



Zentrum für Vertrauensforschung,
AB Pädagogische Psychologie der Universität Vechta

Abschlussbericht

gefördert unter dem AZ 33611/01
von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt

VERONA

VERTRAUENSENTWICKLUNG ALS INSTRUMENT DER ORGANISATIONALEN NACHHALTIGKEITS- KOMMUNIKATION

Projektbeginn: August 2017

Laufzeit: August 2017 - Januar 2021

Vechta, 26.04.2021

Projektleitung:

Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

Projektmitarbeiter*innen:

Dipl.-Päd. Robert Lachner

Franziska Nichau, M.A.

Projektkennblatt
der
Deutschen Bundesstiftung Umwelt

Az **33611/01**Referat **43**

Fördersumme

109.760,20 €

Antragstitel **VeroNa - Vertrauensentwicklung als Instrument der organisationalen Nachhaltigkeitskommunikation**

Stichworte

Laufzeit

42 Monate

Projektbeginn

01.08.2017

Projektende

Projektphase(n)

Zwischenberichte

12.02.2018; 01.08.2018; 01.02.2019; 01.08.2019; 01.02.2020

Bewilligungsempfänger

Universität Vechta
Zentrum für Vertrauensforschung (ZfV)
Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer
Driverstr. 22

49377 Vechta

Tel 04441-15 534

Fax 04441 - 15 67252

Projektleitung
Univ.-Prof. Dr. Martin
K.W. Schweer

Bearbeiter
Dipl.-Päd. Robert Lach-
ner
Franziska Nichau, M.A.

Kooperationspartner***Zielsetzung und Anlass des Vorhabens***

Die effektive und effiziente Orientierung an Nachhaltigkeit stellt nach wie vor eine enorme Herausforderung für Unternehmen dar. Während Großunternehmen mittlerweile vielfach über umfassende Strategien des Nachhaltigkeitsmanagements verfügen, besteht diesbezüglich für Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen (KMU) noch ein großer Bedarf, da KMU weitaus stärker insbes. von begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen, aber auch von einer eher geringen Passung der wenigen existierenden Maßnahmen betroffen sind (Mayer, 2020). In der Folge kann die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit seitens der Organisationen mit erheblichen Unsicherheiten einhergehen und birgt insofern das Risiko dahingehend, dass wichtige nachhaltigkeitsrelevante Neuerungen und auch Potenziale nicht frühzeitig resp. in hinreichendem Maße aufgegriffen und angegangen werden (Pfähler, 2019). Die konstruktive Bewältigung dieser Problemstellung erfordert Vertrauen, diese basale Variable sozialen Miteinanders steht daher im Fokus des Projekts. Zielsetzung ist es daher, die aus Sicht von KMU spezifischen und differentiellen Anforderungen der Vertrauensentwicklung für den Kontext der Nachhaltigkeit zu ermitteln und prototypische branchenübergreifende Elemente dieser Anforderungen an den Vertrauensaufbau zu identifizieren, um diese innovativen Erkenntnisse letztlich in praxisnahen, adaptiven Instrumenten der Nachhaltigkeitskommunikation zu bündeln. Diese sollen durch Veröffentlichung und Verbreitung nicht nur während der Projektlaufzeit, sondern auch darüber hinaus zugänglich sein.

Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden

1. Vorbereitung und Wissenskonsolidierung (Analyse des Status Quo existierender Maßnahmen zur Förderung umweltbezogener Nachhaltigkeitskonzepte von KMU)
2. Identifizierung KMU-spezifischer und differentieller Anforderungen an den Vertrauensaufbau im Rahmen KMU-spezifischer Nachhaltigkeitskommunikation (Expert*innen- und Fokusgruppeninterviews, quantitative Befragung von Endkund*innen)
3. Identifizierung von prototypischen, branchenübergreifenden Elementen der ermittelten Anforderungskategorien und von Vertrauensindikatoren (Analyse der Erhebungen, Entwicklung eines modellhaften Rahmenkonzeptes)
4. Konzeption eines adaptiven, modularisierten Maßnahmenpakets (Konzeption einer Checkliste, eines Handlungsleitfadens und eines Diagnoseinstruments, Planung und Durchführung eines Workshops)
5. iterative Evaluation (praxisnahe Testung und begleitende Modifizierung der Bestandteile des Maßnahmenpakets)
6. Dissemination der Ergebnisse (Verbreitung zentraler Projektinhalte und -ergebnisse)
7. Projektmanagement (Planung, Koordination und Evaluation des Projektfortschritts)

Ergebnisse und Diskussion

- Im Projektverlauf wurden acht Expert*innen- und ein Fokusgruppeninterview mit KMU durchgeführt, auf Basis der entsprechenden Interviewleitfäden wurde eine ergänzende Online-Befragung von KMU (N=60) konzipiert und umgesetzt.
- In einem weiteren Schritt wurde eine quantitative Befragung von Endkund*innen durchgeführt. Hierbei wurden 550 Personen im Alter von 18 bis 74 Jahren in Deutschland befragt, ergänzend wurde eine weitere Erhebung in Form eines Kurz-Fragebogens im europäischen Umfeld realisiert (N=572). Die resultierenden Daten wurden clusteranalytisch ausgewertet.
- Mit Blick auf die Befragungen zeigte sich insgesamt, dass individuelle und kollektive Perspektiven auf umweltgerechtes, unternehmerisches Handeln und auch vertrauensbezogene Erwartungen auf Seiten der befragten KMU ebenso deutlich variieren sowie auf Seiten der Zielgruppe (Endkund*innen).
- Es resultieren differenzielle Anforderungen, die eine modularisierte Herangehensweise zur Förderung einer vertrauensbasierten Nachhaltigkeitskommunikation bei KMU erfordern.
- Die empirisch fundierte Differentialität wurde im Rahmen des entwickelten Maßnahmenpakets adäquat in Rechnung gestellt, die einzelnen Instrumente und Maßnahmen weisen auf zahlreiche positive Effekte für KMU hin.

Öffentlichkeitsarbeit und Präsentation

Für die kontinuierliche Verbreitung des Projektverlaufs diente zum einen eine projekteigene Homepage, die u.a. einen Downloadbereich inkl. einer Auswahl der entwickelten Maßnahmen und Instrumente enthält. Die Webseite www.uni-vechta.de/paedagogische-psychologie/forschung/verona ist auch nach Abschluss des Projekts erreichbar und wird weiterhin gepflegt. Zum anderen wurden ein Projektflyer sowie eine Informationsbroschüre nicht nur online zur Verfügung gestellt, sondern auch im Ausdruck öffentlich zugänglich gemacht. Darüber hinaus wurden auf Basis einer breit angelegten Recherche potenziell interessierte KMU aus der Region telefonisch sowie per E-Mail sowohl für die Befragungen als auch für eine weitere Zusammenarbeit im Projekt akquiriert.

Fazit

Im Rahmen des Projekts konnten die anvisierten Ziele realisiert werden. Durch die entwickelten und eingesetzten Erhebungsinstrumente wurde ein wichtiger Beitrag zur Gewinnung innovativer empirischer Erkenntnisse geleistet. Mit den erarbeiteten Maßnahmen und Instrumenten können KMU auch über das Projektende hinaus in ihrer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit gestärkt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Zusammenfassung.....	1
1. Einleitung	1
2. Projektdurchführung und -ergebnisse	4
2.1 Vorbereitung und Wissenskonsolidierung (AP 1).....	5
2.2 Identifizierung KMU-spezifischer und differentieller Anforderungen an den Vertrauensaufbau im Rahmen KMU-spezifischer Nachhaltigkeitskommunikation (AP 2).....	6
2.3 Identifizierung von prototypischen, branchenübergreifenden Elementen der ermittelten Anforderungskategorien und von Vertrauensindikatoren (AP 3)	10
2.4 Konzeption eines adaptiven, modularisierten Maßnahmenpakets (AP 4)	14
2.5 iterative Evaluation (AP 5)	16
2.6 Dissemination (AP 6)	17
2.7 Projektmanagement (AP 7)	18
3. Fazit	19
4. Literaturverzeichnis.....	20

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 vertrauensrelevante Schnittstellen innerhalb der Lieferkette von KMU (exemplarische Darstellung).....	3
Abb. 2 finaler Projektplan (Stand: Januar 2021).....	4
Abb. 3 paradigmatischer Hintergrund des Projekts	7
Abb. 4 modellhaftes Rahmenkonzept.....	10

Zusammenfassung

Das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderte Projekt „Vertrauensentwicklung als Instrument der organisationalen Nachhaltigkeitskommunikation“ (*VeroNa*) fokussierte im Rahmen einer 42-monatigen Laufzeit die Förderung einer vertrauensbasierten Nachhaltigkeitskommunikation in KMU sowie zwischen diesen und extraorganisationalen Akteur*innen wie Produzent*innen, Zuliefer*innen, Händler*innen und Kund*innen. *VeroNa* zielte auf die Förderung der Handlungsfähigkeit von KMU bei der Umstellung resp. Neuausrichtung auf nachhaltigere Verfahrens- und Handlungsweisen durch die Genese intra- und extraorganisationalen Vertrauens. Durch die Konzeption eines Diagnoseinstruments zur Identifikation zentraler Vertrauensindikatoren und risikobehafteter Schnittstellen in der Lieferkette und schließlich in der praxisnahen Aufbereitung der Erkenntnisse - gebündelt in einem Handlungsleitfaden und einer Checkliste für die Vertrauensentwicklung im Zuge organisationaler Nachhaltigkeitskommunikation sowie in einem diesbezüglichen Workshop für Führungskräfte von KMU - wurde eine gewinnbringende Nachhaltigkeitskommunikation implementiert.

1. Einleitung

Die Orientierung an ökologischer Nachhaltigkeit gewinnt vor dem Hintergrund aktueller globaler Entwicklungen zunehmend an Bedeutung. Gesellschaft und Politik stellen die Forderung an Unternehmen, sich stärker an diesem Maßstab auszurichten. Gerade für KMU stellt die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit allerdings nicht nur einen (möglichen) Wettbewerbsvorteil dar, sie ist gleichzeitig mit einem relativ hohen Risiko behaftet, da vergleichsweise geringe Ressourcen zur Kompensation von Fehlentwicklungen zur Verfügung stehen und die Nachhaltigkeitsthematik eine hohe Komplexität aufweist.

Eine zielführende Nachhaltigkeitskommunikation kann den Reflexions-, Veränderungs- und Verstetigungsprozess sowohl auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen (intraorganisationale Ebene) als auch auf Seiten der Partnerunternehmen und Kund*innen (inter- und extraorganisationale Ebene) stützen. Dies setzt jedoch eine hinreichende Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Akteur*innen voraus.

spezifische Herausforderungen für KMU im Rahmen von Nachhaltigkeit(-skommunikation)

Wenngleich angesichts der verstärkten Thematisierung von Corporate Social Responsibility Maßnahmen (CSR) die Implementierung nachhaltiger Entwicklung in den Unternehmenskontext seit Mitte der 2000er Jahre zunehmend an Bedeutung gewinnt, stellt nachhaltiges Agieren und Wirtschaften für Unternehmen eine noch relativ neuartige Anforderung dar. Zunehmende wird dabei der Aspekt der Unternehmensverantwortung

für Umwelt und Gesellschaft herausgestellt (Müller & Keller, 2021), gleichermaßen festzustellen ist ein fortschreitender Lernprozess im Wirtschaftssektor, welcher ein Umdenken auch zugunsten des Mehrwerts der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund von Nachhaltigkeit erkennen lässt (Frese et al., 2021).

Innerhalb von KMU existieren allerdings, anders als in Großunternehmen, nur selten spezialisierte Abteilungen, die sich dezidiert mit Fragen der nachhaltigen Entwicklung beschäftigen. Darüber hinaus lassen sich produzierende KMU durch folgende Rahmenbedingungen resp. Problemdimensionen charakterisieren (s. Hamel, 2006), die auch die Wahrnehmung und Bewertung möglicher risikobehafteter Elemente erhöhen und den Vertrauensaufbau deutlich erschweren können:

- enge Dienstleistungs- und Produktionsspektren
- geringerer Markteinfluss im Vergleich zu Großunternehmen
- geringer Bekanntheitsgrad außerhalb des eigenen Standorts und außerhalb des bestehenden Kreises der Kund*innen

Obwohl der ökologische Einfluss von KMU bedeutend ist und KMU den Großteil des Wirtschaftsstandortes Deutschland ausmachen, scheinen nach wie vor gravierende Barrieren zu bestehen, sich dieser Herausforderung zu stellen (IfM Bonn, 2020; Mayer, 2020). KMU wissen zwar durchaus um die hohe Bedeutung von CSR und nachhaltigem Wirtschaften, Nachhaltigkeit wird jedoch nicht in hinreichendem Maße als Wettbewerbsfaktor wahrgenommen (Pföhler, 2019). Als Gründe hierfür wird über die hohen Kosten hinaus eine mangelnde Resonanz seitens der Kund*innen angeführt. KMU, die Nachhaltigkeit als zentralen Erfolgsfaktor benennen, sind dementsprechend noch in der Minderheit (s. Bertelsmann Stiftung, 2014). Zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcenknappheit führen oftmals dazu, dass kaum systematisch ausgerichtete Aktivitäten der CSR vorzufinden sind (Europäische Kommission, 2020). Nachhaltigkeitskommunikation bildet daher einen wichtigen Ansatzpunkt dafür, die Bedarfe und Interessen der (End-)Kund*innen wie auch die eigenen wirtschaftlichen Risiken besser einschätzen zu können.

Vertrauen als moderierende Variable der Nachhaltigkeit(-skommunikation)

Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit ist durch ein hohes Maß an Komplexität gekennzeichnet: Das realisierte unternehmerische Engagement ist für die am Prozess beteiligten Akteur*innen nicht gänzlich überprüfbar, zudem sind die Effekte angestrebter nachhaltiger Maßnahmen oftmals schwerlich nachvollziehbar und nur mit erheblichen zeitlichen Verzögerungen sichtbar. Die Folge dieser Komplexität ist ein steigendes Unsicherheitsempfinden (s. Gronemann & Döring, 2001; Riemer & Schweizer-Ries, 2012; Laufer, 2018). Eine gelingende Nachhaltigkeitskommunikation ist von daher für Organisationen mit der enormen Herausforderung verbunden, die Bestrebungen in Richtung Nachhaltigkeit ungeachtet eines möglichen Strategieverdacht nach innen und außen authentisch darzustellen.

Vertrauen kann in diesem Prozess insofern als moderierende Variable verstanden werden, da es als ein wesentlicher Mechanismus der Komplexitätsreduktion (Luhmann, 2000) fungiert und somit auch der Nachhaltigkeitskommunikation als WahrnehmungsfILTER sowie beziehungsstrukturierend zugrunde liegt. Die konstruktive Bewältigung der Problemstellung für KMU erfordert demnach Vertrauen, gerade auch angesichts des daraus resultierenden Unsicherheitsempfindens. Im Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation trägt Vertrauen nämlich dazu bei, im Rahmen der internen und externen Beziehungen die grundlegende Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik und den damit verbundenen Wertorientierungen zu fördern. Die Offenheit für die Thematik ist wiederum essenziell für die Wahrnehmung und Bewertung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen.

Die Herausforderung für *VeroNa* bestand vor diesem Hintergrund darin, hemmende vs. fördernde Faktoren der Vertrauensentwicklung aus KMU-spezifischer Perspektive zu identifizieren und dabei individuelle sowie kollektive (differentielle) Wahrnehmungsmuster auf Seiten der beteiligten Akteur*innen zu systematisieren. Die Identifizierung zentraler Vertrauensindikatoren bezog sich dabei sowohl auf die intraorganisationalen Prozesse als auch auf die KMU-spezifische Lieferkette (s. Abb. 1):

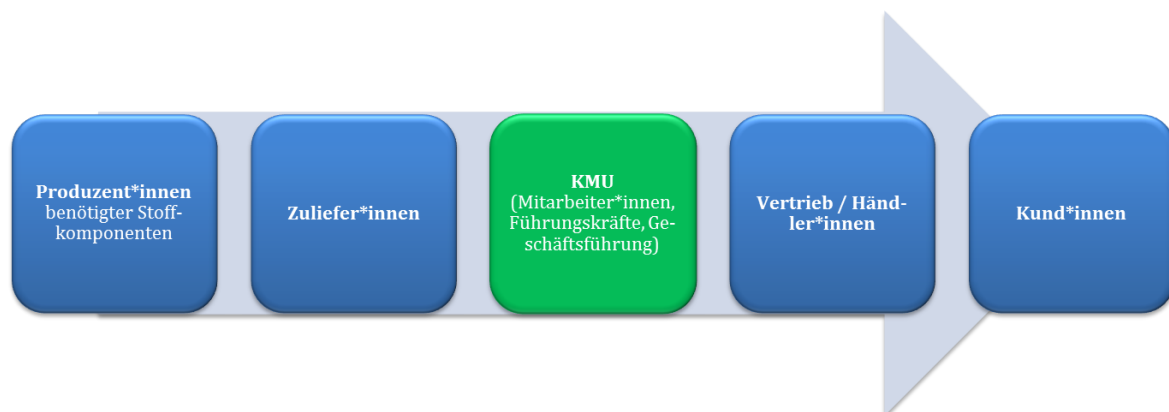


Abb. 1: vertrauensrelevante Schnittstellen innerhalb der Lieferkette von KMU (exemplarische Darstellung)

Mittels eines Mixed-Methods-Designs wurden zunächst die KMU-spezifischen und differentiellen Anforderungen der Vertrauensentwicklung ermittelt, prototypische branchenübergreifende Elemente identifiziert und zu einem praxisnahen adaptiven Maßnahmenpaket der Nachhaltigkeitskommunikation gebündelt. Entscheidende Faktoren hierfür waren:

- die Berücksichtigung eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes, welcher die spezifischen Bedingungen von KMU einbezieht
- die zentrale Stellung des Prozesses der Vertrauensgenese als Grundlage für das Gelingen der Umsetzung
- die hinreichende Berücksichtigung der Werte- und Handlungsorientierungen von Führungskräften und Mitarbeiter*innen

Das vor diesem Hintergrund entwickelte Maßnahmenpaket setzt sich aus einem Handlungsleitfaden mit Checkliste, einem Diagnoseinstrument zur Messung von Vertrauensindikatoren sowie einem Workshop zusammen. Auf diese Weise wird die Handlungsfähigkeit von KMU bei der Umstellung auf bzw. Neuausrichtung zu nachhaltigeren Verfahrens- und Handlungsweisen durch die Genese intra- wie auch extraorganisationalen Vertrauens gestärkt, um eine gewinnbringende Nachhaltigkeitskommunikation zu implementieren.

2. Projektdurchführung und -ergebnisse

Im Folgenden werden die einzelnen Projektschritte und erzielten Ergebnisse entlang der Arbeitspakete (AP) des Projekts präsentiert. In ihrem zeitlichen Verlauf erstreckten sich die Arbeitspakete über die im Balkenplan dargestellten Phasen (s. Abb. 2).¹

Aufgabe	2017				2018				2019				2020				2021																
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1			
AP1: Vorbereitung und Wissenskonsolidierung	AP1																																
AP2: Identifizierung Anforderungen Nachhaltigkeitskommunikation		AP2																															
AP3: Identifizierung Anforderungskategorien, Vertrauensindikatoren			AP3																														
AP4: Konzeption Maßnahmenpaket																																	
AP4.1: Checkliste																																	
AP4.2: Handlungsleitfaden																																	
AP4.3: Diagnoseinstrument																																	
AP4.4: Workshop																																	
AP5: Iterative Evaluation																																	
AP6: Verbreitung und Veröffentlichungen																																	
AP6.1: Veröffentlichung Handlungsleitfaden mit Checkliste																																	
AP6.2: Veröffentlichung Handlungsleitfaden mit Checkliste																																	
AP7: Projektmanagement																																	

Abb. 2: finaler Projektplan (Stand: Januar 2021)

¹ Angesichts zeitlicher Verzögerungen, die durch die Corona-Pandemie hervorgerufen wurden, verlängerte sich die Projektlaufzeit kostenneutral um sechs Monate. Damit verbunden sind auch geringfügige Verschiebungen im Vergleich zur Planung gemäß dem letzten Zwischenbericht vom 01.02.2020.

2.1 Vorbereitung und Wissenskonsolidierung (AP 1)

Projektziele gemäß Antrag

- Wissenskonsolidierung zum Status Quo der Realisation existierender organisationaler Maßnahmen sowie vorhandener Instrumente zur Förderung umweltbezogener Nachhaltigkeitskonzepte von KMU
- breit angelegte Recherche bereits etablierter (über-)regionaler KMU-Netzwerke und solcher zu umweltbezogenen Thematiken
- Nutzung bestehender eigener Kooperationsbeziehungen und Kontakte zu KMU, Wirtschaftsverbänden, Industrie- und Handelskammern sowie zu Netzwerken zur erfolgsversprechenden Ansprache interessierter KMU unterschiedlicher Branchen

AP 1 diente der Wissenskonsolidierung des Status Quo der Realisation existierender organisationaler Maßnahmen sowie vorhandener Instrumente zur Förderung umweltbezogener Nachhaltigkeitskonzepte von KMU. Hierzu fand eine breit angelegte Recherche insbes. im deutschsprachigen Kontext zum Projektgegenstand statt.

Auf dieser Basis wurden in Vorbereitung auf AP 2 Kontakte zu Unternehmen gesucht resp. bestehende Kontakte reaktiviert, die Akquise relevanter Kontakte verlief dabei mehrstufig, um ein breites Kontaktspektrum zu erzeugen. Zunächst konnten bereits bestehende Kontakte genutzt werden, um das Projekt fokussiert bei Unternehmen zu bewerben, die bereits durch frühere Kooperationen mit dem ZfV an der Universität Vechta vertraut sind. Ergänzend dazu wurden KMU unterschiedlicher Branchen (bspw. Einzelhandel und Gastgewerbe) recherchiert, die in ihrer Onlinepräsenz Bezüge zum Themenfeld der Nachhaltigkeit resp. des Vertrauens aufwiesen (zunächst im Landkreis Vechta und anschließend ausgedehnt auf ganz Niedersachsen). In dieser Hinsicht zeigte sich, dass nur ein sehr geringer Anteil der KMU entsprechende Merkmale aufwies.

Zusätzlich wurden auf lokaler Ebene (in Vechta und Umgebung) Unternehmen unterschiedlicher Branchen recherchiert und kontaktiert, die keinen (offensichtlichen) Bezug zum Thema der Nachhaltigkeit aufwiesen. Der lokale Bezug einerseits und der Rückgriff auf bereits bestehende Kontakte zum anderen stellten sich dabei als eine gewinnbringende Strategie heraus.

realisierte Projektziele

- ✓ Wissenskonsolidierung zum Status Quo der Realisation existierender organisationaler Maßnahmen sowie vorhandener Instrumente zur Förderung umweltbezogener Nachhaltigkeitskonzepte von KMU
- ✓ breit angelegte Recherche bereits etablierter (über-)regionaler KMU-Netzwerke und solcher zu umweltbezogenen Thematiken
- ✓ Nutzung bestehender eigener Kooperationsbeziehungen und Kontakte zu KMU, Wirtschaftsverbänden, Industrie- und Handelskammern sowie zu Netzwerken zur erfolgsversprechenden Ansprache interessierter KMU unterschiedlicher Branchen

2.2 Identifizierung KMU-spezifischer und differentieller Anforderungen an den Vertrauensaufbau im Rahmen KMU-spezifischer Nachhaltigkeitskommunikation (AP 2)

Projektziele gemäß Antrag

- Ermittlung KMU-spezifischer Anforderungen hinsichtlich der Vertrauensentwicklung im Kontext der Nachhaltigkeit
- Identifikation und Systematisierung vertrauensrelevanter Schnittstellen, zentraler Indikatoren sowie (antizipierter) Herausforderungen und ggf. vorherrschender Hemmnisse aus KMU-spezifischer Perspektive
- Identifizierung differentieller Anforderungen bezüglich einer vertrauensbasierten Nachhaltigkeitskommunikation von KMU aus der Perspektive von (potentiellen) Endkund*innen
- Methoden: Expert*innen- und Fokusgruppeninterviews (N = 5-10) mit KMU, quantitative Befragung von Endkund*innen (N=100)

Die Herangehensweise von *VeroNa* folgt den Grundannahmen des dynamisch-transaktionalen Paradigmas (u.a. Wirth, Stiehler & Wünsch, 2007): Es wird davon ausgegangen, dass menschliches Erleben und Verhalten von Faktoren der Person und der Situation beeinflusst wird. So werden die KMU-spezifischen Anforderungen an den Prozess der Vertrauensgenese im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation als ein komplexes Wechselspiel von Einflussfaktoren auf personaler und situationaler Seite begriffen. Die personalen Faktoren nehmen dabei Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung der situationalen Faktoren, auf deren Seite verschiedene Faktoren zu berücksichtigen sind (s. Abb. 3).

Das dynamisch-transaktionale Paradigma ist dabei eng mit einer konstruktivistischen Zugangsweise verbunden, d.h. das Vorgehen in *VeroNa* folgt der Annahme, dass die erlebte Wirklichkeit, die im sozialen Miteinander ausgetauscht und geschaffen wird, für das Erleben und Handeln entscheidend ist. Daher wurden die subjektiven Sichtweisen der beteiligten Akteur*innen über Interviews und Fragebögen in ihrer Perspektivenvielfalt erhoben. Diese Spezifität und Differentialität der Perspektiven und Erwartungen stellt einen zentralen konzeptuellen Aspekt der Analyse und Konzeption kompatibler Maßnahmen und Instrumente im Rahmen des Projekts dar.

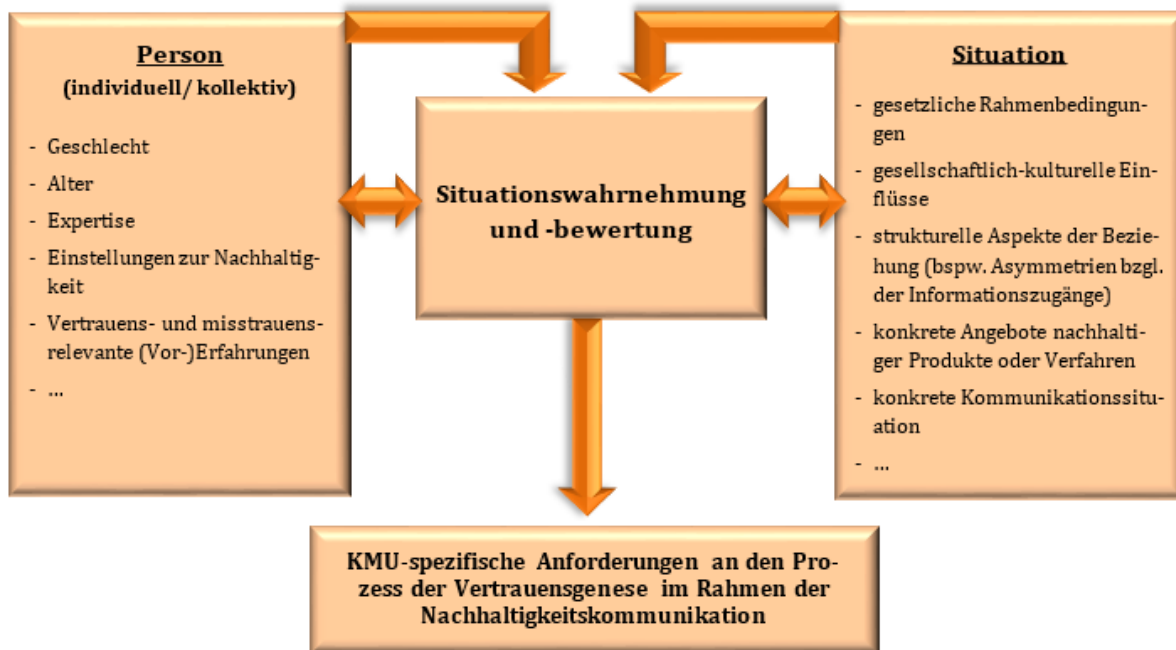


Abb. 3: paradigmatischer Hintergrund des Projekts

Mittels eines eigens konzipierten Interviewleitfadens wurden vor diesem Hintergrund zunächst acht Expert*innen befragt, auf Basis dieses Interviewleitfadens und angereichert durch die ersten Interviewergebnisse, wurde ergänzend zu den geplanten Erhebungen eine Online-Befragung von KMU (N=60) konzipiert und umgesetzt. Die Umfrage bot ein stärker in die Breite gehendes und weiterführendes Stimmungsbild innerhalb der Gruppe der KMU. Befragt wurden Unternehmen aus diversen Branchen im niedersächsischen Raum mit einer Betriebsgröße von maximal 299 Beschäftigten.

*ausgewählte Ergebnisse aus den Expert*innen-Interviews*

- Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategie bzgl. des Markteinflusses erfordert kreative Ideen; Gründe, wieso es an diesen Ideen fehlt, stellen begrenzte Mittel oder ungenutzte Potenziale des Marktes dar
- Zufriedenheit auf Seiten der Mitarbeiter*innen und Kund*innen als Ausgangspunkt für Vertrauen, Qualität und Imageförderung
- Einfluss von Nachhaltigkeit als Werbefaktor noch ungewiss

- mögliche Herausforderungen für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien werden in Unternehmensgröße und Führungsstruktur (Hierarchie) gesehen
- für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien sollte die Unternehmensführung Verantwortung übernehmen und übertragen
- Vertrauen stellt die Grundvoraussetzung für das Funktionieren von Beziehungen und Unternehmensprozessen dar; vertrauensvolle Beziehungen werden aufgebaut durch vernünftige Preise, ehrliche Behandlung und Verlässlichkeit
- Beziehung zu Lieferant*innen wächst durch jahrelange Zusammenarbeit, da diese dementsprechend qualifiziert worden sind und die Bedürfnisse des Unternehmens kennen

ausgewählte Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung

- Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategie kann in KMU im Vergleich zur Großunternehmen wegen kürzeren Entscheidungswegen schneller erfolgen
- nachhaltiges Handeln führt zur Kostenersparnis u.a. durch Optimierung von Kosten für Energie
- nachhaltiger Umgang mit zur Verfügung stehenden Ressourcen wirkt sich positiv auf den Wettbewerbsfaktor aus und führt zur Qualitätssteigerung
- primäre Herausforderungen für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien sind Entscheidungswege, Kosten und Kundenresonanz
- Ambivalenz in der Bewertung von Kosten: einerseits bietet Nachhaltigkeit das Potenzial zur Kostenersparnis, andererseits scheinen Nachhaltigkeitsbemühungen mit Kosten verbunden zu sein
- Erwartungen der Kund*innen als wichtiger Grund für viele Unternehmen, um Nachhaltigkeit zu stärken, aber Resonanz der Kund*innen bleibt oftmals aus
- Nachhaltigkeitskommunikation bildet einen zentralen Ansatzpunkt dahingehend, die Bedarfe und Interessen der Kund*innen sowie die wirtschaftlichen Risiken insbes. auch für KMU besser einschätzen zu können
- nachhaltiges Handeln in Unternehmen setzt Vertrauenswürdigkeit voraus, insbes. hoher Stellenwert auf das Vertrauen der Kund*innen zum Unternehmen
- Wahrnehmung von Vertrauen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, um einen Imageschaden zu vermeiden

Eine Verknüpfung zu AP 3 bildete ein (erster) Workshop, in welchem die dargestellten Ergebnisse aus der Unternehmensumfrage sowie aus den Interviews den interessierten Unternehmen mittels eines Handouts zugänglich gemacht und diskutiert wurden. Diese Diskussion wurde mit der Methode eines Fokusgruppeninterviews (N = 2) aufgezeichnet und hinsichtlich einer Validierung sowie Modifikation der zuvor identifizierten Anforderungskategorien ausgewertet. Auf diese Weise wurde den interviewten Unternehmensvertreter*innen Gelegenheit zum wechselseitigen Austausch gegeben, zudem konnten

noch vor Erstellung des Maßnahmenpakets erste Projektergebnisse verbreitet und diskutiert werden. Dadurch wurde den beteiligten Unternehmen noch im laufenden Projektvorhaben die Gelegenheit zur aktiven Mitwirkung an der Entwicklung des Maßnahmenpakets ermöglicht.

Vor dem Hintergrund, dass individuelle und kollektive Perspektiven auf umweltgerechtes, unternehmerisches Handeln und auch vertrauensbezogene Erwartungen ebenso auf Seiten der Zielgruppe (Endkund*innen) deutlich variieren können und somit differenzielle Anforderungen resultieren, die eine modularisierte Herangehensweise zur Förderung einer vertrauensbasierten Nachhaltigkeitskommunikation bei KMU unumgänglich machen, wurde in einem weiteren Schritt eine umfangreiche Befragung von Endkund*innen durchgeführt. Die Befragung erfolgte über einen externen Felddienstleister, es wurden 550 Personen im Alter von 18 bis 74 Jahren in Deutschland befragt. Ergänzend wurde eine weitere Erhebung in Form eines Kurz-Fragebogens im europäischen Umfeld (Deutschland, Niederlande, Belgien, Großbritannien und Dänemark) realisiert (N=572), die entsprechenden Items wurden der Endkund*innen-Befragung im deutschsprachigen Raum entnommen und jeweils in die englische, niederländische und dänische Sprache übersetzt. Mit dieser zusätzlichen Befragung konnte die Datenanalyse um eine international-vergleichende Perspektive gewinnbringend erweitert werden (zu den Ergebnissen s. AP 3).

realisierte Projektziele

- ✓ Ermittlung KMU-spezifischer Anforderungen hinsichtlich der Vertrauensentwicklung im Kontext der Nachhaltigkeit
- ✓ Identifikation und Systematisierung vertrauensrelevanter Schnittstellen, zentraler Indikatoren sowie (antizipierter) Herausforderungen und ggf. vorherrschender Hemmnisse aus KMU-spezifischer Perspektive
- ✓ Identifizierung differentieller Anforderungen bezüglich einer vertrauensbasierten Nachhaltigkeitskommunikation von KMU aus der Perspektive von (potentiellen) Endkund*innen
- ✓ Methoden: Expert*innen-Interviews (N=8), Fokusgruppeninterview (N = 2), quantitative Befragung von Endkund*innen (N=1.122), Unternehmensbefragung (N=60)

2.3 Identifizierung von prototypischen, branchenübergreifenden Elementen der ermittelten Anforderungskategorien und von Vertrauensindikatoren (AP 3)

Projektziele gemäß Antrag

- Analyse der zentralen Erkenntnisse aus den Expert*innen- und Fokusgruppeninterviews sowie der Umfrage hinsichtlich prototypischer Elemente der ermittelten Anforderungen
- Identifizierung branchenübergreifender Anforderungskategorien
- Zusammenstellung der ermittelten prototypischen Elemente in einem modellhaften Rahmenkonzept
- Methode: Analyse der qualitativen Daten, clusteranalytische Auswertung der quantitativen Befragungen

Auf Basis der Expert*innen- und Fokusgruppeninterviews sowie der Unternehmensumfrage wurden in AP 3 die identifizierten prototypischen, branchenübergreifenden Elemente der ermittelten Anforderungskategorien und Vertrauensindikatoren in einem modellhaften Rahmenkonzept festgehalten:

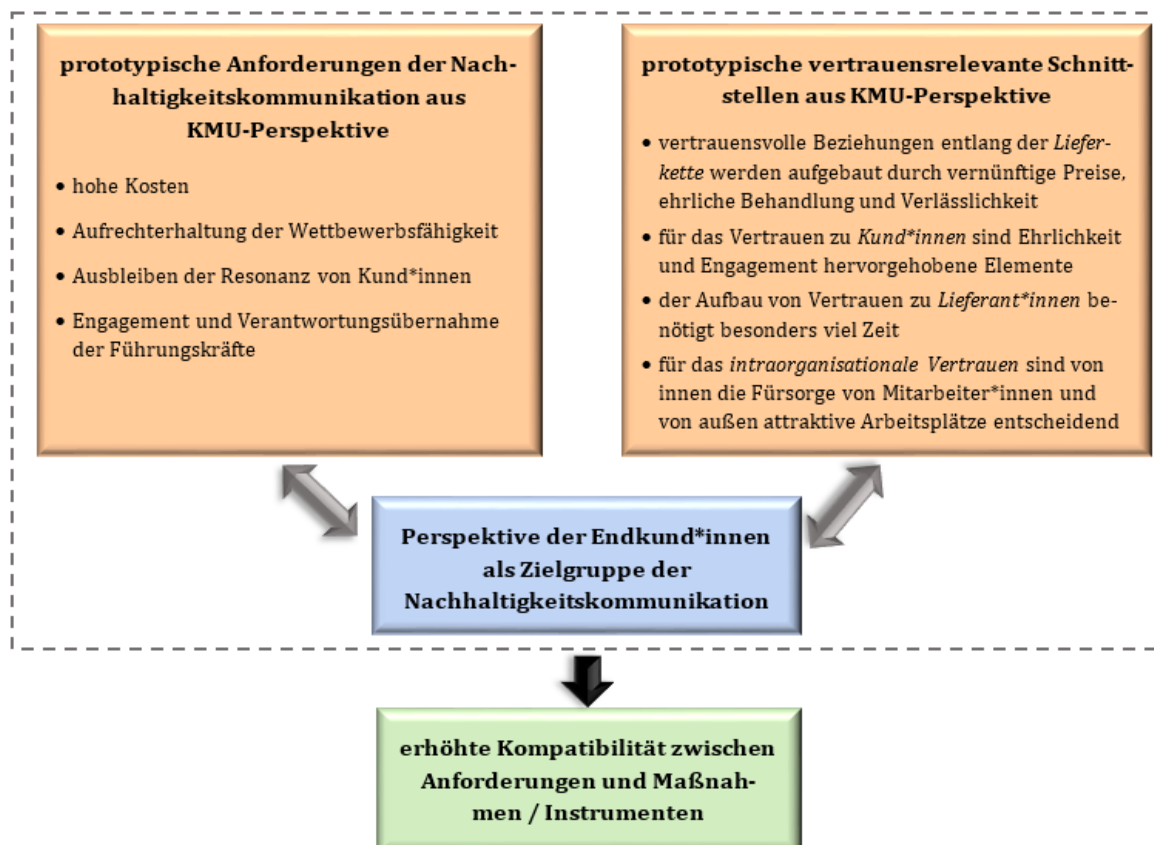


Abb. 4: modellhaftes Rahmenkonzept

Darüber hinaus sind die weiteren aus AP 2 vorliegenden empirischen Daten (Endkund*innen-Befragung) clusteranalytisch aufbereitet worden, um hieraus psychologisch bedeutsame Gruppen (Cluster) ableiten zu können, die zugleich Zielgruppen der Kommunikation abbilden. Im Rahmen dieser Auswertungen konnten vier Gruppen ermittelt werden, die im Sinne der Generalisierbarkeit zur Entwicklung adaptiver, branchenübergreifender Instrumente beitragen und von interessierten KMU genutzt werden können. Dabei wurden unterschiedliche Konsumgewohnheiten sowie vertrauens- und umweltrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen erhoben. Im Folgenden werden die ermittelten Gruppierungen in Kurzform sowie resultierende Implikationen für Praxismaßnahmen resp. -instrumente präsentiert.

Cluster I „die vertrauensvollen Nachhaltigkeitsorientierten“

Alter	unter 30-Jährige und über 51-Jährige
Geschlecht	überwiegend weiblich
Bildung	hohe Bildungsabschlüsse
Lebenssituation	meist ehrenamtlich tätig
Vertrauenserleben	Vertrauen auf die Ehrlichkeit von Unternehmensauskünften als auch auf die Arbeit von unabhängigen Umweltorganisationen oder externen Gütesiegeln
Nachhaltigkeit	Problemwissen und Handlungswissen vorhanden
Kommunikation	regelmäßige Auseinandersetzung und Nutzung sämtlicher Informationskanäle
Konsumverhalten	Konsumententscheidungen basieren vor allem auf qualitativ hochwertigen Produkten, Fragen nach dem sozialen Engagement des Unternehmens, kurzen Transportwegen sowie der ökologischen Nachhaltigkeit dieser Produkte
Implikationen für Maßnahmen	Vertrauensaufbau durch weiterhin nachvollziehbare, vielseitige Informationen unterstützen und verfestigen - auch aus Handel und Produktion bereitstellen, um vorhandene Zweifel abzubauen und nachhaltigen Konsum weiterhin zu fördern

Cluster II „die konventionell Vertrauenden“

Alter	41- bis 50-Jährige und über 61-Jährige
Geschlecht	eher männlich
Bildung	vorwiegend Berufsabschluss und Hochschulabschluss
Lebenssituation	selten ehrenamtlich tätig
Vertrauenserleben	es wird keine Notwendigkeit für Vertrauen gesehen, um Produkte oder Dienstleistungen zu erwerben oder anzunehmen
Nachhaltigkeit	geringes Problemwissen und Handlungswissen
Kommunikation	vorwiegend über herkömmliche Informationsquellen wie Fernsehen oder Zeitungen; im Austausch mit Unternehmen wird direkter Kundenkontakt als relevant angesehen
Konsumverhalten	Preis, Design und Markenname als Aspekte von Konsumententscheidungen
Implikationen für Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensaufbau durch geeignete Informationen unterstützen • Eigenverantwortung durch das Aufzeigen von Handlungsalternativen erhöhen • Handlungsanreize bieten, um Gewohnheiten zu durchbrechen und Einstellungs-Verhaltens-Diskrepanzen zu überwinden

Cluster III „die nachhaltigkeitsbewussten Skeptiker*innen“

Alter	über alle Alterskohorten verteilt
Geschlecht	weiblich und männlich
Bildung	vorwiegend Berufsabschluss und Hochschulabschluss (Master)
Lebenssituation	eher berufstätig und nicht ehrenamtlich tätig
Vertrauenserleben	das Vertrauen in Unternehmen und ihre Tätigkeiten scheint vorhanden und eher wichtig zu sein, jedoch sehen sie die Vertrauenswürdigkeit eher in kleinen und mittleren Unternehmen als bei großen Konzernen

Nachhaltigkeit	wenn es um Nachhaltigkeit geht, zeigen sie sich dagegen eher skeptisch
Kommunikation	sie informieren sich über unterschiedliche Informationskanäle, wobei klassische Informationskanäle wie Fernsehen und Zeitungen überwiegen
Konsumverhalten	Qualität und Preis des Produktes sowie Markenname und Design sind Gründe für Kaufentscheidungen
Implikationen für Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortung durch das Aufzeigen von Handlungsalternativen erhöhen • Handlungsanreize bieten, um Gewohnheiten zu durchbrechen und Einstellungs-Verhaltens-Diskrepanzen zu überwinden

Cluster VI „die nachhaltigkeitsbewussten Ambivalenten“

Alter	18- bis 50-Jährige
Geschlecht	überwiegend männlich
Bildung	vorwiegend Berufsabschluss und Hochschulabschluss (Master)
Lebenssituation	vorwiegend berufstätig und nicht ehrenamtlich tätig
Vertrauenserleben	mäßige Zustimmung bis geringe Ablehnung gegenüber der Relevanz von Vertrauen; KMU als vertrauenswürdiger als große Konzerne
Nachhaltigkeit	mäßige Zustimmung bis geringe Ablehnung gegenüber der Relevanz von Nachhaltigkeit; Problemwissen und Handlungswissen vorhanden
Kommunikation	direkter Austausch mit dem Unternehmen wird favorisiert
Konsumverhalten	Qualität und Preis von Produkten im Vordergrund

Implikationen für Maßnahmen

- weiterhin nachvollziehbare, vielseitige Informationen - auch aus Handel und Produktion bereitstellen, um vorhandene Zweifel abzubauen und nachhaltigen Konsum weiterhin zu fördern
- Vertrauensaufbau stärken
- Eigenverantwortung durch das Aufzeigen von Handlungsalternativen erhöhen

realisierte Projektziele

- ✓ Analyse der zentralen Erkenntnisse aus den Expert*innen- und Fokusgruppeninterviews sowie der Umfrage hinsichtlich prototypischer Elemente der ermittelten Anforderungen
- ✓ Identifizierung branchenübergreifender Anforderungskategorien
- ✓ Zusammenstellung der ermittelten prototypischen Elemente in einem modellhaften Rahmenkonzept
- ✓ Methode: clusteranalytische Auswertung

2.4 Konzeption eines adaptiven, modularisierten Maßnahmenpakets (AP 4)

Projektziele gemäß Antrag

- Konzeption eines Maßnahmenpaketes, bestehend aus:
 - Handlungsleitfaden mit Checkliste
 - Diagnoseinstrument zur Messung von Vertrauensindikatoren
 - Workshop

Auf Grundlage der empirischen Befunde sowie des modellhaften Rahmenkonzepts erfolgte die Konzeption eines Maßnahmenpakets, das KMU-spezifische Bedarfe berücksichtigt und eine vielfältige Einsetzbarkeit garantiert. Der modulare Aufbau inkludiert drei Instrumente, die auf die Förderung von Vertrauen im Kontext der Nachhaltigkeitskommunikation innerhalb von KMU abzielen.

Handlungsleitfaden „KMU nachhaltig: Vertrauensentwicklung als Instrument der organisationalen Nachhaltigkeitskommunikation“

Der auf der Projekthomepage (www.uni-vechta.de/paedagogische-psychologie/forschung/verona) verfügbare Handlungsleitfaden beinhaltet empirische Erkenntnisse

und entwickelte Instrumente (Checkliste und Auszüge der Vertrauensampel) des Projektes, die für kleine und mittlere Unternehmen aus verschiedenen Branchen im Hinblick auf unternehmensspezifische Nachhaltigkeitskonzepte angewandt werden können. Dabei berücksichtigt er gleichermaßen intra- und extraorganisationale Kommunikationsprozesse. Der Handlungsleitfaden bietet daher einen niedrighschweligen Einstieg in die Thematik einer vertrauensbasierten Nachhaltigkeitskommunikation sowie in die Möglichkeit eines ersten Assessments und konzeptueller Ansatzpunkte für KMU.

Checkliste „Organisationale Vertrauensentwicklung zur Förderung von Nachhaltigkeit“

Die Checkliste in Form eines Kurzfragebogens ist Teil des Handlungsleitfadens, sie zielt auf die Sensibilisierung der Belegschaft für Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens ab. Mithilfe der Checkliste können etablierte Verhaltensmuster in der Belegschaft und die gegenseitige Wahrnehmung der unterschiedlichen vertrauensrelevanten Schnittstellen in der KMU-spezifischen Lieferkette aufgedeckt werden. Die praxisnahe Konzeption der Checkliste ermöglicht der Geschäftsführung, bestimmten Mitarbeiter*innen oder zuständigen Nachhaltigkeitsbeauftragten den Status Quo der nachhaltigen Bestrebungen im intraorganisationalen und extraorganisationalen Rahmen ihrer KMU-spezifischen Lieferkette zu überprüfen. In diesem Zuge können die KMU-spezifischen Bedingungen für einen ressourceneffizienten, selbstständigen Einsatz seitens der KMU berücksichtigt und notwendige Ansatzpunkte für die Implementation organisationaler Nachhaltigkeitskommunikation identifiziert werden.

Diagnoseinstrument zur Messung von Vertrauensindikatoren „Vertrauensampel“

Die Vertrauensampel als Diagnoseinstrument zur Messung von Vertrauensindikatoren liegt als Ergebnis aus dem BMBF-geförderten Verbundprojekt VERMIKO (Vertrauens-Managementsysteme für Innovations-Kooperationen in Produkt- und Dienstleistungs-entwicklungsprozessen, gefördert von 2009 bis 2013) vor. Das bestehende Instrument ist auf Basis der empirischen Erkenntnisse aus AP 3 hinsichtlich der KMU-spezifischen Nachhaltigkeitskommunikation modifiziert und um weitere Items zu externen Vertrauensbeziehungen erweitert worden. Als Kurzfragebogen werden durch die Vertrauensampel zentrale vertrauensrelevante Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation erfasst. Hierbei wird explizit die Wahrnehmung des erlebten Vertrauens zu unternehmensinternen und externen Akteur*innen betrachtet. Die Ergebnisse werden anschließend niederschwellig durch einen Vertrauensscore abgebildet und über ein Ampelsystem illustriert. Damit lassen sich wertvolle Hinweise auf erforderliche Maßnahmen zur Vertrauensförderung im Unternehmen im Hinblick auf die Nachhaltigkeitskommunikation ableiten, zudem lässt sich etwaiger Gesprächsbedarf für einzelne Abteilungen oder die KMU-spezifische Lieferkette ausmachen.

Workshop „Konkret nachhaltig mit Vertrauen“

Der Workshop als Teil des Maßnahmenpakets fand im Januar 2021 pandemiebedingt digital statt.² In diesem Rahmen wurden Projektergebnisse mit den Teilnehmenden geteilt und zentrale Prinzipien im Rahmen der Vertrauensentwicklung sowie vertrauensförderliche (Kommunikations-)Strategien präsentieren. Dabei bot sich ebenfalls die Gelegenheit, gemeinsam förderliche Maßnahmen zugunsten eines Vertrauensklimas innerhalb der teilnehmenden Unternehmen auszuarbeiten und eine Rückmeldung bezüglich der weiteren entwickelten Instrumente (Handlungsleitfaden, Checkliste und Vertrauensampel) einzuholen, die im Vorfeld zusammen mit der Einladung zu Workshop zum Testen verschickt wurden.

realisierte Projektziele

- ✓ Konzeption eines Maßnahmenpaketes, bestehend aus:
 - Handlungsleitfaden mit Checkliste
 - Diagnoseinstrument zur Messung von Vertrauensindikatoren
 - Workshop

2.5 iterative Evaluation (AP 5)

Projektziele gemäß Antrag

- Evaluation des modellhaften Rahmenkonzepts, der (Teil-)Ergebnisse und der entwickelten Maßnahmen

Die Rückkopplung in den ersten Projektphasen (AP 2 und AP 3) erfolgte im Rahmen eines ersten Workshops am 29.04.2019, bei dem die ersten Ergebnisse der Interviews und einer Unternehmensumfrage (N=55) vorgestellt und diskutiert wurden. Die Rückmeldungen der Workshop-Teilnehmer*innen flossen in die Entwicklung des Fragebogens für die Befragung der Endkund*innen ein. In diesem Zuge ist ebenfalls das modellhafte Rahmenkonzept diskutiert und im Sinne einer kommunikativen Validierung bestätigt worden. Die Rückkopplung der entwickelten Instrumente im Hinblick auf die Praxistauglichkeit im thematischen und aufwandbezogenen Sinne ist im Rahmen eines zweiten Workshops (14.01.2021) erfolgt. Hierzu wurde der entwickelte Handlungsleitfaden inkl. Checkliste und ein Ausschnitt der Vertrauensampel zur pilothaften Erprobung im Vorfeld zusammen mit der Einladung zum Workshop an interessierte KMU verschickt. Auf Basis der Rückmeldungen der am Workshop teilnehmenden Unternehmensvertreter*innen konnten die Instrumente und Maßnahmen weiter optimiert werden. Es

² Aufgrund der Corona-Pandemie kam es zu Verzögerungen im Zuge der Terminfindung und in der Folge auch zu Verzögerungen im gesamten AP 4.

zeigte sich, dass das Kriterium der Praxistauglichkeit im thematischen und aufwandsbezogenen Sinne vollständig erreicht worden ist.

realisierte Projektziele

- ✓ Evaluation des modellhaften Rahmenkonzepts, der (Teil-)Ergebnisse und der entwickelten Maßnahmen

2.6 Dissemination (AP 6)

Projektziele gemäß Antrag

- öffentlichkeitswirksame Verbreitung zentraler Projektinhalte und -ergebnisse
- Veröffentlichung aktueller Befunde im Rahmen wissenschaftlicher Veranstaltungen und Publikationen
- Realisierung einer Projekthomepage
- Erstellung einer Übersicht und einer Informationsbroschüre zum entwickelten Maßnahmenpaket
- Veröffentlichung des Handlungsleitfadens mit Checkliste

Der Kontakt und Austausch zu (interessierten) Unternehmen erfolgte primär über die projekteigene E-Mail-Adresse (info.verona@uni-vechta.de). Informationen zum Projekt und aktuelle projektbezogene Ereignisse wurden fortlaufend über die Projekt-Homepage (www.uni-vechta.de/paedagogische-psychologie/forschung/verona) bereitgestellt, die zudem weiterführende Links über themenbezogene Online-Angebote sowie einen Downloadbereich enthält. Über letzteren wurden ein Projektflyer sowie eine Informationsbroschüre zum Maßnahmenpaket zur Verfügung gestellt, beide Dokumente wurden zusätzlich physisch verteilt. Ebenso wurde der Handlungsleitfaden mit Checkliste über die Homepage öffentlich zugänglich gemacht, sodass interessierte KMU diesen direkt einsetzen können. Demgegenüber bedürfen das Diagnoseinstrument zur Messung von Vertrauensindikatoren sowie das Workshop-Angebot einer wissenschaftlichen Begleitung; diese beiden Maßnahmen können nach Projektende von KMU gegen ein entsprechendes Entgelt angefragt und genutzt werden. Auf diese Weise wurde die Verfügbarkeit der entwickelten Maßnahmen und Instrumente auch über das Projektende hinaus sichergestellt. Mit Blick auf die wissenschaftliche Dissemination sollen die Projektergebnisse in Fachorganen noch publiziert werden.

Projektziele gemäß Antrag

- ✓ öffentlichkeitswirksame Verbreitung zentraler Projektinhalte und -ergebnisse

- ✓ Veröffentlichung aktueller Befunde im Rahmen wissenschaftlicher Veranstaltungen und Publikationen
- ✓ Realisierung einer Projekthomepage
- ✓ Erstellung einer Übersicht und einer Informationsbroschüre zum entwickelten Maßnahmenpaket
- ✓ Veröffentlichung des Handlungsleitfadens mit Checkliste

2.7 Projektmanagement (AP 7)

Projektziele gemäß Antrag

- Planung, Koordination und Evaluation des Projektfortschritts
- erfolgreiche Durchführung des Projekts

AP 7 diente der Planung, Koordination und Evaluation des Projektfortschritts. Das aus eigenen Mitteln des Zentrums für Vertrauensforschung zur Verfügung gestellte Projektmanagement (namentlich Dr. Karin Siebertz-Reckzeh und Dipl.-Päd. Robert Lachner) begleitete „*VeroNa*“ während allen Phasen und stellte so die erfolgreiche Durchführung und Beendigung des Projekts sicher. Dabei wurde die zufriedenstellende Fertigstellung der Maßnahmen gewährleistet, weitere Aufgaben bestanden in der Koordination der Erhebungen und der Korrespondenzen zu den teilnehmenden KMU, der Kontrolle der Zielerreichung, der Organisation des Berichtswesens und der öffentlichkeitswirksamen Verbreitung der Projektergebnisse.

realisierte Projektziele

- ✓ Planung, Koordination und Evaluation des Projektfortschritts
- ✓ erfolgreiche Durchführung des Projekts

3. Fazit

Die im Projektantrag anvisierten Ziele des Projekts konnten grundsätzlich erreicht werden, die Produkte wurden konform zum Antrag während der Projektlaufzeit entwickelt und umgesetzt. Die beschriebenen Arbeitsschritte und Methoden erwiesen sich hierbei als geeignet, die Zielsetzungen im Rahmen des Projektverlaufes vollumfänglich zu erfüllen. Dabei wurden einerseits wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse generiert, die über die geplanten Arbeitsschritte hinausgingen, andererseits konnten beteiligte KMU durch die praxisnahen Instrumente in ihrer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit gestärkt und gefördert werden. Die entwickelten Maßnahmen können im Sinne einer erfolgreichen Verstetigung weiterhin genutzt werden und sind mit Blick auf weiterführende Projektvorhaben anschlussfähig.

4. Literaturverzeichnis

- Bertelsmann Stiftung (2014). *Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex*. Verfügbar unter http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/DNK_Leitfaden.pdf [28.03.2021]
- Europäische Kommission (10.03.2020). *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine KMU-Strategie für ein nachhaltiges und digitales Europa*. Brüssel: Europäische Kommission.
- Frese, M., Häßler, R., Kannegiesser, M., Koch, N.S. & Marenbach, T. (2021). Nachhaltigkeit für die Finanzierung im Mittelstand nutzen. In M. Schmitz (Hrsg.), *CSR im Mittelstand. Management-Reihe Corporate Social Responsibility* (S. 145-170). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Hamel, G. (2006). *The why, what and how of management innovation*. Verfügbar unter <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation> [28.04.2016]
- IfM Bonn (2020). *Mittelstand im Überblick*. Verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mit_telstand-im-ueberblick/volkswirtschaftliche-bedeutung-der-kmu/deutschland [11.03.2021]
- Laufer, H. (2018). Vertrauen in der Unternehmenspolitik. In H. Laufer (Hrsg.), *Vertrauensvolle Mitarbeiterführung* (S. 15-30). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: UTB.
- Mayer, K. (2020). Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung. In K. Mayer (Hrsg.), *Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten* (S. 85-99). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller, M.F. & Keller K. (2021). Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (CSR) – alles kann man besser machen! Ein Plädoyer für „enkelfähige“ Unternehmensführung. In M. Schmitz (Hrsg.), *CSR im Mittelstand. Management-Reihe Corporate Social Responsibility* (S. 205-228). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Pföhler, J. (2019). Agiles Nachhaltigkeitsmanagement – ein gangbarer Weg für kleine und mittlere Unternehmen. In M. Englert M. & A. Ternès (Hrsg.), *Nachhaltiges Management* (S. 613-624). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Schweer, M. (2013). Loyalität als gewinnbringende Ressource im Kontext von Vertrauen und sozialer Verantwortung: Anmerkungen aus einer differentiellen Perspektive. In E. Hammer & N. Tomaschek (Hrsg.), *Vertrauen. Standpunkte zum sozialen, wirtschaftlichen und politischen Handeln* (S. 37-46). Münster: Waxmann.
- Schweer, M. (2014b). Vertrauen und Loyalität - Basisvariablen erfolgreicher Führung. In J. Sauer & A. Cisik (Hrsg.), *In Deutschland führen die Falschen – Wie sich Unternehmen ändern müssen* (S. 31-54). Berlin: Bundesverband der Personalmanager e.V.