

Nachhaltigkeit – (k)ein Thema für die betriebliche Führungskräfte- und Personalentwicklung?

ULRICH MÜLLER

„CSR – HR = PR.

If employees are not engaged, Corporate Social Responsibility becomes an exercise in public relations. The credibility of an organization will become damaged when it becomes evident that a company is not 'walking the talk'."

ADINE MEES AND JAMIE BUNHAM,
CANADIAN BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY¹

Abstract

„Nachhaltige Entwicklung“ steht für die Balance von Ökonomie, Ökologie und Sozialem und ist ein zentrales Leitbild der gesellschaftlichen Entwicklung – weltweit. Auch im Unternehmenskontext ist Nachhaltigkeit inzwischen zu einem zentralen Wert der strategischen Unternehmensentwicklung avanciert. Immer mehr Unternehmen orientieren sich an diesem Leitbild, formulieren entsprechende Kennzahlen und dokumentieren in Nachhaltigkeitsberichten ihre Erfolge. Ohne die Überzeugung von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern und ohne die nötigen Kompetenzen bleibt Nachhaltigkeit in Unternehmen jedoch eine Leerformel.

Der Beitrag geht der Frage nach, inwiefern das betriebliche Bildungsmanagement die strategische Ausrichtung der Unternehmensentwicklung im Hinblick auf den Leitwert „Nachhaltigkeit“ wirkungsvoll unterstützen kann.

¹ Zit. nach World Business Council for Sustainable Development 2007, S. 3.

1 Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher und unternehmerischer Leitwert

Der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ (Sustainable Development) geht in seiner heutigen Bedeutung zurück auf die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. In ihrem Abschlussbericht, dem sog. Brundtland-Report, definiert die Kommission eine Entwicklung als nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen (vgl. Weltkommission 1987). Auf dem Erdgipfel von Rio de Janeiro haben sich die Regierungsverantwortlichen von mehr als 170 Ländern 1992 auf das Leitbild „Sustainable Development“ verständigt. In verschiedenen Folgekonferenzen wurde und wird um die Umsetzung des Leitbildes in konkrete Schritte gerungen. Auch Deutschland hat sich nachhaltige Entwicklung zum Leitbild für die gesellschaftliche Entwicklung gesetzt und eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die regelmäßig fortgeschrieben wird (vgl. Bundesregierung 2008).

Auch für die Volkswirtschaft als Ganzes und für die einzelnen Unternehmen spielen Nachhaltigkeitsfragen eine entscheidende Rolle. Die „Megatrends der Nachhaltigkeit“ (Klimawandel, Ressourcenverknappung, globaler Süßwassermangel, Biodiversitätsverlust, Entwaldung und Wüstenbildung, demografischer Wandel, weltweites Bevölkerungswachstum, Zunahme von Armut, vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2008a) werden unser Leben in den nächsten Jahrzehnten dramatisch beeinflussen. Bereits heute künden beispielsweise die zunehmenden Extremwetterlagen oder steigende Rohstoffpreise diese Trends an. Für Unternehmen bedeuten diese Entwicklungen erhebliche Risiken, aber auch große Chancen. Mit neuen, innovativen Produkten und Dienstleistungen, die helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen, eröffnen sich neue Geschäftsfelder und neue Chancen für wirtschaftlichen Erfolg. Unternehmen, die sich unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten engagieren, positionieren sich erfolgreich im Wettbewerb, rüsten sich für die Zukunft und nehmen gleichzeitig ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr.

Nachhaltigkeit ist also nicht nur eine Notwendigkeit und ein Gebot der Verantwortung, um künftigen Generationen ein Leben auf dem Planeten möglich zu machen. Sie ist bereits heute ein zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Trotz der erheblichen methodischen Schwierigkeiten bei der Messung der ökonomischen Effekte eines nachhaltigen Managements (vgl. Salzmann u. a. 2005, S. 3 f.), gibt es inzwischen vielfältige Hinweise dafür, dass sich nachhaltiges Wirtschaften bereits heute auch ökonomisch rechnet, so z. B. die bessere Ent-

wicklung von Aktienindizes, die sich an der Nachhaltigkeit orientieren (vgl. Dow Jones Sustainability Indices 2009).

Die Nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens darf jedoch nicht nur als eine Angelegenheit der Nachhaltigkeitsabteilung oder der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit/Unternehmenskommunikation verstanden werden. Die Ausrichtung eines Unternehmens auf den Leitwert Nachhaltigkeit bedarf einer Verankerung in der Unternehmensstrategie sowie der Umsetzung in allen Unternehmensbereichen und -funktionen. Nachhaltigkeit muss konsequent in die Managementsysteme, -prozesse und die Kultur des Unternehmens integriert werden.

Ein wichtiger Schritt für die Ausrichtung eines Unternehmens auf Nachhaltigkeit besteht in der Sammlung und Dokumentation von Informationen über den Einfluss der eigenen Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt. Die Global Reporting Initiative (GRI) des Umweltprogramms der Vereinten Nationen hat dazu einen differenzierten und vielfach erprobten Ansatz entwickelt (vgl. Arbox 2010 in diesem Band). Die Initiative bietet einen Rahmen für Nachhaltigkeitsberichte, der Organisationen hilft, ihre Nachhaltigkeitsleistungen hinsichtlich definierter ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher/sozialer Kriterien zu erfassen und darzustellen (vgl. Global Reporting Initiative 2007, 2008). Möglichkeiten zur Verknüpfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Unternehmenssteuerung bietet die Balanced Scorecard. Nachhaltigkeitsziele können in bestehende BSCs integriert werden oder in einer Sustainability-Balanced Scorecard ausgewiesen werden (vgl. Geminder u. a. 2002; Schaltegger/Dylick 2002). Die Erfahrungen zeigen allerdings, dass es in vielen Unternehmen nicht gelingt, die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung zu schließen. Das liegt wohl zum Teil daran, dass Leitsätze, Strategien und Visionen zu unspezifisch formuliert sind. Bisweilen erfolgt auch in den Bereichen eine nachträgliche Verknüpfung bereits vorhandener Ziele mit der Nachhaltigkeitsstrategie, um den Ansprüchen der Unternehmensleitung zu genügen (vgl. Geminder u. a. 2002, S. 27). Ich vermute, dass ein weiterer Grund für Umsetzungsschwierigkeiten darin liegt, dass die Personalentwicklung zu wenig als *strategischer Partner der Unternehmensentwicklung für Nachhaltigkeit* verstanden und genutzt wird.

Nachhaltigkeit in Unternehmen umzusetzen bedarf erheblicher Anstrengungen. Häufig sind weitreichende Umstrukturierungen notwendig. Nachhaltigkeitsmanager müssen als *Agenten des Wandels* tätig sein. Ihre Aufgabe ist es, Strukturen, Systeme und Prozesse zu entwickeln, welche die Entwicklungsziele des Unternehmens hinsichtlich Nachhaltigkeit unterstützen. Der gesamte Prozess beruht letztlich auch auf einer Veränderung von Werten. Deswegen müssen Nachhaltigkeitsmanager *mit den Menschen* im Unternehmen arbeiten, sie ermutigen und für den

Wandel begeistern. Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie braucht die volle Unterstützung der Menschen, die in den Unternehmen arbeiten.

2 Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe

Ohne die Überzeugung von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern und ohne die nötigen Kompetenzen bleibt Nachhaltigkeit in Unternehmen eine reine Marketingveranstaltung und wird keinen wirklichen Erfolg bringen. Georg Winter, einer der Pioniere umweltorientierter Unternehmensführung, formulierte bereits in den 1980er Jahren: „In den Mitarbeitern liegt die entscheidende Kraft des Unternehmens. [...] Soll ein Unternehmen mit eingefahrenen Organisationsformen und Abläufen auf den Kurs umweltorientierter Unternehmensführung gebracht werden, so bedeuten dessen Mitarbeiter das größte Risiko, aber auch die größte Chance. Können die Mitarbeiter nicht überzeugt werden, so scheitert das Projekt trotz bester sachlicher Vorbereitung. Sind jedoch die Mitarbeiter erst einmal für den Gedanken umweltorientierter Unternehmensführung gewonnen, so wird das Projekt sich annähernd selbst einführen“ (Winter 1987, S.102).

Den Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Ihre Aufgabe ist es, die strategische Ausrichtung des Unternehmens aufzugreifen und ihre Umsetzung in der täglichen Arbeit sicher zu stellen. Sie sind für die Zielerreichung in Abteilungen und Teams zuständig. Führungskräfte bewegen Menschen. Sie müssen im täglichen Kontakt mit ihren Mitarbeitenden die Unternehmenswerte glaubhaft vertreten.

Um die dargestellten Aufgaben sach- und menschengemäß erfüllen zu können, ist es unabdingbar, dass die Führungskräfte selbst motiviert und von der Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung überzeugt sind. Sie müssen, um ihrer Führungsaufgabe gerecht zu werden, von einer tragfähigen Vorstellung von der Zukunft ihres Unternehmens geleitet werden und bedürfen einer „Vision“ für dessen weitere Entwicklung. Sie brauchen Ideen und Konzepte, um von dieser Vision zu konkreten und operationalisierbaren Zielen für den betrieblichen Alltag zu gelangen.

Niemand kann heute en detail wissen und sagen, wie eine zukunftsfähige Gesellschaft, wie ein zukunftsfähiger Betrieb aussieht. Daher ist die Umsetzung des Leitbildes Nachhaltigkeit in konkrete Einzeloperationen ein gemeinschaftlicher Such- und Entwicklungsprozess. Es ist notwendig, so viele Mitarbeitende wie möglich zu begeistern, an dem gemeinsamen Umbau in Richtung Nachhaltigkeit mitzuwirken. Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe bedeutet, im Unternehmen einen sozia-

len Prozess auszulösen, der in die Suche nach dauerhaft tragfähigen Lösungen für eine zukunftsfähige Wirtschafts- und Arbeitsweise mündet. Diese Suche kann zu einer sinnstiftenden Aufgabe werden, der sich Menschen ernsthaft und langfristig zuwenden. Dadurch kann bei vielen Mitarbeitenden auch eine neue und langfristige Identifikation mit dem Unternehmen entstehen.

Die Ausrichtung eines Unternehmens auf Nachhaltigkeit muss von der Unternehmensleitung angestoßen werden und in allen Führungsebenen verankert sein. Um die Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen, bedarf diese Top-down-Strategie jedoch einer Ergänzung durch eine Bottom-up-Strategie: Es gilt, das Problemlösungsverhalten und die Kreativität der betroffenen Mitarbeitenden zu unterstützen und den Menschen Raum zu geben, selbst Vorschläge und Konzepte für eine nachhaltige, unter finanzieller, ökologischer und sozialer Perspektive langfristig tragfähige Gestaltung von Arbeitsprozessen zu entwickeln.

3 Nachhaltigkeit als Aufgabe der Personal- und Führungskräfteentwicklung

Wenn ein Unternehmen Nachhaltigkeit zu einem zentralen Bestandteil seiner Unternehmensstrategie gemacht hat, dann ist es unabdingbar, diese Ausrichtung auch in einer korrespondierenden Strategie der Personalarbeit und des Bildungsmanagements aufzugreifen. Die Personalstrategie des Unternehmens muss systematisch mit der Nachhaltigkeitsstrategie verknüpft werden und die Personalentwicklung muss die auf Nachhaltigkeit ausgerichteten strategischen Zielsetzungen in den anderen Bereichen aufgreifen. Wenn sich ein Unternehmen z. B. im Bereich Produktverantwortung Ziele setzt wie CO₂-Reduktion, innovative Technologien für weniger Verbrauch und integrierten Klimaschutz (vgl. BMW Group 2007), dann müssen diese Ziele durch eine entsprechende Personalentwicklung unterstützt werden.

Wissenschaftler und Verantwortliche in der Personalentwicklung scheinen sich inzwischen erhebliche Gedanken über die *Nachhaltigkeit der Personalentwicklung* zu machen (vgl. z. B. Priebe 2007; Schüßler 2007; Zaugg 2006). Doch die Frage nach einer *Personalentwicklung für Nachhaltigkeit*, also nach dem systematischen Beitrag der Personalentwicklung zur *Umsetzung der Nachhaltigkeit des Unternehmens* – diese Frage scheint kaum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen und betrieblicher Überlegungen zu sein. Vielleicht herrscht bisweilen auch die Vorstellung vor, gute Personalentwicklung decke den sozialen Aspekt von Nachhaltigkeit ab – und darin erschöpfe sich ihr Beitrag. Doch Nachhaltigkeit ist ein Dreiklang von

Sozialem, Ökonomie und Ökologie. Auch und gerade die ökonomischen und ökologischen Aspekte gilt es in der Personalentwicklung aufzugreifen.

Das World Business Council for Sustainable Development hat eine Informationsschrift für Human Resource Manager herausgegeben, in dem Anregungen für die Umsetzung einer an Nachhaltigkeit orientierten Personalarbeit und –entwicklung dargestellt werden. Mit dieser Schrift will der Rat Ansatzpunkte benennen, um über Schlüsselaufgaben in den Unternehmen nachzudenken. Es werden drei kritische Herausforderungen für das Human Resource Management identifiziert:

1. Hochqualifiziertes und engagiertes Personal rekrutieren und es langfristig an das Unternehmen binden,
2. Anreize schaffen für außergewöhnliche Leistungen,
3. Schlüsselkompetenzen für Nachhaltigkeit entwickeln

(vgl. WBCSD 2007, S. 3).

Zu 1., Hochqualifiziertes und engagiertes Personal rekrutieren und es langfristig an das Unternehmen binden

Unternehmen können heute im Wettbewerb nur bestehen, wenn sie Fach- und Führungskräfte finden, die sich den Herausforderungen der Zukunft offen stellen und ihnen mit Kompetenz begegnen können. Solche Mitarbeiter sind in der Lage, Herausforderungen und Schwierigkeiten als Chancen zu verstehen und sie mit Hilfe kreativer Lösungen in Wettbewerbsvorteile zu verwandeln. Dies gelingt nur Menschen, die bereit sind, kontinuierlich zu lernen – von Kollegen, von Kunden, von Zulieferern, von Wettbewerbern – kurz, von jedem, der ihnen im geschäftlichen und privaten Alltag begegnet.

Eine wachsende Zahl junger Menschen bewertet potenzielle Arbeitgeber heute nach ihrem Ansehen hinsichtlich sozialer, ethischer und ökologischer Gesichtspunkte. Um die fähigsten und kompetentesten Mitarbeiter gewinnen zu können, muss ein Unternehmen heute auch auf diesen Gebieten glaubhaft agieren und seine Leistungen überzeugend kommunizieren.

Nachhaltigkeit kann weiterhin als ein Kriterium bei der Personalauswahl dienen: Sensibilität für Umweltprobleme, Aufgeschlossenheit für soziale Problemlagen und gesellschaftliches Engagement sind geeignete Indikatoren für Motivation und Einsatzbereitschaft von Bewerbern.

Zu 2., Anreize schaffen für außergewöhnliche Leistungen

Nachhaltigkeit kann auch zu einem wichtigen Faktor für die Motivation von Mitarbeitern werden. Das Bemühen eines Unternehmens, ethisch verantwortlich zu

handeln und ein glaubhaftes Engagement für Gesundheit und Arbeitssicherheit der eigenen Mitarbeiter, wird von diesen gewürdigt und trägt zu einem verstärkten Engagement bei.

Die Unternehmensziele hinsichtlich Nachhaltigkeit müssen auch in den Bewertungs- und Entlohnungssystemen berücksichtigt werden. Die Beiträge von Mitarbeitern zu den sozialen und umweltbezogenen Zielen gilt es hier in gleicher Weise zu berücksichtigen wie das Erreichen kurzfristiger finanzieller Ziele.

Zu 3., Schlüsselkompetenzen entwickeln

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, jene Schlüsselkompetenzen zu identifizieren, die nötig sind, um die Unternehmensstrategie umzusetzen und den Anforderungen des Wettbewerbs zu genügen. Zu diesen Schlüsselkompetenzen gehören heute Kompetenzen für Nachhaltigkeit unabdingbar dazu.

Dieses Bündel an Wissen, Können und Haltungen sollte so breit wie möglich im Unternehmen und bei so vielen Führungskräften und Mitarbeitenden wie möglich verankert sein. Dazu bedarf es einer langfristigen Strategie. Um die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln muss das Bildungsmanagement die ganze Bandbreite an Lernformen nutzen, die zur Verfügung stehen. Dies reicht von formalen Trainingsprogrammen über Mentoring und Coaching, Lernen am Arbeitsplatz bis hin zu Lernformen, in denen Mitarbeiter gemeinsam mit anderen Menschen reale Probleme außerhalb des Unternehmens erkunden und zu lösen versuchen (Action Learning, Community Learning).

Um Nachhaltigkeit im Unternehmensalltag umzusetzen, bedarf es eines spezifischen Wissens und Könnens. Mindestens genauso wichtig sind jedoch entsprechende Haltungen. Wer sich mit vollem Einsatz für Nachhaltigkeit in einem Unternehmen engagieren soll, muss Nachhaltigkeit als Wert internalisiert haben.

Was bedeutet es für die Personalarbeit eines Automobilunternehmens, wenn dieses energieeffiziente Fahrzeuge in einem ressourcenschonenden Produktionsprozess entwickeln, herstellen und verkaufen will? Es reicht dann eben nicht mehr, sehr gute Ingenieure zu haben. Das Unternehmen braucht Ingenieure, die ein spezifisches Wissen über sparsame Motoren und alternative Antriebsformen haben, das nötig ist, um dieselben zu entwickeln. Und – vielleicht am wichtigsten – diese Ingenieure brauchen Leidenschaft für sparsame, energieeffiziente Motoren.

Jenseits dieser jeweils spezifischen Kompetenzen ist es notwendig, ein übergreifendes, gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit zu entwickeln. Dazu bedarf es einer engen Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen für Nachhaltig-

keit, dem Bildungsmanagement und den Führungskräften aller Unternehmensbereiche und -funktionen.

Das World Business Council for Sustainable Development nennt in seiner Handreichung einige Aufgabenbereiche, mit denen Unternehmen beginnen können, ihre Personalentwicklung auf die Nachhaltigkeitsstrategie auszurichten².

Personalgewinnung

- Integration von Nachhaltigkeitsfragen in die Personalauswahl
- Monitoring der langfristig für den Unternehmenserfolg erforderlichen Kompetenzen
- Information neuer Mitarbeiter über das Engagement des Unternehmens für Nachhaltigkeit und seine Nachhaltigkeitspolitik
- Nutzung von Personalauswahlverfahren, die Diskriminierung vermeiden und Gleichstellung sicherstellen
- Mitarbeitermotivation
- Integration von ökologischen und sozialen Kriterien in das Performancemanagement und in das System der Personalbeurteilung und -entlohnung des Unternehmens
- Unterstützung einer angemessenen Work-Life Balance
- Unterstützung von Mitarbeitern, die sich in sozialen Initiativen engagieren
- Kompetenzentwicklung
- Integration von ökologischen und sozialen Themen und Problemstellungen in Trainings- und Entwicklungsprogrammen – auf allen Fach- und Führungsebenen und in allen Unternehmensbereichen
- Sicherstellen, dass alle Bildungsprogramme die Risiken und Chancen nachhaltiger Entwicklung berücksichtigen
- Identifizierung von Bildungsmethoden, mit Hilfe derer am wirkungsvollsten die Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten entwickelt werden können – für unterschiedliche Funktionen und auf allen Ebenen

(vgl. WBCSD 2007, S.17, Übersetzung: U.M.).

Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit sind unabdingbar auf die Unterstützung ihrer Mitarbeiter angewiesen. Führungskräfte auf allen Ebenen sowie das betriebliche Bildungsmanagement sind wichtige Partner bei der Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Nachhaltigkeitsbeauftragte sollten den Kontakt zur Personalentwicklung suchen – und umgekehrt.

2 Diese Aufgaben werden jeweils mit einer Reihe weiterer Unterpunkte und Leitfragen konkretisiert, die im Folgenden jedoch aus Platzgründen nicht wiedergegeben werden können.

Literatur

- Arbex, Nelmara** (2010): Nachhaltigkeitsberichterstattung – Unternehmen lernen ihre wirtschaftlichen, sozialen und umweltrelevanten Beiträge für unsere Gegenwart und Zukunft messen und Zielvorgaben definieren. (In diesem Band)
- BMW Group** (2007): Sustainable Value Report 2007/2008. München.
- Bundesregierung** (2008): Für ein nachhaltiges Deutschland. Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/___Anlagen/2008-11-17-fortschrittsbericht-2008.property=publicationFile.pdf, Abruf am 12.08.2009.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit** (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit** (2008a): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit** (2008b): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis. Berlin.
- Dow Jones Sustainability Indices** (2009): Fact Sheets, August 2009, http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Factsheets/SAM_Indexes-Monthly_DJSIWorld.pdf, Abruf am 14.09.2009.
- Geminder, C. U./Bieker, T./Hahn, T./Wagner, M.** (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. In: *Ökologisches Wirtschaften* 6/2002, S. 27–28.
- Global Reporting Initiative** (2007): Der Kreislauf der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ein Handbuch für kleine und nicht so kleine Organisationen. GRI: Amsterdam (www.globalreporting.org).
- Global Reporting Initiative** (2008): GRI Sustainability Reporting: A common language for a common future. GRI: Amsterdam (www.globalreporting.org).
- Linten, Markus/Prüstel, Sabine** (2008): Auswahlbibliografie „Nachhaltigkeit in der beruflichen Bildung“. Bundesinstitut für Berufsbildung: Bonn.
- Memo AG** (2009): Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010. Greußenheim.
- Müller, Ulrich** (1993): Ökologie als Führungsaufgabe. Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung. In: *Erwachsenenbildung*, 39. Jg., H. 3, S. 123 – 127.
- Priebe, Andreas** (2007): Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Diss., Univ. Bielefeld.

- Salzmann, Oliver/Steger, Ulrich/Ionescu-Somers, Aileen** (2005): Quantifying economic effects of corporate sustainability initiatives – Activities and drivers. IMD – International Institute for Management Development: Lausanne, <http://www.imd.ch/research/centers/csm/upload/Quantifying%20Economic%20Effects%20BCS%20WP%202005-28%20.pdf>, Abruf am 14.09.2009.
- Schaltegger Stefan/Dylick Thomas** (Hg., 2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Wiesbaden.
- Schüßler, Ingeborg** (2007): Nachhaltigkeit in der Weiterbildung. Theoretische und empirische Analysen zum nachhaltigen Lernen von Erwachsenen. Hohengehren.
- SustainableBusiness.com** (2009): Sustainability-Minded Companies Outperform in Crisis – Report: <http://www.sustainablebusiness.com/index.cfm/go/news.display/id/17658>, Abruf am 26.07.2009.
- University of Cambridge**, Programme for sustainability leadership, <http://www.cpi.cam.ac.uk>, Abruf am 24.07.2009.
- Weltkommission für Umwelt und Entwicklung** (1987): Our Common Future, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, Abruf am 12.08.2009.
- World Business Council for Sustainable Development** (2007): Driving Success. Human resources and sustainable development, <http://www.wbcds.org/web/publications/hr.pdf>, Abruf am 24.07.2009.
- Winter, Georg** (1987): Das umweltbewusste Unternehmen. Ein Handbuch der Betriebsökologie mit 22 Checklisten für die Praxis. München.
- Zaugg, Robert J.** (2006): Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und Empirische Exploration des Human Resource Managements. Wiesbaden, http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Presentations/SAM_Presentation_080904_Review08.pdf, Abruf am 14.09.2009.