zwar vielleicht als Philosophie haben oder haben wollen, aber es nicht so gut weitergeben können.

IP3: Genau, ich denke, dass die Kommunikation da schon gut ist, wir kriegen sehr viele Informationen, unterschiedliche Informationen. Heutzutage ist der Überfluss an Informationen unglaublich, vielleicht übersieht man auch wichtige Sachen. Nicht für jeden ist das wichtige gleich, jeder hat etwas, was wichtiger ist. Aber auf der anderen Seite, sieht man, dass im Hintergrund viel überlegt wurde und viel an die Leute weitergegeben wurde, was dann einfach als selbstverständlich gesehen oder gelebt wird. Oder zum Beispiel in den Toiletten haben wir schon, also ich erinnere mich nicht wie lange, aber es gibt keine Papierhandtücher, es sind einfach diese Rollen mit Stoffhandtüchern.

I: Diese Informationen, diese Kommunikation, gibt es da wen in der Firma, der dafür zuständig ist? Oder kommt das von den Führungsschichten? Oder wer kümmert sich darum?

IP3: Das ist unterschiedlich wie die Initiativen, also aus welchem Eck das kommt.

I: Also es gibt auch verschiedene Ecken, die sagen, ok, wir haben jetzt die Idee und vielleicht könnte man das durchführen und dann wird das bei euch versucht, zu implementieren.

IP3: Genau, aber grundsätzlich kommt das als Mitarbeiterinfo, wer jetzt die Idee gehabt hat, ist nicht immer so transparent, ob das jetzt von der einen oder von

der anderen Abteilung kommt, aber wichtig ist meiner Meinung nach, dass das dann kommuniziert wird. Basierend auch darauf, wie wichtig das Thema ist, kommt es auch in die Kommunikation vom General Management oder eine zusätzliche Bitte. Alles was geplant ist, wird dann auch umgesetzt und wird auch verfolgt. Weil wenn man sieht, dass die Leute jetzt nicht so richtig reagieren oder wenn das jetzt nicht richtig gelebt wird, dann kommt immer wieder so eine Erinnerung.

I: Das heißt dann auch, dass es sehr partizipativ ist, es kann jeder daran teilnehmen und jeder eigene Ideen einbringen und es ist nicht nur eine Abteilung, die jetzt dauernd irgendwelche Richtlinien rauswirft, sondern jeder kann sagen, ich finde, das wäre eine gute Idee und dann wird das vielleicht aufgenommen. Das motiviert ja auch die Leute, sich darüber Gedanken zu machen.

IP3: Ich denke schon. Wie gesagt, es gibt immer unterschiedliche Formen, wie man die Idee abgeben kann. Wo man die Idee beschreiben kann und wo man die Idee kommentieren kann. Manchmal kommen so Services, die in Richtung Arbeitsklima, Umgebung, also wie ist der Boden abgedeckt oder in welcher Farbe sind die Wände bemalt. Also wie fühlt man sich in der Firma. Wir haben teilweise Open Spaces, also diese großen Räume. Es gibt dann kleinere Räume, wo man auch in Ruhe arbeiten kann oder ganz kleine, wo man zu zweit oder zu dritt in Ruhe sitzen kann oder wenn man im großen Bereich nicht alle mit Telefonaten stören will, dann kann man in diesem kleinen Kämmerchen ein privates Telefonat führen, das geht in die Richtung, Respekt gegenüber anderen.

I: Zum Schluss noch eine Frage zu diesem Blue&Mint [Blue&Mint ist eine Initiative für Studentinnen und Mitarbeiterinnen der Firma zum Thema „Women in Technology“, Anm. d. Verf.], weil das ja für die nächste Generation gedacht ist. Warst du da dabei, wie das kreiert wurde?

IP3: Ganz am Anfang nein, aber was ich weiß, die Firma hat schon eine lange Tradition und wie gesagt, das Thema Diversity ist schon wichtig seit, keine Ahnung, 1930 oder 32 oder 23 eigentlich. Und wenn du die ersten Bilder von unserer Firma siehst, dann gibt es auch Frauen darauf. Natürlich ist das eine Firma, die grundsätzlich sehr viele technische Jobs hat, aber diese Idee Technik=Mann und Frau=etwas anderes, das gibt es hier nicht. Hier gibt es einfach diese Offenheit. Wir sind alle anders, jetzt unabhängig ob Frau oder Mann, schwarz, weiß, usw., Sprache und jeder hat eigene Ideen, jeder hat eine andere Idee. Und wenn wir das alles zusammenbringen, dann sind wir als Team stärker und besser. Dann können wir viel bessere Ideen einbringen und machen. Also ich denke, das gehört einfach zur Firmenkultur dazu. Diese Initiative ist entstanden, weil man die unterschiedlichen Trends beobachtet. Da sieht man auch, dass die Frauen in der Technik schon weniger sind. Deswegen gibt es immer Initiativen, wie Töchtertage, die für eine weibliche Gruppe bestimmt sind. Was macht die Firma, damit sie nicht nur für das Technische und für Sachen steht, die manche Frauen gar nicht interessieren. Aber es gibt hier auch für die Frauen, die das nicht interessiert, Platz. Weil es gibt so viele Themen wie Organisatorisches, Teamleitung, soziale Kompetenzen und da findet man Themen, die man auch ohne direktes Interesse für Technik sehr spannend finden kann. So ist dann diese Kooperation mit der Uni entstanden, um diese Initiative oder diese Verbindung aufzubauen. Die andere Initiative geht noch weiter in Richtung der jüngeren Generation, wo geschaut wird, dass man schon in einem Alter von 10 oder 8 bis 10, 12, 13 schon viel machen kann und vielleicht schon diese Änderung im Denken anstoßen kann.

- 440 I: Und dass du da auch beim Blue&Mint mit dabei bist, was war deine Motivati-
441 on, weil das ja auch ein extra Aufwand für dich ist, den du neben deiner Arbeit
442 hast.
- 443 IP3: Ja klar, das sind die Themen, die man dann so in der Freizeit mitmacht.
444 Was mich motiviert hat, war die ganze Situation. Ich war in meiner Schule da-
445 mals, wo die ersten zwei Jahre als Vorbereitung für eine pädagogische Aus-
446 bildung geplant waren. Und es war interessant, dass wir 95% Frauen oder
447 Mädchen damals waren. Später waren wir gemischt, weil es dann in die Rich-
448 tung unterschiedlicher Universitäten gegangen ist und da waren wir weg von
449 dieser Basis und dieser Abgrenzung nur für Pädagogie. Dann war ich an der
450 Uni, ich habe Mathematik studiert und es war genau umgekehrt. Es war dann
451 95% Männer. Dieses fast komplette Schwarz oder Weiß, nur Frauen oder nur
452 Männer. Das hat mich motiviert, weil ich auch die Frauen sehe, die einfach
453 Lust haben und so viel Energie haben und eigentlich sehr coole und super
454 Sachen machen. Ich mag diese Stereotypen nicht und ich sehe es sehr oft so,
455 dass das auch von der Familie kommt. Es ist jetzt nicht begrenzt auf eine Per-
456 son, sondern dass man die Sachen lernt. Deswegen finde ich die Initiative gut,
457 dass die Mädels in diesem frühen Alter überzeugt und motiviert werden und
458 einfach ein bisschen stärker in diese Richtung... natürlich das kann auch eine
459 Frau. Weil es auch Männer gibt, die keine Ahnung... die nicht technisch be-
460 gabt sind und damit sind die jetzt nicht weniger wert oder so, es geht nicht um
461 diese Richtung. Es geht einfach darum, dass obwohl ich jetzt eine Frau bin,
462 kann ich auch in so einer Firma eine technische Karriere machen, oder ein IT-
463 Spezialist oder ein Architekt oder sowas machen oder sein. Was mich auch
464 motiviert hat, wir haben... also unsere IT-Firma ist eine Firma, die sehr viel pa-
465 tentiert, wir investieren sehr viel in Research, das ist vielleicht so eine Neben-
466 sache, das wissen nicht viele Leute. Also es gibt sehr viele Patente und eine
467 von unseren Leuten, die ganz top von der Anzahl der Patente pro Person ist,
468 ist eine Frau und eigentlich eine sehr junge Frau, eine wirklich besondere
469 Frau. Das ist schon etwas, das erreicht man nicht jeden Tag. Aber eine Frau,
470 wo man sieht, dass sie eine Karriere mit einer ganz normalen Familie mit 2, 3
471 Kindern hat, dass das alles geht. Es ist einfach immer nur die Frage der Moti-
472 vation und was man dann bewegt oder frau (lacht).
- 473 I: Ja, gut, dann möchte ich mich sehr bedanken, das ist jetzt das Ende des In-
474 terviews! Vielen Dank!
- 475 IP3: Gerne!

8.4 Anlage D: Transkription – Interview 4

Interviewprotokoll:

- Interview vom 10.7.2019, um 10:20 Uhr
- Interviewpartner 4 (IP4): Andreas B.
- Interviewerin (I): Iris Hamberger
- Ort: Besprechungsraum, Tele Haase, leichte Störungen (Hintergrundgeräusche der Produktion)

Transkription:

- 1 I: Die erste Frage wäre, wenn wir über euer Unternehmen allgemein sprechen,
2 ob du das als nachhaltig bezeichnen würdest oder ob es diese Idee gibt oder
3 wie das hier gehandhabt wird.

IP4: Also aus meiner Sicht sind wir schon ein nachhaltiges Unternehmen, abgesehen von der langen Tradition von 50 Jahren, muss ich sagen, gerade in der Frage der Produktgestaltung, einerseits was wir tun, also unsere Relais und unser Zugang zur Produktentwicklung, abgesehen von der hohen Qualität, dass wir Dinge bauen, die lange halten und lange funktionieren und das ist auch das Echo, warum wir langjährige Partnerschaften mit Kunden und Vertriebspartnern haben, wie sie sagen, unsere Produkte halten einfach länger und die rennen ewig. Das heißt, wir könnten ja auch so produzieren, dass wir sagen, geplante Obsoleszenz ist nach ein paar Jahren und dann verkaufen wir es wieder. Das machen wir nicht, unsere Relais rennen ewig und wir haben sogar unsere eigenen Relais da unten in der Werkstatt, also in der Fabrik, im Einsatz, die sind aus den 90er Jahren und funktionieren immer noch wie am ersten Tag. Also Produktnachhaltigkeit ist definitiv ein Thema und wir wollen Dinge mit einem hohen Qualitätsstandard haben, der bewirkt, dass du sie lange hast. Uns überholt höchstens die... die Zeit, also der Technologievorsprung.

Was wir noch machen, wir sind umweltzertifiziert, als Fabrik und als Unternehmen, das heißt Nachhaltigkeit als Umweltaspekt. Wir haben die ISO 14900 oder 001, ich weiß jetzt nicht, welche die Richtige ist. Also diese 14-tausender Norm für Umweltstandards, da sind wir zertifiziert, das ist uns auch ein intensives Anliegen, nicht nur, dass es zertifiziert ist, sondern es gibt auch entsprechende Maßnahmen, sei es jetzt beim Einsatz der Werkstoffe, aber auch so wie wir umgehen, versuchen wir immer wieder alternative Energieformen, Mülltrennung, all diese Dinge, die man so macht, also da sind wir aktiv. Es gibt auch ein eigenes Team, ein eigenes Gremium, das sich jährlich trifft und überlegt, welche Maßnahmen können wir setzen und umsetzen, die in diese Richtung einiges unternehmen.

Von der Organisationsform her sind wir ja in einer Aufbruchsstimmung, insofern kann man noch nicht sagen, ob es nachhaltig ist, bei einer Veränderung. Was unser Anspruch ist, ist, dass wir uns basisdemokratisch organisieren, in Gremien und die Entscheidungs- und Führungskräfte, also die Entscheidungen an die Mitarbeiter delegieren und weniger an die Führungskräfte und dadurch glauben wir, dass wir nachhaltig sein werden, also weiter und schneller entscheiden können, obwohl es im Moment, die Tendenz hat durch die Diskussion bis man zu einer Entscheidung kommt in der Gruppe, dass das länger wirkt. Aber wenn es mal entschieden ist, dann zieht es halt wirklich durch, auf breiter Front. Da glauben wir, dass wenn wir das durchziehen und weiterentwickeln, auch da ein nachhaltiges Konzept haben, das länger bleibt als Organisationsform. Viele Firmen kommen her und interessieren sich, was wir da tun. Also ich glaube, da haben wir insgesamt einen Impact auf die anderen Unternehmen.

I: Und kannst du zeitlich sagen, wann das begonnen hat? Diese Idee, dass die Produktion und das Produkt nachhaltig sind, aber auch dass die Organisationskultur oder dieser Veränderungsprozess, wie wir uns organisieren wollen, wann das begonnen hat?

IP4: Also ich kann dir nicht sagen, wann wir begonnen haben, mit dem nachhaltigen... also besonders wann die Zertifizierung war, da müsste ich jetzt nachschauen. Die Organisationsformänderung hat ungefähr vor 7 Jahren begonnen, wo die Geschäftsführer gesagt haben, nein, sie wollen nicht immer alles entscheiden müssen, sondern eigentlich hätten sie gerne selbstdenkende, selbstbefähigte Mitarbeiter, die eigenständig im Team agieren und den Laden

schupfen. Das war die Ausgangslage, eine intensive Transformation, ebenfalls vor 7 Jahren, würde ich sagen. Das ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, ich glaube nicht, dass der in dem Sinn jemals abgeschlossen ist, sondern du beginnst mal, es macht einen großen Ruck, aber dann musst du ständig daran arbeiten, das verbessern. Weil es ja nicht so ist, dass du von Organisationsform A auf B gehst, dass plötzlich alles gut ist. Jede Variante hat seine Vor- und Nachteile und da musst du dran arbeiten. Durch das Leben und Erleben, lernst du auch dazu, was funktioniert und was nicht. Insbesondere ist die Challenge ja, dass das so in der Form noch nicht viele Unternehmen machen oder gemacht haben. Das heißt, du kannst dich nicht auf Best Practices von anderen unbedingt verlassen, sondern musst wirklich durch Learning by Doing Pionierarbeit leisten.

I: Warst du da dabei, wie das begonnen hat?

IP4: Nein, ich bin offiziell erst seit Kurzem angestellt, ich kenn nur die Firma seit drei Jahren und habe den Weg ein bisschen beobachtet. Es hat mich aber auch wirklich angesprochen, hier zu arbeiten und ich kenne daher die Geschichte. Dabei war ich nicht und ich glaube, es gab viele Täler der Tränen. Es haben ja auch am Anfang ganz viele Führungskräfte das Unternehmen verlassen, weil sie eher auf den klassischen, traditionellen Hierarchieweg gestanden haben. Für solche Menschen ist es hier schwierig. Und auch andere Mitarbeiter, es gibt auch umgekehrt Mitarbeiter, die sagen, ich komm lieber her und mein Chef sagt mir, was ich tue. Die haben es auch schwierig, weil hier natürlich ein bisschen ein Eigenengagement gefragt ist, ein bisschen Im-Team-Mitwirken. Und wenn du nur dasitzt und wartest, dass dir einer sagt, was du den ganzen Tag tun sollst, dann wird es schwierig.

I: Ist das auf allen Ebenen in der Firma, dass jeder dieses Eigenengagement hat?

IP4: Also dass es jeder hat, das würde ich nicht sagen, aber dass es jeder haben sollte, das ja.

I: Das geht bis zur Produktion?

IP4: Ja die Organisation ist flächendeckend umgestellt, auch die Produktion organisiert sich selbst. Was man sagen muss, es gibt schon Führungskräfte und es gibt Führung. Da gibt es immer ein Missverständnis zwischen Chef und Führung. Also ich glaube, jede Gruppe braucht eine Führung und das sieht man auch hier. Ich selbst bin Bereichsverantwortlicher, das heißt, meine Verantwortung liegt in dem Bereich insgesamt zu führen und die Führung, das Management im Team beizusteuern, die anderen können sich auf ihre Ausführung, also Produktentwicklung, Produktmanagement, wirklich Software-, Hardwareentwicklung, auf ihre Kernfähigkeit konzentrieren und ich steuere da sozusagen die Organisation bei. Das ist einmal im Team und so organisiert sich auch jedes Team selbst, so auch in der Produktion gibt es einen Bereichsverantwortlichen, aber die beschäftigen sich schon teamartig mit der Frage, zum Beispiel, wer wie welche Schichten einteilt, wie das ablaufen soll, wenn es Fehler gibt. Die sind schon selbstorganisiert. Und übergreifend über die ganzen Bereiche haben wir im Moment vier Gremien, wo... es ist jetzt nicht in allen vier Gremien jeder Bereich dabei, aber im Prinzip steuern die Bereiche unter Anführungszeichen Mitarbeiter zu, um unternehmensweite Entscheidungen zu treffen. Also wir haben die Kerngremien Wertschöpfung und Innovation, Innovation beschäftigt sich mit Neuem, Wertschöpfung mit dem Bestehenden, und dazu haben wir noch die Gremien Organisation, da wo es

jetzt um Organisationsveränderung geht und das Gremien Finanzierung, wo es um die finanztechnischen Aspekte des Unternehmens geht.

I: Und diese Gremien werden immer neu zusammengestellt, aus neuen Personen?

IP4: Es gibt einen Gremiumverantwortlichen, der entscheidet, wer drinnen sitzt, der sucht sich sozusagen sein Team und schaut, dass das Team ideal besetzt ist für das Themengebiet. Der Gremiumverantwortliche wechselt auch immer wieder, damit wir da auch immer wieder frischen Wind hineinbringen. Und diese Gremien steuern dann bestimmte Aspekte, gemeinsam.

I: Und wie lange ist ein Gremium in einer gewissen Konstellation?

IP4: Nun das ist das Spannende, also es gibt... das passiert auf Freiwilligkeit, sowohl die Teilnahme, also auch die Gremiumverantwortung, das heißt, die werden ausgeschrieben, wie normale Jobs. Das heißt, jeder Mitarbeiter ist mal Mitarbeiter und dann kriegt er eine Zusatzfunktion. In meinem Fall wäre die Möglichkeit, jetzt... also es gibt im Wesentlichen drei Zusatzfunktionen, die du nehmen kannst. Das eine ist die Bereichsverantwortung, das habe ich jetzt. Ich kann aber auch Personalverantwortlicher werden, nur nicht in meinem eigenen Bereich, aber grundsätzlich also sozusagen den Personalteil abdecken und das dritte ist eben diese Gremiumverantwortung und die kann man... da kann man sich aufstellen lassen, wenn ein Job ausgeschrieben ist. Das ist... ich glaube, es war mal die Idee, einen fixen Zeitraum zu haben, praktisch wechseln die Leute hin und wieder, weil sie sagen, ich mag das jetzt nicht mehr oder es bietet sich an, dass das wer anderer macht, es gibt auch die Fluktuation, die man so hat, das heißt der Mitarbeiter geht und das muss dann wer anderer übernehmen.

I: Wie gehen die Menschen damit um? Wie ist so die Kommunikation intern oder wenn neue Menschen, neue Mitarbeiter kommen? Wie schnell gewöhnen sie sich da ein, müssen sie eingelernt werden?

IP4: Also grundsätzlich wird auch beim Bewerbungsgespräch darauf geachtet und da wird auch aktiv kommuniziert, dass das hier vielleicht ein bisschen anders ist, also woanders. Das heißt, das ist im Prinzip ein Aufnahmekriterium, dass du damit klarkommst. Was es dann tatsächlich heißt, muss man sich schon vorher überlegen. Ich habe in der Vergangenheit als Projektmanager gearbeitet, das heißt, ich war gewohnt, auch ein bisschen ohne Führungsverantwortung, also ohne strukturelle Macht sozusagen, zu führen. Das heißt, nur mit Einfluss und auch bereichsübergreifend zu arbeiten. Wenn du das mitbringst, dann tust du dir schon leichter. Idealerweise traust du dich auch mit anderen Menschen zu reden und dann geht das schon. Das muss man wollen, ja. Das ist vielleicht auch ein bisschen ungewohnt, vor allem wenn man jahrelang in einem anderen Kontext gearbeitet hat, dass man das schafft. Was da vielleicht eher in die Kategorie fällt sind Menschen, die mal selbstständig gearbeitet haben, weil die zwangsweise anders arbeiten müssen und dadurch ein bisschen breiter denken müssen, also selbstständiger arbeiten müssen. Ich glaube, ... wahrscheinlich ist es nicht für jeden was. Das liegt an unserer Sozialisation, wie wir es erstens in anderen Firmen gelernt haben, aber auch schon, wenn ich an die Bildung denke, wie die Schulen funktionieren, da beginnt es irgendwie, warum die Menschen dann mit sowas nicht umgehen können. Das ist aber ok, ich glaube, da passiert in Wahrheit gerade ein Umbruch, auch wenn du dir die Bildung anschaust, da wird viel darüber geredet, mehr auf die Schüler einzugehen, auf die individuellen Stärken und da mehr... mehr Schüler zu empowern und dasselbe passiert halt jetzt auch tendenziell in Un-

ternehmen. Die Umstellung geht halt nicht von heute auf morgen, das wird sicher Generationen dauern, bis man dahin kommt. Also ich glaube schon, dass das ein guter Weg ist, aber man darf sich jetzt nicht erwarten, dass wenn man da beginnt, dass das alle können, alle mitmachen wollen oder dass man jetzt auch am Markt plötzlich viele Leute findet, die das auch machen wollen. Was wir schon merken, es gibt definitiv eine Zielgruppe und die kommen auch, wir haben spannenderweise auch genügend Initiativbewerbungen, die sagen, ich möchte in so einem Umfeld arbeiten, ich kann das und das und das, braucht ihr mich?

I: Und was würdest du sagen, auch mit Blick auf früher, wie sich die Motivation ändert, wie sich die Leistung ändert, die die Mitarbeiter erbringen, weil ich mir denke, das kann darauf einen großen Einfluss haben, wie viel Engagement ich zeige, wie viel ich dabei bin.

IP4: Mit der Selbstständigkeit des Agierens musst du dir selbst bewusst werden, was will ich da, was macht mir wirklich Spaß, wo möchte ich arbeiten. Ohne diese Selbstreflektion wirst du dir schwer tun. Die wird dir abgenommen bei Unternehmen, die dir sagen, was du zu tun hast, wie du es zu tun hast und wann du das zu tun hast. Und im Prinzip gibst du dein Hirn da im Eingang ab, arbeitest, und dann nimmst du dir dein Hirn wieder und zu Hause hast du genau diese Sachen, wer, wann, was, wo. Das ist hier nicht so. Das heißt, wenn du weißt, was du machen willst und es passt hier, dann wirst du die Erfüllung finden. Wenn du dir damit schwer tust, dann werden sich auch die anderen damit schwer tun und dann wird es insgesamt nicht gut funktionieren. Und nicht jeder tut sich damit leicht. Was ich den Eindruck habe, aber das muss nicht stimmen, in so einer Organisation, wo es viel um das Miteinander und Kommunikation geht, tun sich introvertierte Menschen schwerer. In Summe bleiben sie leichter über, weil sie natürlich nicht im richtigen Moment die Worte finden oder es nicht sagen, auch wenn sie es im Kopf haben. Und auch wenn sie gute Leute sind, nur sie sagen es halt nicht dauernd. Also sie verkaufen sich nicht dauernd. Das ist schon... da muss man darauf schauen, dass diese Leute nicht untergehen. Das ist vielleicht ein bisschen eine Herausforderung für Bereichs- und Personalverantwortliche auch zu erkennen, der wäre eigentlich ganz gut für die Firma und der fühlt sich auch wohl, er kann es nur nicht so artikulieren oder so zeigen in dem Sinne des sich selbst Verkaufens. Und da kann auch durchaus Reibungspotential entstehen, wenn das nicht erkannt wird.

I: Wie läuft denn die Kommunikation genau ab? Wie werden zum Beispiel introvertierte Menschen abgeholt? Wie wird geschaut, dass es eine gewisse Balance gibt und dass es nicht in eine Art der Stärkere gewinnt übergeht?

IP4: Ich glaube, das Match ist noch nicht gewonnen, ich glaube, das ist eins der Themenfelder, wo man arbeiten muss. Ich glaube, es bekommt jeder die Chance, das ist der Punkt. Also es wird nicht jeder kategorisiert und abgestempelt, so dass er das nicht kann, sondern es bekommt jeder die Chance, das anders zu machen, sich zu entwickeln, er kriegt auch die Unterstützung dabei. Erstens muss aber nicht jeder, also es gibt auch genügend Themen, wo du das nicht so zwingend brauchst, wo es eine Routinetätigkeit ist, wo du sagst, ich mach meine Routinetätigkeit gut und es gibt eine Transparenz, dass es alle akzeptieren, dass du es so tust und dass es gut ist.

Die Kommunikation selbst, die organisiert sich jeder Bereich im Prinzip selbst. Das ist nicht so viel anders wie in normalen Unternehmen, es gibt genauso Team-Jour-Fixe und Bereich-Jour-Fixe, wo sich die Leute zusammensetzen,

um über Aktuelles zu sprechen, es gibt informelle Gespräche, ganz normal wie in jeder Firma, es gibt genauso Kaffeetratsch und es gibt die formalen Meetings, da legen wir schon viel Wert drauf. Das sind diese Gremiensitzungen, aber auch gewisse Abteilungssitzungen, dass es davor eine Agenda gibt, dass es zu jedem Agendapunkt einen Zeitrahmen, Inhalt und einen Verantwortlichen gibt, der das dann macht und dass es dokumentiert und transparent online dargestellt wird, in unserem Onlineportal. Mit Bezug auf die Kommunikation gibt es das sozusagen verbal untereinander, aber auch schriftlich wird das transparent gehalten.

I: Dann würde ich auch noch ein bisschen auf das Projektmanagement überleiten, also ich nehme an, es gibt hier Projektmanagement?

IP4: Also das Projektmanagement ist schon verankert, allein schon, weil es beim ISO 9001 gewisse Anforderungen gibt, das strukturiert abzubilden. Wir haben das Thema immer, wenn es was Neues und Komplexes und Bereichsübergreifendes ist, dass es eigentlich ein Projekt ist, aber auch unsere laufenden Entwicklungen sind eigentlich Projekte und deswegen haben wir da Standards. Was interessant ist, ist, dass die sind, glaube ich, entstanden und sind immer noch da aus einer Zeit vor der Organisationsänderung und sie lehnen sich sehr stark an dem klassischen Projektmanagementmodell an. Ich glaube, da sind wir gerade dabei, das ein bisschen aufzuholen. Zumindest für die Entwicklung in Richtung agile Entwicklung gehen und wir werden ein paar Dinge ein bisschen dynamischer gestalten. Die Flexibilität, aber auch die Dynamik da reinzubekommen. Wir werden auch im Bereich der Innovation aus meiner Sicht in Richtung modernere Methoden gehen, die sind so Design Thinking, das heißt, da decken wir mal die Methoden ab, in Richtung Entwicklung und Neues. Das heißt, vorne den kreativen Teil ein bisschen dynamischer, dann den Mittelteil mit der Produktentwicklung, wo es vielleicht eine Spur mehr in Richtung agile Methoden geht und dann die Fertigung an sich ist automatisiert. Und diesen Prozess muss man jetzt konsequent durchgehen, mit Projektmanagementmethoden begleiten und da sind wir in der Restrukturierung, insbesondere auch übergreifend, also nicht nur Einzelprojektmanagement, sondern sozusagen... wir müssen konsequent nicht nur Produktportfoliomanagement, sondern auch Projektportfoliomanagement einführen, das heißt, wir beginnen da jetzt im Bereich der Innovation, Innovationsgremien... -gremium, da jetzt ein Portfolio für dieses Gremium aufzubauen für deren Tätigkeiten und dann schauen wir mal, wie es sich weiterentwickelt. Vom Erfahrungsgrad und vom Level sind wir vielleicht da noch ein bisschen hinten nach, aber wir bauen das jetzt um... weil wir brauchen genau das, wir brauchen eine bessere, transparentere Execution in diesem Umfeld. Das heißt wir führen im Prinzip ein, ein Portfoliomanagement, passende, gute Projektmanager dazu und das Einzelprojektmanagement versuchen wir mit agilen Methoden dynamisch abzuwickeln, was dann bewirkt, dass wir uns da über die Rollen unterhalten müssen. Es gibt grundsätzlich Projektleiter, wie viel Methoden und Struktur die reinbringen, da müssen wir uns noch unterhalten, wie das dann in so einer neuen Struktur ausschaut. Also wir versuchen dezidiert Menschen zuzuordnen. Wir haben auch ein paar Menschen, die wirklich zertifiziert sind zu dem Thema, aber ich glaube, noch nicht genug, da ist sicher noch Handlungsbedarf.

I: Und für diese Umstellung, woher nehmt ihr da die Ressourcen zu wissen, wie ihr das umstellen wollt? Also probiert ihr das aus oder wendet ihr euch an Be-

- 257 ratungsfirmen oder lest ihr im Internet, was es für Artikel dazu gibt oder woher
258 kommt das Know-how?
- 259 IP4: Na gut, beim Projektmanagement tu ich mir leicht, weil aufgrund meiner
260 Ausbildung und meiner jahrelangen Erfahrung kenn ich mich da ziemlich gut
261 aus und kann das einbringen.
- 262 I: Aber ich meine, diese Umstellung auf diese neue Form von Projektmanage-
263 ment. Oder wäre das dann einfach von klassisch zu agil?
- 264 IP4: Ich glaub, dass es eine Mischform werden wird. Da müssen wir aber auf-
265 passen, auf welcher Ebene wir reden. Methodisch werden wir, glaube ich, re-
266 lativ agil sein, aber was den (unv.) betrifft, dort wo Projektmanagement wirklich
267 gebraucht wird, im Bereich der Kommunikation, Budgetierung, Teamführung
268 usw. da glaube ich, wäre es jetzt unter Führungszeichen das klassische
269 Modell, das was jetzt PMA oder PMI vorgesehen hat, strukturell und wo auch
270 diese Kompetenzen notwendig sind. Das Wissen an und für sich im ersten
271 Schritt, also abgesehen davon, dass es ein paar Zertifizierte gibt, dass wir aus
272 unseren Zertifizierungen sowieso schon Standards haben, können wir da zum
273 Teil was mitnehmen. Ich bringe auch was persönlich ein und ich glaube, im
274 ersten Schritt werden wir jetzt nicht wahnsinnig auf Berater zurückgreifen, was
275 ich mir vorstellen kann, ist, dass wir für einzelne Themen Schulungen machen,
276 Coachings, da kann man, wenn man will, Externe hinzuziehen. Sonst wüsste
277 ich jetzt nicht, warum wir das unbedingt... also komplett extern vergeben,
278 macht jetzt, glaube ich, keinen Sinn, in unserem Fall. Wir sind jetzt auch nicht
279 so viele, also ich muss nicht Hunderte Leute drauf einschwören, wenn wir zwi-
280 schen 10 und 20 Leute brauchen, die mitspielen müssen in dem System, dann
281 sind wir dabei.
- 282 I: Und diese Zertifizierungen, welche Standards habt ihr? Habt ihr einen Firmen-
283 standard oder jeder bringt seinen eigenen? Weil es gibt ja PMI, IPMA und die
284 anderen.
- 285 IP4: Also was ich bis jetzt gesehen habe, ist, wenn wir Schulungen machen,
286 dass es sehr nah am PMA-Standard ist, aber natürlich hast du immer die indi-
287 viduelle Lösung des Unternehmens.
- 288 I: Wird dann vielleicht auch eine Art Nachhaltigkeit im Projektmanagement mit-
289 gedacht?
- 290 IP4: Aus meiner Sicht gibt es da... also das grundsätzliche Verständnis, wie ich
291 es auch in der Vergangenheit in anderen Unternehmen erlebt habe, ist... Pro-
292 jektmanagement, da geht es um Execution von einer gewissen Aufgabe und
293 die ist zeitlich befristet und die musst du bis zu einem Ergebnis führen und das
294 ist dann dein Spielraum. Und richtigerweise bei Produkten ist der Lebenszyk-
295 lus vorne und hinten länger als das Projekt und daher glaube ich auch, dass
296 das Projekt nur bedingt in diesem Bezug Einfluss nehmen kann, wenn, und ich
297 glaube, das ist eher ein disziplinarisches Produktmanagement, was ich aber
298 sicher bin, ist, dass ohne Produktmanagement das Projekt nicht stattfindet.
299 Das heißt, die Mitarbeiter im Team aus dem Produktmanagement müssen ein
300 bisschen dieses Wissen, diesen Skill, einbringen, dass ihr Produkt breiter
301 läuft. Das ist das eine.
- 302 Das, was ich glaube, dass Projektmanagement sehr gut und nachhaltig kön-
303 nen sollte, wenn die Organisation dafür reif ist, immer wenn du etwas Neues
304 machst, lernt die Organisation dazu. Das heißt, ich glaube, Projektmanage-
305 ment ist die Operationalisierung von etwas Neues in der Organisation lernen
306 und zwar bei denen, die mitmachen. Deswegen ist es auch spannend, Projek-
307 te breit aufzustellen, über viele Bereiche, weil dann lernen auch viele Bereiche

viel dazu und da glaube ich, ist es im Sinne der lernenden Organisation eines der besten Mittel Projektmanagement zu machen, durchzuziehen und das ist auch ein wichtiger Beitrag des Projektmanagers entsprechend darauf zu schauen, dass das eine entsprechende Breite und Wirkung hat. Und insbesondere gegen Projektende auch gut in der Regelorganisation verankert ist. Und der letzte Aspekt in diesem Zusammenhang, ich glaube, dass man Projektmanagement und Projekte früher beginnen sollte, ich kenne die Tendenz, dass man versucht, das kommt wahrscheinlich aus der Welt der smarten Ziele, weil du sie so scharf definieren musst, dass sie messbar sind, hast du das Problem in frühen Zeiten von der Produktidee oder von der Projektidee, dass du diese Dinge noch nicht bestimmen kannst. Ich glaube trotzdem, dass ein Projekt früher beginnen sollte und genau diese Dinge erarbeiten sollte, weil die Stärke von Projekten ist ja aus einem diffusen Thema konkrete, nachvollziehbare Ergebnisse zu bringen und da wäre es gescheit, gerade zu Beginn eines Projekts vielleicht nicht so smarte Ziele, sondern eher so visionäre Ziele zu definieren und frühzeitig in diesen Prozess einzusteigen. Das hat den Vorteil, wenn du dann spätestens bei der tatsächlichen Umsetzung bist und das Know-how schon im Projekt mitziehst, dass das nicht diesen typischen Bruch zwischen Vorprojektphase, wo irgendjemand ohne Projektmanagement das einmal macht und das ausarbeitet und eben ein Paper gestaltet und dann sagt man, jetzt starten wir ein Projekt und das machen dann teilweise ganz andere Leute und die haben dann leider das ganze Wissen aus der Vorprojektphase nicht. Das heißt, besser wäre und das wäre nachhaltiger, je früher du das Projekt beginnst, das zu machen und das ist ein Weg, den wir gehen wollen, dass wir zum Beispiel nicht nur die reine Umsetzung sehen, sondern das Projektmanagement und das Projekt schon vorne bei der Idee, bei der Innovation beginnt. Und dann von der Innovation über die Umsetzung bis das Produkt seriengefertigt wird. Vielleicht wird die erste Serie nach dem Launch beim Kunden begleitet und dann ist es aber aus, dann muss es in der Regelorganisation verankert sein. Ich glaube, dann hast du nachhaltiges Projektmanagement betrieben.

I: Ich glaube, es ist immer schwierig Nachhaltigkeit zu messen, es ist schwierig Projekterfolge zu messen, vor allem wenn sie langfristiger gedacht werden. Wenn man sich auf KPI's konzentriert, verliert man dann vielleicht wieder den Zugang zu den Menschen. Habt ihr eine Form, Ergebnisse zu messen, Erfolge zu messen? Auch worauf ihr dann Entscheidungen aufbaut?

IP4: Also grundsätzlich messen wir den Erfolg schon am Ende des Tages über die klassischen KPI's (unv.). Diese Softfacts, ich glaube, die kann man nicht wahnsinnig gut messen. Ich glaube, du merkst es, wenn du ein Projekt machst und beim nächsten geht es schon viel leichter, da ist dann schon Routine drinnen, da hast du dazu gelernt, ich glaube auch, dass du die Stimmung, die menschliche Stimmung spürst, dazu braucht es keine lustigen Umfragen, die kannst du natürlich machen, dein Gefühl zu quantifizieren ist ok, aber ich glaube, jeder gute Projektmanager spürt, wenn die Stimmung im Projekt gut ist, wenn das Produkt gut ist, also wenn es sozusagen super läuft, auch auf der Stimmungsebene oder wenn es schlecht läuft. Und ich habe auch schon Projekte erlebt, die sind zwar erfolgreich gewesen, aber hinten nach hat jeder ein schales Gefühl des Misserfolgs insofern gehabt, dass es irgendwo nicht Spaß gemacht hat, ja. Das ist generell meine Erfahrung im Projektmanagement, dass du das merkst, ob es gut ankommt oder nicht. Wie du es noch

messen kannst, ist, ob sich in Zukunft die Leute freiwillig melden für Projekte oder ob sie es eher meiden.

I: Und merkst du hier eine gewisse Veränderung in deinen Projektmanagementaktivitäten zu früher in anderen Firmen?

IP4: Naja, ich mach jetzt hier kein Projektmanagement mehr. Und das ist vielleicht die Schwäche der Organisation, wir müssen dezidierte Projektmanager haben. Wenn jetzt der Produktmanager ein Projekt macht, dann ist immer das Problem, dass er die Mischung Produktmanagement-Projektmanagement fährt und wahrscheinlich eher ein Experte im Produktmanagement ist und daher weniger Projektmanagement macht und das ist noch eine Schwäche, die wir ein bisschen ausmerzen müssen aus meiner Sicht. Da müssen wir schauen, ob wir dezidierte Projektmanager brauchen. Da muss man aber auch sagen, dass wir keine so Riesenfirma sind, dass ich sage, wir brauchen einen Stab an Projektmanagern. Ob das nicht eher als Skill andere Leute dazulernen oder wir einen einzelnen haben. Das muss man noch überlegen, wie man das macht.

I: Was mich noch interessieren würde, wäre dieser Innovationsbereich. Weil ich glaube, dass Innovation sehr wichtig ist auch in Bezug auf Nachhaltigkeit. Vielleicht kannst du ein bisschen erzählen, wie Innovation bei euch gelebt wird?

IP4: Also wo wir unsere Stärke haben, ist wirklich in der Serienfertigung und in der Entwicklung von diesen Dingen und da glaube ich, dass das so automatisiert drinnen ist, dass da nicht wahnsinnig klassische Innovationsmethoden zur Anwendung kommen, sondern das passiert einfach... da sind wir eher schon so in einem KVB-Prozess, dass man ständig diese Dinge kontinuierlich verbessert. Das heißt, dass wird so ständig automatisiert, dass sich so ein Teil der DNA verbessert. Ich glaube, das Thema haben wir super im Griff, da sind wir auch gut, da werden auch die Produkte immer wieder optimiert. Wir haben daneben den Factory Hub Vienna, als Ökosystem für Start-Ups und andere Unternehmen, die einerseits da sitzen, aber auch die Möglichkeit haben, an unserer Organisation anzudocken und da einen Austausch zu haben. Was sich tut, welche Möglichkeiten gibt es und wie sich die Branche und die Themen entwickeln. Wo wir in den vergangenen Jahren eine Schwäche haben, ist wirklich in der Eigenkreation von neuen Ideen und Produkten, da sind wir gerade daran, den Prozess zu überarbeiten, dass wir wirklich vorne aus eigener Kraft oder mit anderen neue Produkte gestalten und entwickeln und das ist sicher bereichsübergreifend, weil die Innovation ja drei Aspekte im ersten Schritt zumindest bis zum Prototyp verfolgt. Das eine ist die technische Machbarkeit, auch die wirtschaftliche Betrachtung und vor allem die Kundenzentrierung, dass man da den Kundennutzen in den Vordergrund stellt. Bevor es dann weiter Richtung Produktfertigstellung geht. Und diese drei Aspekte musst du dir im Vorfeld anschauen und dazu brauchst du im Normalfall neben technischen Experten meiner Meinung nach mindestens das Marketing und Vertrieb an Board. Das heißt, das machst du so schon automatisch bereichsübergreifend. Wie gesagt, wir haben ja schon als Steuerungsform das Innovationsgremium, das ist ein übergreifendes Gremium, das genau diese Dinge managen soll. Das heißt, Aufträge... oder Ideen bewertet und Aufträge vergibt, in Richtung Projekte und dass das Projekt startet und hoffentlich positive Umsetzungen bewirkt. Also wir haben das Gremium sozusagen dazu, aber wir haben noch nicht die methodische Kompetenz jetzt selbst Ideen mit Hilfe des Design Thinking oder ähnlichen Methoden zu entwickeln, da müssen wir noch besser werden. Das ist der Teil, wo wir derzeit dran arbeiten.

409 I: Und die Organisationskultur ist ja auch eine Innovation...

410 IP4: Ja, das schon, aber das ist wirklich ein bisschen losgelöst von der Innovati-
411 on, wie sie hier verstanden wird, die ist natürlich sehr produkt- und servicelas-
412 tig. Das Innovationsgremium beschäftigt sich auch nicht direkt mit diesem Or-
413 ganisationsthema, was wir haben, ist ein eigenes Organisationsgremium, das
414 sozusagen die Unternehmensentwicklung vorantreibt und weiterentwickelt, da
415 haben wir auch zum Teil eine externe Begleitung. Es ist in dem Sinn kein Pro-
416 jekt, sondern das ist ein laufender Prozess mit immer wieder, wie soll ich sa-
417 gen, so Impulsen und Sprüngen in der Entwicklung. Das wäre jetzt nicht so
418 stringent, dass ich sage, wir haben da jetzt drei Projekte, die bestimmte The-
419 men verfolgen, das machen einfach alle gemeinsam miteinander, ja, das ist
420 wie gesagt eher ein Prozess.

421 I: Zum Abschluss eine Frage, so ein bisschen allgemeiner, durch diese Umstel-
422 lung auf diese neue Art der Organisation, wie sich das insgesamt auf die Fir-
423 ma ausgewirkt hat. Ich nehme mal an, das war positiv und merkt man das?

424 IP4: Also wir haben das geschafft, wir hatten... das hat begonnen zu einer Zeit,
425 wo das Unternehmen wirtschaftlich nicht so gut da gestanden ist und mittler-
426 weile steht es wieder, ja supertoll würde ich jetzt auch nicht sagen, aber es
427 steht wieder solide da. Wir haben uns sehr viel entschuldet, dass da auch
428 Verbindlichkeiten gegenüber Banken abgebaut wurden, ich weiß gar nicht, ob
429 wir da überhaupt noch welche haben. Wirtschaftlich stehen wir besser da, als
430 wie vor sieben Jahren. Das wird viele Effekte haben, zum Teil natürlich auch,
431 weil wir weniger Personal haben oder anderes Personal haben, das neuen
432 Wind und neue Impulse reingebracht hat. Wo wir noch arbeiten müssen definit-
433 tiv, in den letzten Jahren gibt es einen Trend Richtung Umsatzrückgang, weil
434 halt Relais sozusagen ein altes Business sind und es gibt viel Konkurrenz und
435 es wird immer schwieriger, das heißt, wir müssen jetzt schauen, wie kommen
436 wir ein bisschen weg, wie werden wir ein bisschen breiter auf der einen Seite
437 und auf der anderen Seite haben wir es aber geschafft organisatorisch, dass
438 sich das Unternehmen auch versucht zu verschlanken und sozusagen sich
439 selbst als Organismus... also die Gremien und die Mitarbeiter überlegen
440 selbst, wo könnten sie sparen, wo können sie effizienter werden und dadurch
441 eigentlich die Kosten senken, unterm Strich haben wir zumindest ein gutes
442 Ergebnis. Uns geht es eher um die Frage, können wir das Unternehmen
443 wachsen lassen und in welche Richtung. Und das ist schon eine Meisterleis-
444 tung, weil früher wäre das so gewesen, sowas entscheidet natürlich der Ge-
445 schäftsführer und vielleicht noch die oberste Führungsecke und hier machen
446 das wirklich die Mitarbeiter unter sich. Insofern ist das wirklich beeindruckend,
447 das gibt, glaube ich, einiges her.

448 I: Gut, dann passt das von meiner Seite, vielen Dank!

449 IP4: Sehr gerne!