



Kompetenzzentrum
für Innovation und
nachhaltiges Management

A r b e i t s b e r i c h t

Nr. 40 / 2015

Herausgeber:

Prof. Dr. Rainer Völker

Philipp Tachkov

Einfluss impliziter Einstellungen von
Führungskräften auf Klimaschutz-
Entscheidungen – eine empirische
Analyse mithilfe des Impliziten
Assoziations-Tests (IAT)

Copyright 2015

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Hochschule Ludwigshafen am Rhein / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges
Management
Ernst-Boehe-Straße 15 / 67059 Ludwigshafen am Rhein
<http://kim.hs-lu.de>

Abstract

Unternehmen stehen stark in der Verantwortung, zum Klimaschutz beizutragen. Wie klimafreundlich Unternehmensentscheidungen ausfallen, hängt dabei auch von den Einstellungen der Entscheidungsträger ab. Neben expliziten Einstellungen, bei denen es sich um bewusste und verbalisierbare Bewertungen handelt (zum Beispiel Unternehmensstatements zum Klimaschutz), spielen auch sogenannte implizite Einstellungen zum Klimaschutz eine Rolle. Im Gegensatz zu expliziten Einstellungen repräsentieren diese unbewusste automatische Bewertungen des Ziels Klimaschutz und können das Verhalten in schwierigen Entscheidungssituationen beeinflussen. Über einen experimentellen Studienansatz unter Einbezug von 159 Entscheidern aus Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen wurde untersucht, welchen Einfluss implizite Einstellungen zu Klimaschutz auf die Intention, klimafreundliche Unternehmensentscheidungen zu treffen, ausüben. Die implizite Klimaschutzeinstellung wurde über einen Impliziten Assoziations-Test (IAT) erfasst. Es zeigte sich, dass implizite Einstellungen zum Klimaschutz über einen breiten Wertebereich verteilt sind, während explizite Einstellungen zum selben Sachverhalt (entsprechend der gesellschaftlich vorherrschenden Meinung) fast ausnahmslos positiv geprägt sind. Die Intention zu klimaschutzfreundlichen Management-Entscheidungen war ebenso wie die implizite Einstellung über einen breiten Wertebereich verteilt. Bezuglich des Zusammenhangs zwischen den beiden Einstellungskomponenten und der Intention zu klimaschutzfreundlichen Management-Entscheidungen zeigt sich, dass die implizite Einstellung in viel stärkerem Maß als die explizite Einstellung zwischen Personen mit niedriger und hoher Klimaschutz-Intention diskriminiert.

Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Implikationen dieser bisher wenig beachteten Einflussgröße für das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
1.1 Klimaschutz durch Unternehmen	4
1.2 Die Rolle impliziter Einstellungen von Führungskräften.....	6
1.3 Ziel der Untersuchung.....	8
2. Empirische Studie	8
2.1 Methodik	8
2.1.1 Erfassung explizite Einstellung	9
2.1.2 Erfassung implizite Einstellung.....	10
2.1.3 Erfassung Klimaschutz-Intention.....	11
2.1.4 Stichprobe	12
2.2 Ergebnisse.....	13
2.2.1 Klimaschutz-Intention	13
2.2.2 Explizite Einstellung	14
2.2.3 Implizite Einstellung	14
2.2.4 Zusammenhang zwischen Intention und Einstellungskomponenten ..	
.....	16
3. Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis	17
Literaturverzeichnis	20
Anhang	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretisches Modell	9
Abbildung 2: Intention klimaschutzfreundliche Entscheidungen zu treffen	13
Abbildung 3: Explizite Einstellung zur Unternehmensverantwortung für Klimaschutz.....	14
Abbildung 4: IAT-Effekt	15
Abbildung 5: Explizite und implizite Einstellung in Gruppen mit niedriger und hoher Klimaschutzintention	17

1. Einleitung

1.1 Klimaschutz durch Unternehmen

Die Notwendigkeit menschlichen Handelns zur Verbesserung des Klimaschutzes ist mittlerweile wissenschaftlicher wie auch öffentlicher Konsens.¹ Der Einfluss des Menschen in Form von CO₂-Emissionen speist sich dabei aus verschiedenen Quellen, als wichtigste gelten privater Konsum, Verkehr sowie Unternehmensaktivitäten wie die Industrieproduktion (Umweltbundesamt 2014). Ca. 68% der CO₂-Emissionen in Deutschland können auf Wirtschaftsaktivitäten zurückgeführt werden, wobei auf die Industrie 15%, auf die Energiewirtschaft 47% und auf Gewerbe, Handel, Dienstleistungen 6% entfallen.² Eine erfolgreiche Klimapolitik kann daher nur erfolgreich gestaltet werden, wenn der Wirtschaftssektor seinen Anteil zu Reduktionszielen beträgt. Zwei Hauptmechanismen wirken dabei auf Unternehmen ein: staatliche Regulierung durch Gesetze und Normen („regulatory push“) und Anreize durch den Markt („market pull“). Insbesondere auf Marktanreizen lasten dabei die Hoffnungen. Durch eine konsequente und glaubwürdige Ausrichtung an Klimaschutz- und anderen Nachhaltigkeitszielen lassen sich neben den Umwelteffekten diverse positive Effekte realisieren, z.B. mehr Qualität und (Energie-) Effizienz in Produkten und Prozessen, eine bessere Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Märkte.³ Ein wichtiger Bestandteil der Marktwirkung ist aber auch die gesellschaftliche Erwartung, dass sich Unternehmen beim Klimaschutz engagieren. Entsprechend präsentieren sich Unternehmen auch zunehmend in der Rolle des Verantwortungsträgers und die Themen Nachhaltigkeit im allgemeinen und Klimaschutz im Speziellen finden in der überragenden Mehrheit an Unternehmen große Beachtung.⁴ Das Beratungsunternehmen KPMG ermittelte bereits 2011, dass 95% der 250 weltweit größten Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate Responsibility Reportings über ihre Klimaschutzaktivitäten berichten (KPMG 2011). Dabei existieren verschiedene Motive, in betriebliche Klimaschutzmaßnahmen zu investieren. Das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln hat 2012 in einem Umweltperten-Panel über zehn wesentliche Motive

¹ Vgl. Jacob et al. 2012

² Vgl. Umweltbundesamt 2014

³ Vgl. Nidumolu et al. 2009, Schaltegger & Hasenmüller 2005, Hansen et al. 2009, Rennings/Rammer 2009

⁴ Vgl. Berns, et al. 2009

identifiziert, darunter Kosteneinsparungen (73%), Image und Reputation (62%), rechtliche Rahmenbedingungen (59%), Umweltschutz als Wettbewerbsfaktor (59%), Corporate Social Responsibility (CSR) (51%), Anforderungen durch Umweltmanagement (45%) und letztlich altruistisch: eigener aktiver Beitrag zum Klimaschutz (38%). Auffällig ist, dass nach dem Kostenargument Image und Reputation bereits das zweitwichtigste Kriterium bilden.

Dass sich Klimafreundlichkeit gut „verkaufen“ lässt, ist also in der Praxis schon lange angekommen. So gibt es heute denn auch kaum noch größere Unternehmen, die keine Maßnahmen und Erfolge in Bezug auf Klimaschutz vorweisen und auf diese Weise ein „grünes Image“ anstreben. Teil der Realität ist dabei jedoch leider auch das Phänomen des „Greenwashing“, bei dem sich Unternehmen zur Imagepflege einen verantwortungsbewussten und umweltfreundlichen Anstrich geben, obwohl verkündete Umwelt- bzw. Klimaschutzmaßnahmen in der Realität gar nicht oder relativ unwirksam umgesetzt werden. Insbesondere im Bereich der Erstellung einer Klimabilanz existiert eine Palette an Strategien zu diesem Zweck. Um Emissionen zu verschleiern, kommt es vor, im eigenen Geschäftsbetrieb selbst zwar nachhaltig zu handeln, Rohstoffe oder Materialien aber von Unternehmen zu beziehen, die keinen Wert auf Nachhaltigkeit legen. Wird dann ein ökologischer Fußabdruck nur in Bezug auf die eigenen Produktionsaktivitäten erstellt, wird ein erheblicher Teil der in der Wertschöpfungskette entstandenen Emissionen und Ressourcenverbräuche auf diese Weise ausgeblendet. Andere gängige Mittel, um die Werte auf dem Papier schrumpfen zu lassen, sind das Verschweigen der Emissionen von Franchise-Unternehmen oder das Verschweigen von Emissionen, die bei der Nutzung des Produkts selbst entstehen. So z.B. kann ein Autohersteller zwar sehr umweltfreundliche Standards beim Produktionsprozess haben, das Auto wird im Laufe seiner Nutzungsdauer aber möglicherweise eine im Vergleich ungünstige Klimabilanz aufweisen. Aber auch kleine Beiträge zum Umweltschutz groß zu schreiben oder „Eco-Events“ ohne dauerhaften Nutzen zu organisieren, hilft Unternehmen dabei, sich „grüner“ darzustellen als sie eigentlich sind.⁵ Ein solches „Greenwashing“ generiert aber keine Wertschöpfungspotenziale und schreckt eine zunehmend sensibilisierte Käuferschaft ab. Im Gegensatz dazu gibt es aber selbstverständlich auch Beispiele von Unternehmen, die über gesetzliche Normen hinaus auf freiwilliger

⁵ Vgl. Pearse 2012

Basis effektive Klimaschutzmaßnahmen ergreifen und sich im Optimalfall zu „klimaneutralen Unternehmen“ entwickeln.⁶ Trotzdem fehlt vielen Unternehmen weiterhin ein konkretes Vorgehen beim Klimaschutz.⁷ Die Gründe sind vielfältig. Unter anderem erscheinen Klimaschutzmaßnahmen teilweise als Widerspruch zu Wachstumszielen, Kompromisse mit mehr oder weniger guten Klimaschutzcharakteristika werden dann erforderlich.⁸

1.2 Die Rolle impliziter Einstellungen von Führungskräften

Die Schlüsselrolle in der Umsetzung der Klimaschutzstrategie haben naturgemäß die Führungskräfte des Unternehmens inne. So gilt es als „ [...] unabdingbar, dass die Führungskräfte selbst motiviert und von der Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung überzeugt sind.“⁹ Sozial-empirische Forschungen zeigen, dass sich Manager sich generell zu ihrer Verantwortung bekennen und den wichtigen Einfluss des Unternehmens auf die Umwelt erkennen.¹⁰ Generell geht ein hoher Anteil an Führungskräften (84%) davon aus, dass „Nachhaltigkeit“ essentiell für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens ist.¹¹ Nachhaltigkeit und Klimaschutz nehmen also eine prominente Rolle in der öffentlichen Darstellung von Unternehmensverantwortung ein. In Zusammenhang mit diesen *explizit geäußerten* Meinungen muss jedoch natürlich auch die Frage nach einem möglichen Effekt durch *soziale Erwünschtheit* positiver Äußerungen gestellt werden. Es kann vermutet werden, dass die sehr eindeutige Bejahung und Betonung der Klimaschutzverantwortung der Unternehmen zumindest zu einem Teil durch die allgemeine öffentliche Stimmungslage und gesellschaftliche Erwartungen beeinflusst ist.

Innerhalb eines durch verschiedene operative und strategische Faktoren gesetzten Rahmens haben Manager Entscheidungsspielräume in Bezug auf die Verwirklichung einer klimafreundlichen Unternehmenspolitik. Zum Beispiel stehen Führungskräfte dabei Entscheidungssituationen gegenüber, in denen eine klimafreundliche Option gegenüber anderen Optionen mit geringerer bis keiner

⁶ Vgl. <http://www.klimaschutz-unternehmen.de>

⁷ Vgl. Berns, et al. 2009

⁸ Vgl. Hahn, Figge, Pinkse, & Preuss 2010

⁹ Vgl. Müller, 2010, S. 330

¹⁰ Vgl. Müller, 2010, S. 330

¹¹ Vgl. Accenture 2013

Klimaschutzwirkung abgewogen werden muss. Dies ist insbesondere im Bereich freiwilliger, also über gesetzliche Reglementierungen hinausgehende Klimaschutzaktivitäten der Fall. Da es aufgrund unterschiedlicher Beurteilungskriterien in den meisten Situationen keine eindeutig dominante Option gibt, stellt sich die Frage nach den wesentlichen Einflussgrößen auf Entscheidungen. Nach der Theorie des geplanten Verhaltens ist der entscheidende Prädiktor für Handlungen die Intention ihrer Ausführung.¹² Diese wird wiederum in bedeutsamem Ausmaß von Einstellungen gegenüber dem Verhalten bestimmt, wobei neben expliziten Einstellungen auch sogenannte *implizite Einstellungen* eine Rolle spielen.¹³ Explizite Einstellungen werden von der Person bewusst geäußert und können beispielsweise über Interviews erhoben werden. Implizite Einstellungen sind dagegen unbewusste und automatisch ablaufende Bewertungen gegenüber Einstellungsobjekten und damit für sich selbst oder andere Personen nicht direkt zugänglich.¹⁴ Implizite Einstellungen müssen dabei nicht in Einklang mit der explizit geäußerten Einstellung stehen, was beispielsweise in Bezug auf das Thema ethnischer Vorurteile gezeigt wurde.¹⁵ Explizite und implizite Einstellungen können generell unabhängig voneinander unterschiedlich starken Einfluss auf Entscheidungen ausüben.¹⁶

Insbesondere Entscheidungen, die durch wenige Fakten, hohe Unsicherheit, hohe Komplexität, ausgeglichene Argumente für die zur Verfügung stehenden Optionen oder die Berücksichtigung von Langzeiteffekten gekennzeichnet sind, von der impliziten Einstellung des Managers beeinflusst werden.¹⁷ Diese Charakteristika treffen auf eine Vielzahl an ethischen Entscheidungssituationen in Unternehmen zu, darunter auch auf Entscheidungen zum Klimaschutz. In einer empirischen Studie von Marquardt und Hoeger (2009) konnte gezeigt werden, dass implizite Einstellungen in einem stärkeren Zusammenhang mit ethischen Entscheidungen im Unternehmen stehen können als die explizit geäußerten Einstellungen. Die Autoren folgern, dass komplexe und bewusst durchgeführte Entscheidungsprozesse im Bereich ethischer Unternehmensentscheidungen durch implizite Einstellungen beeinflusst werden. Implizite Einstellungen sind somit als mögliche Erklärungsgröße für Entscheidungen in Unternehmen, die einen

¹² Vgl. Ajzen 1991

¹³ Vgl. Greenwald & Banaji 1995; Wilson, Lindsey, & Schooler 2000

¹⁴ Vgl. Gawronski, Hofmann, & Wilbur, 2006 ; Greenwald et al. 1998

¹⁵ Vgl. Whitley 2010

¹⁶ Vgl. Greenwald, Poehlman, Uhlmann, & Banaji 2009

¹⁷ Vgl. Marquardt & Hoeger 2009

ethischen Hintergrund haben, zu berücksichtigen. Überlegungen und Entscheidungen, wieviel Klimaschutz ein Unternehmen über gesetzliche Normen hinaus leisten soll, gehören zweifellos in diese Kategorie. Übertragen auf den konkreten Fall der Klimaschutzausrichtung von Unternehmen stellt sich die Frage, inwiefern auch hierbei implizite, also nicht von außen beobachtbare, Einstellungen von Entscheidern eine Rolle spielen.

1.3 Ziel der Untersuchung

Während es viele Untersuchungen und Erhebungen dazu gibt, wie sich Führungskräfte zur Thematik des Klimaschutzes explizit äußern, wurden implizite Einstellungen in diesem Zusammenhang bisher nicht methodisch erforscht. Im Hinblick auf das Ziel einer sich stetig bessernden Klimabilanz des Wirtschaftssektors erscheint es angebracht, auch die handlungstreibenden Einstellungen der Entscheider einer genaueren Untersuchung zu unterziehen. Auch aufgrund der bereits erwähnten Möglichkeit, dass große Zustimmungswerte zu gesellschaftlich bedeutsamen Zielen zumindest teilweise durch den entsprechenden sozialen Druck erzeugt sind, sollte die Rolle nicht direkt beobachtbarer (und bewusster) impliziter Einstellungen im Zusammenhang mit Klimaschutzenscheidungen in Unternehmen untersucht werden.

Ausgehend von den vorangestellten Überlegungen bestand das Ziel der Untersuchung darin,

- die explizite (bewusst vertretene Meinungen) und implizite Einstellung (unbewusste Assoziationsmuster) von Entscheidern im Zusammenhang mit dem Thema Klimaschutz durch Unternehmen durch ein geeignetes methodisches Vorgehen empirisch zu erfassen und zu vergleichen, sowie
- den Zusammenhang zwischen diesen Einstellungskomponenten und der individuellen Handlungstendenz (Intention) zu klimaschutzfreundlichen Entscheidungen empirisch zu überprüfen.

2. Empirische Studie

2.1 Methodik

Es wurde eine Studie konzipiert, in der Entscheider einen elektronischen Fragebogen mit den Bestandteilen a) Erfassung der expliziten Einstellung zur

Klimaschutzverantwortung von Unternehmen, b) Erfassung der impliziten Einstellung zu Klimaschutz durch Unternehmen und c) Erfassung der individuellen Intention klimaschutzfreundliche Entscheidungen zu treffen, beantworteten. Theoriegemäß sind explizite und die implizite Einstellungskomponente als die Intention beeinflussende Größen anzusehen (Abb. 1).

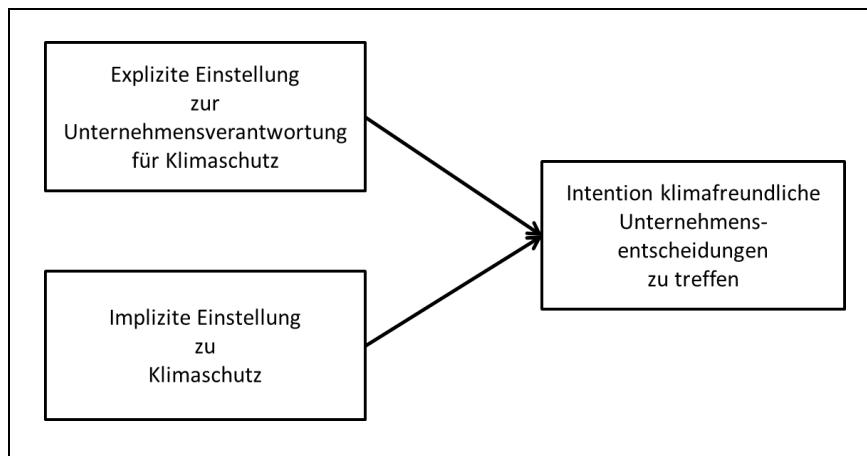


Abbildung 1: Theoretisches Modell

2.1.1 Erfassung explizite Einstellung

Zur Erfassung der expliziten Einstellung wurde auf Basis einer Literaturanalyse zu typischen Interviewfragen im Bereich Klimaschutz durch Unternehmen eine Fragenbatterie entworfen, die sechs Aussagen enthielt, die durch die Teilnehmer anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ zu bewerten waren:

- *Unternehmen sollten durch Unternehmensaktivitäten hervorgerufenen schädlichen Klimaeinflüssen aktiv entgegenwirken.*
- *Unternehmen tun bereits genug für den Klimaschutz.*
- *Klimaschutz ist ein entscheidender Faktor für zukünftigen Unternehmenserfolg.*
- *Engagement im Klimaschutz bietet für Unternehmen Potenziale für Innovation und Wachstum.*
- *Unternehmen können Klimaschutzziele nur verfolgen, wenn dies auch einen ökonomischen Nutzen nach sich zieht.*

- *Klimaschutz ist keine primäre Aufgabe von Unternehmen.*

Aus den sechs Frageitems wurde in der Folge eine Gesamtskala zur Erfassung der expliziten Klimaschutzeinstellung gebildet.

2.1.2 Erfassung implizite Einstellung

Hinsichtlich der impliziten Einstellung wurde ein computergestützter impliziter Assoziationstest (IAT) entworfen, mit dem gemessen wurde, wie stark der Begriff „Klimaschutz“ für die befragten Führungskräfte (unbewusst) positiv oder negativ konnotiert ist. Der IAT stellt ein in Psychologie und Kognitionswissenschaft geläufiger Test zur Erfassung unbewusster Assoziationsmuster dar.¹⁸ Das Interesse an der Messung impliziter Einstellungen entstand durch das Problem verzerrter Ergebnisse bei direkter Befragung aufgrund eines Antwortverhaltens, das durch soziale Erwünschtheit beeinflusst wird. IATs finden heute insbesondere in der Sozialpsychologie, Persönlichkeitspsychologie und der Konsumentenpsychologie Anwendung.¹⁹ Die Grundlage des IAT bildet die computergestützte Messung von Reaktionszeiten für die richtige Zuordnung von präsentierten Begriffen. Aus den gemessenen Reaktionszeiten folgt ein Rückschluss auf die Stärke einer Assoziation zwischen einem Einstellungsobjekt und Bewertungskategorien wie z.B. „gut“ und „schlecht“.²⁰

Da es zur Durchführung der IAT-Messung neben der Zielkategorie „Klimaschutz“ auch einer Kontrastkategorie bedarf, wurde mit „Wachstum“ ein Wirtschaftsbegriff gewählt, der einen eher traditionellen Wert ausdrückt und in einem gewissen (wenn auch nicht eindeutigen) theoretischen wie auch empirischen Widerspruch zu einem auf reduzierte Klimaschädlichkeit ausgerichteten Wirtschaften steht. Ziel des IAT war, die Stärke der Assoziation „Klimaschutz/positiv“ in Relation zur Alternative „Wachstum/positiv“ zu messen. Die Aufgabe der Teilnehmer bestand in den Messrunden des IAT darin, auf dem Bildschirm einzeln erscheinende Begriffe aus den Themenfeldern „Klimaschutz“ sowie „Wachstum“ mittels Tastendruck so schnell wie möglich passenden Kategorien zuzuordnen. Die möglichen Kategorien bestanden in Begriffskombinationen wie Klimaschutz/gut und Wachstum/schlecht bzw.

¹⁸ Vgl. Greenwald, McGhee, & Schwartz 1998

¹⁹ Vgl. Gawronski & Conrey 2004

²⁰ Vgl. Greenwald, Poehlman, Uhlmann, & Banaji 2009

Wachstum/gut und Klimaschutz/schlecht. Die sogenannte Latenzzeit für die Zuordnung von Begriffen zeigt an, wie schnell Kombinationen wie Wachstum/gut, Klimaschutz/schlecht etc. kognitiv verarbeitet werden können und somit von einem Individuum als „passend“ empfunden werden. Je schneller die Verarbeitung gelingt, desto stärker die Assoziation.

Zur Erhöhung der Datenqualität wurden übliche Kriterien bei der Datenbereinigung eingehalten. So wurden Zuordnungsversuche, die länger als 10 Sekunden benötigten, nicht berücksichtigt. Ebenso wurden Probanden, die in mehr als 10% der Zuordnungen länger als 3 Sekunden oder weniger als 0,3 Sekunden benötigen, oder eine Fehlerquote von 35% überschritten haben, ausgeschlossen.²¹

2.1.3 Erfassung Klimaschutz-Intention

Zur Erfassung der individuellen Intention klimafreundliche Entscheidungen zu treffen, wurde ein fiktives unternehmerisches Entscheidungsszenario entwickelt. Das Szenario beschrieb einen Sportartikel-Hersteller, der einen neuen Laufschuh als „klimafreundliche-Alternative“ vermarkten möchte und zwei Alternativen für Erfassung und Kommunikation des „CO2-Footprint“ hat. Eine der Alternativen stellte dabei aus Umweltgesichtspunkten die korrekte Entscheidung dar, während die andere Alternative pragmatischer ist, jedoch streng genommen als „Greenwashing“ gewertet werden muss, da nur ein Teil der tatsächlich anfallenden Emissionen im CO2-Footprint berücksichtigt wird.²²

Wortlaut des Entscheidungsszenarios:

Die Naru GmbH ist ein inhabergeführter mittelständischer Hersteller von Barfuß-Laufschuhen („Natural Running“). Passend zum Image der Naturverbundenheit soll die Marke künftig stärker als „die klimafreundliche Alternative“ positioniert werden. Dieser Anspruch soll durch niedrige und stetig sinkende CO2-Emissionen untermauert werden. Die Geschäftsführung überlegt, wie der CO2-Footprint der Marke gemessen und kommuniziert werden soll.

Zwei Alternativen werden erwogen:

²¹ Vgl. Greenwald et al. 2003

²² Vgl. Pearse 2012

Alternative 1: Umfassende Berücksichtigung aller CO2-Emissionen auch aus vorgelagerten Wertschöpfungsstufen (Rohmaterialien, Transporte, Produktion bei Zulieferern etc.). Eine stetige Reduzierung dieses Werts erscheint jedoch schwierig und unsicher.

Alternative 2: Nur Berücksichtigung von CO2-Emissionen durch unmittelbare unternehmenseigene Aktivitäten (Produktionsanlagen, Vertriebszentren, Büros, Mitarbeiterreisen etc.). Eine stetige Reduzierung dieses Werts erscheint durch technische und organisatorische Anpassungen gut erreichbar.

Entscheidung:

Nach einiger Diskussion entscheidet der geschäftsführende Inhaber aus praktischen Erwägungen, nur CO2-Emissionen durch unmittelbare unternehmenseigene Aktivitäten (Alternative 2) als Naru-CO2-Footprint zu kommunizieren.

Die im Szenario getroffene Entscheidung für „Alternative 2“ stellt eine in vielen realen Fällen übliche Methode dar, ist im engeren Sinne aber nicht geeignet, eine ersthaft Klimaschutzpolitik zu unterstützen.

Nachdem sie das Szenario gelesen hatten, bewerteten die an der Studie teilnehmenden Entscheider anhand einer fünfstufigen Likert-Skala sieben Aussagen, die auf Basis der *Intention-to-act-ethically* Skala von Johnson und Coyle (2010) entwickelt wurden. Die Aussagen thematisierten auf verschiedene Weise Zustimmung oder Ablehnung der im Szenario getroffenen Entscheidung. Aus den einzelnen Bewertungen wurde ein Index gebildet, der die individuelle Intention, klimafreundliche Entscheidungen zu treffen, misst.

2.1.4 Stichprobe

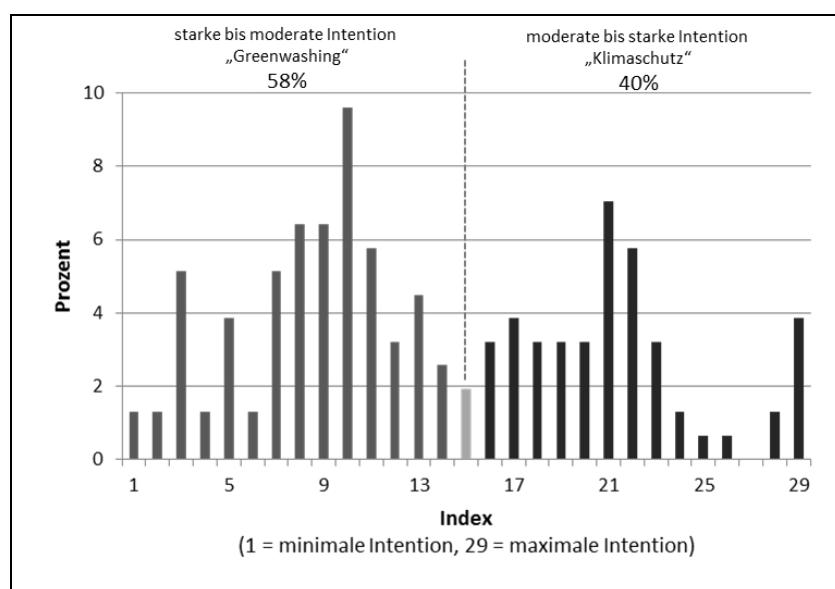
Als Zielgruppe der Untersuchung wurden Personen festgelegt, die als Unternehmer oder als Angestellte mit Führungsfunktion tätig sind. 200 Teilnehmer wurden über eine Zufallsauswahl aus einem großen deutschen Online-Access-Panel gewonnen. Nach Bereinigung des Datensatzes um ungültige Fälle und Teilnehmer, welche die Fragen in unrealistisch kurzer Zeit beantwortet hatten, resultierte eine gültige Stichprobe von 157 Personen. 14% der Studienteilnehmer waren in der Geschäftsführung tätig, 17% im Senior-Management, die restlichen 69% auf einer mittleren Managementebene. Die Unternehmen der Befragten waren vor allem Industrieunternehmen (65%),

Dienstleistungen und Handel waren zu 23% bzw. 12% vertreten. Es waren jeweils zur Hälfte KMU bis 250 Mitarbeiter und größere Unternehmen über 250 Mitarbeiter (davon 22% über 1.000 Mitarbeiter) in der Stichprobe enthalten.

2.2 Ergebnisse

2.2.1 Klimaschutz-Intention

Die empirische Verteilung des Index „Intention klimaschutzfreundliche Entscheidungen zu treffen“ ist in Abbildung 2 dargestellt. Es zeigt sich eine recht breite Verteilung über den gesamten Wertebereich, alle Ausprägungen von sehr geringer bis sehr hoher Klimaschutz-Intention sind folglich vorhanden. Mit 58% tendiert jedoch ein höherer Anteil Führungskräfte dazu, der genau genommen als „Greenwashing“ zu bezeichnenden Entscheidung zuzustimmen. 40% der befragten Entscheider würden die Entscheidung lehnen die Entscheidung in unterschiedlicher Deutlichkeit ab. Diese Gruppe tendiert also zu einer konsequenten Haltung in Bezug auf den Klimaschutz durch Unternehmen (2% neutral). Die Verteilung der Werte legt zudem nahe, dass es zwei unterschiedliche „Populationen“ von Führungskräften geben könnte: die stark und ernsthaft an Nachhaltigkeit interessierten und die (nach wie vor größere) Gruppe der „Nachhaltigkeits-Pragmatiker“.



**Abbildung 2: Intention klimaschutzfreundliche Entscheidungen zu treffen,
n=157**

Insgesamt kann also festgestellt werden, dass die Intention, in Bezug auf Klimaschutz ethische Entscheidungen zu treffen, unter Führungskräften sehr heterogen ausgeprägt ist. Wenden wir uns nun den möglichen Einstellungseinflussgrößen auf diese Intention zu, nämlich der *expliziten* und *impliziten* Klimaschutzeinstellung.

2.2.2 Explizite Einstellung

Bei der expliziten Einstellung zeigt sich ein wenig überraschendes klares Bild: eine sehr starke Mehrheit von 85% äußert moderate bis starke Zustimmung zur Verantwortung von Unternehmen für den Klimaschutz. Nur etwa 11% äußern sich skeptisch, wobei es kaum Führungskräfte gibt, die diese Verantwortung stark ablehnen. Es gibt also einen deutlichen Konsens pro Klimaschutzverantwortung, gemessen an der geäußerten Meinung (s. Abbildung 3).

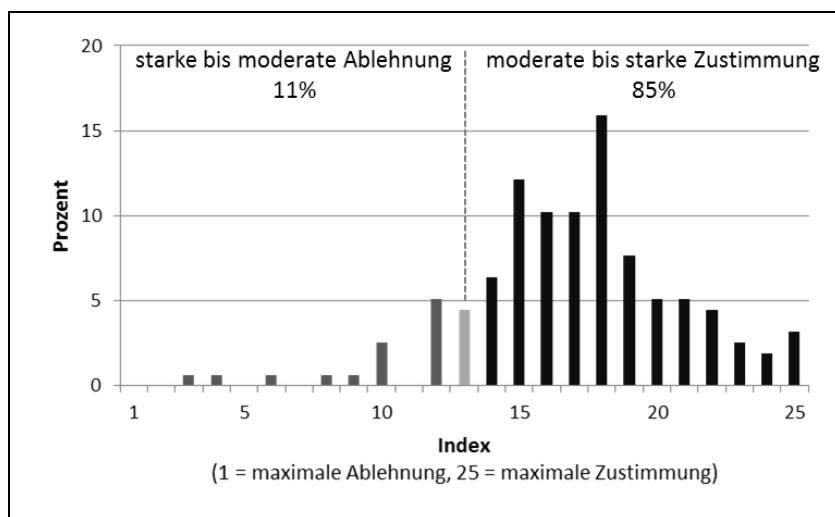


Abbildung 3: Explizite Einstellung zur Unternehmensverantwortung für Klimaschutz, n=157

2.2.3 Implizite Einstellung

Die implizite Einstellung zu „Klimaschutz“ wurde wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben über einen Impliziten Assoziationstest gemessen, der Unterschiede zwischen Reaktionszeiten bei der Zuordnung unterschiedlicher Begriffskombinationen misst. Von ermittelten Reaktionszeitenmustern kann sodann auf mental verankerte Präferenzen geschlossen werden. Abbildung 4

zeigt die Verteilung des IAT-Effekts anhand der Daten aller Studienteilnehmer. Der negative Wertebereich steht für schnelleres Verarbeiten der Kombination Wachstum/gut und Klimaschutz/schlecht. Der positive Wertebereich steht hingegen für schnelleres Verarbeiten der Kombination Klimaschutz/gut und Wachstum/schlecht. Der IAT Effekt hat einen Wertebereich von -1 bis +1.

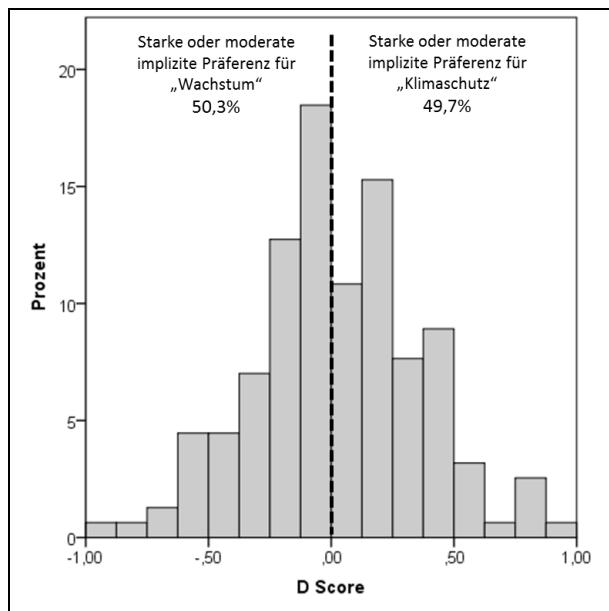


Abbildung 4: IAT-Effekt, n=157

Während die expliziten Einstellungen recht eindeutig und homogen ausgeprägt sind, zeichnet sich bei der impliziten Einstellung eine der Normalverteilung nahe kommende breite Verteilung über das gesamte Spektrum möglicher Ausprägungen ab. Dabei entfallen interessanterweise jeweils ca. 50% der Stichprobe auf die beiden Seiten der Verteilung, die einerseits für implizite relative Präferenz von „Wachstum“ bzw. andererseits für implizite relative Präferenz von „Klimaschutz“ stehen. Im Gegensatz zur explizit geäußerten Einstellung gibt es im Fall der impliziten Klimaschutzeinstellung also große Unterschiede zwischen Führungskräften. Von einem (unbewussten) Konsens kann keine Rede sein.

2.2.4 Zusammenhang zwischen Intention und Einstellungskomponenten

Wie hängen die Intention klimaschutzfreundliche Entscheidungen zu treffen und die gemessenen explizite wie implizite Einstellung gegenüber Klimaschutz zusammen? Zur Beantwortung dieser Frage wurden zwei Teilstichproben mit besonders hoch ausgeprägter Klimaschutz-Intention ($n=47$, top 40% der Skala) und mit besonders niedrig ausgeprägter Klimaschutz-Intention ($n=74$, low 40% der Skala) gebildet und miteinander bezüglich des Anteils positiver Einstellungswerte verglichen. Im Fall, dass Einstellungswerte mit der Intention in Zusammenhang stehen, kann erwartet werden, dass in der Gruppe mit hoher Klimaschutzintention ein deutlich höherer Anteil an positiven Einstellungswerten vorliegt als in der Gruppe mit niedriger Klimaschutzintention.

Es zeigt sich ein interessanter Unterschied zwischen expliziten und der impliziten Einstellungskomponente. Egal ob eine niedrige oder hohe Klimaschutzintention vorliegt, es besteht kaum ein Unterschied zwischen den Anteilen positiver expliziter Einstellung. Die Personen, die eine hoch ausgeprägte Intention haben, klimaschutzfreundliche Entscheidungen zu treffen, weisen zu 89% eine positive explizite Klimaschutzeinstellung auf. Das ist wenig verwunderlich. Der Anteil bei den Personen mit einer ausgesprochen niedrigen Klimaschutzintention liegt aber immer noch bei 84%. Mit anderen Worten: egal was man tatsächlich geneigt ist zu tun, es wir in jedem Fall eine positive Einstellung zur Unternehmensverantwortung für Klimaschutz geäußert. Anders sieht es bei der impliziten Einstellung aus, die nicht (oder nur sehr schwer) bewusst steuerbar ist. Zunächst einmal liegen die Werte niedriger, was mit der generell breiteren Verteilung dieses Merkmals zusammenhängt. 64% der Entscheider, die eine hoch ausgeprägte Intention haben, klimaschutzfreundliche Entscheidungen zu treffen, haben auch eine positive implizite Einstellung zu Klimaschutz. Bei Entscheidern mit niedriger Klimaschutzintention sind es jedoch nur 41%. Die implizite Einstellung diskriminiert also in viel stärkerem Maß als die explizite Einstellung zwischen Personen mit niedriger und hoher Klimaschutz-Intention (Abbildung 5).

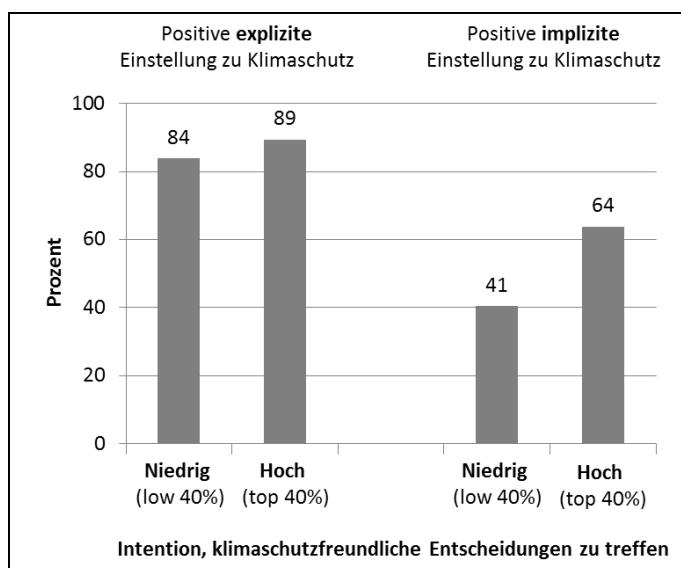


Abbildung 5: Explizite und implizite Einstellung in Gruppen mit niedriger und hoher Klimaschutzintention, n=121

3. Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis

Implizite Einstellungen werden seit einiger Zeit als relevante Erklärungsgrößen im Zusammenhang mit ethischem Entscheiden in Organisationen diskutiert.²³ Auch bezüglich der anhaltenden Nachhaltigkeitsdebatte gibt es gute Gründe, dieses in diesem Zusammenhang bisher wenig beachtete Merkmal verstärkt Aufmerksamkeit zu widmen.

Die vorgestellte empirische Studie gibt Hinweise darauf, dass implizite (unbewusste) Einstellungen von Entscheidern auch im Spannungsfeld Wachstum / Klimaschutzziele eine Rolle spielen können und dabei helfen können, die deutlich feststellbare Abweichung zwischen öffentlich vertretenem Anspruch und der Wirklichkeit zu erklären. Die Ergebnisse decken sich dabei mit dem Befund von Marquardt et al. (2009), wonach implizite moralische Einstellungen Einfluss auf ethische Entscheidungen von Managern haben können, auch wenn diesen ein bewusster Denkprozess vorausgeht. In diesem Zusammenhang kommt auch der im Herbst 2015 virulente Volkswagen-Abgasskandal in den Sinn. Der Widerspruch zwischen einerseits der nach außen vertretenen Nachhaltigkeitsorientierung – u.a. dokumentiert durch die Mitgliedschaft im

²³ Vgl. Marquardt et al. 2009, Chugh 2004

Nachhaltigkeitsindex, den Anspruch, bis 2018 weltweite Nr. 1 in Sachen Ökologie zu werden sowie das Management-Ziel „Führend bei umweltfreundlichen Produkten“ (<http://www.volkswagen>) und andererseits der Praxis manipulierter Abgaswerte ist kaum zu erklären, ohne die Einstellungen beteiligter Führungskräfte zu betrachten. Auch wenn eine Reihe anderer Einflussfaktoren berücksichtigt werden müssen, erscheint es doch sehr plausibel, dass die im besagten Fall getroffenen Entscheidungen nicht ohne einen möglichen Mangel an positiver impliziter Einstellung gegenüber Umweltschutz und Nachhaltigkeit erklärt werden können.

Was sich hieraus folgern lässt ist, dass es nicht reicht, Nachhaltigkeitsziele und -visionen zu implementieren und von Führungskräften zu verlangen, diese zu übernehmen und zu teilen oder im Rahmen von Umfragen die Zustimmung zu solchen Zielen zu erheben. Es besteht dann die Gefahr, dass gemäß der „sozialen Erwünschtheit“ dieser Themen ein oberflächliches Bild von großer Unterstützung für Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen entsteht, aus dem sich aber keine zuverlässige Prognose für reale Entscheidungen ableiten lässt. Vielmehr müssen auch nicht direkt beobachtbare Einstellungskomponenten berücksichtigt werden, um zu gewährleisten, dass Entscheidungen in Unternehmen mit Klimaschutz-, Umweltschutz- oder anderem Nachhaltigkeitsbezug in Einklang mit den explizit dargestellten Werten und Zielen gefällt werden. Dies kann zum Beispiel durch verschiedene Ansatzpunkte des Personalmanagement geschehen. Eine Integration von Techniken und Instrumenten der Erhebung impliziter Einstellungen könnte zum Beispiel insbesondere in den Bereichen Führungskräfteauswahl und Führungskräfteentwicklung und -assessment hilfreich sein²⁴, insbesondere da diese Techniken deutlich robuster gegenüber Verzerrungen durch sozial erwünschte Äußerungen sind²⁵. Weiterhin könnten entsprechende Tests eingesetzt werden, um die Effektivität von sustainability trainings und den Grad der Internalisierung von Nachhaltigkeitsnormen²⁶ zu überprüfen.

Um langfristig eine Form des Wirtschaftens zu erreichen, deren *Handlungen* und nicht nur deren *Bekenntnisse* wirklich nachhaltigkeitsorientiert sind, erscheint es notwendig, sich auch in der Unternehmensführung aktuelle Erkenntnisse aus der

²⁴ Vgl. Greenwald et al. 2004

²⁵ Vgl. Greenwald & Farnham 2000

²⁶ Vgl. Bartlett 2003

Kognitionswissenschaft nutzbar zu machen. Wie in vielen anderen Bereichen sind es auch im Fall der nachhaltigen Unternehmensführung unbewusste kognitive Prozesse, die einen größeren Einfluss auf das Tun haben als in der Regel angenommen wird.

Literaturverzeichnis

Accenture (2013): The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability, https://acnprod.accenture.com/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_5/Accenture-UN-Global-Compact-Acn-CEO-Study-Sustainability-2013.pdf, abgerufen 09.01.2014.

Ajzen, I. (1991): The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, S. 179-211.

Bartlett, D. (2003): Management and Business Ethics: A Critique and Integration of Ethical Decision-Making Models, *British Journal of Management* 14, 223-235.

Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. S., et al. (2009): The Business of Sustainability – Imperatives, Advantages, and Actions, MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group, September 2009, S. 1-12.

Chugh, D. (2004): Societal and Managerial Implications of Implicit Social Cognition: Why Milliseconds Matter, *Social Justice Research* 17, 203-222.

Gawronski, B., & Conrey, F. R. (2004) : Der Implizite Assoziationstest als Maß automatisch aktivierter Assoziationen: Reichweiten und Grenzen. *Psychologische Rundschau*, S. 118-126.

Gawronski, B., Hofmann, W., & Wilbur, C. J. (2006): Are "implicit" attitudes unconscious? *Consciousness and Cognition*, 15/2006, S. 485-499

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995): Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. *Psychological Review*, 102/01, S. 4-27.

Greenwald, A. G., & Farnham, S. D. (2000): Using the Implicit Association Test to measure self-esteem and self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 1022-1038.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998): Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74/06, S. 1464-1480.

Greenwald, A. G., Nosek, B. A., & Banaji, M. R. (2003): Understanding and using the Implicit Association Test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 197-216.

Greenwald, A. G., Poehlman, T. A., Uhlmann, E. L., & Banaji, M. R. (2009): Understanding and Using the Implicit Association Test: III. Meta-Analysis of Predictive Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97/01, S. 17-41.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010): Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't have Your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment*, 19/04, S. 217-229.

Hansen, E.G., Grosse-Dunker, F., Reichwald, R. (2009): Sustainability Innovation Cube – a Framework to evaluate Sustainability-Oriented Innovations, *International Journal of Innovation Management* vol. 13 (4) 2009, 683-713.

Jacob, D., Bülow, K., Kotova, L., Moseley, C., Petersen, J., Rechid, D. (2012): Regionale Klimaprojektionen für Europa und Deutschland, <http://www.climate->

service-center.de/imperia/md/content/csc/projekte/csc-report6.pdf, abgerufen 16.09.2015.

KPMG (2011): Survey of Corporate Responsibility Reporting,
<http://www.kpmg.de/docs/survey-corporate-responsibility-reporting-2011.pdf>,
abgerufen am 16.09.2015

Marquardt, N., & Hoeger, R. (2009): The effect of implicit moral attitudes on managerial decision-making: An implicit social cognition approach. *Journal of Business Ethics*, 85, 157–171.

Müller, U. (2010): Nachhaltigkeit - (k)ein Thema für die betriebliche Führungskräfte- und Personalentwicklung? In G. Schweizer, U. Müller, & T. Adam, *Wert und Werte im Bildungsmanagement* (S. 327-336). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. (2009): Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation, in: *Harvard Business Review September 2009*.

Pearse, G. (2012): Greenwash: Big Brands and Carbon Scams, Black Inc.

Rennings, K., Rammer, C. (2009): Increasing Energy and Resource Efficiency Through Innovation – An Explorative Analysis Using Innovation Survey Data. Discussion Paper, ZEW Mannheim.

Schaltegger, S., Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“, Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums am 17.11.2005.

Umweltbundesamt (2014): Entwicklung der energiebedingten Treibhausgas-Emissionen nach Quellgruppen,
<http://www.umweltbundesamt.de/daten/energiebereitstellung-verbrauch/energiebedingte-emissionen-ihre-auswirkungen>, abgerufen 16.09.2015.

Whitley, B. E. (2010): The Psychology of Prejudice & Discrimination. United States: Wadsworth Engage Learning.

Wilson, T. D., Lindsey, S., & Schooler, T. Y. (2000): A Model of Dual Attitudes. *Psychological Review*, 107/01, S. 101-126.

Anhang

Online-Fragebogen

Startseite



Hochschule
Ludwigshafen am Rhein



KM Kompetenzzentrum
für Innovation und
nachhaltiges Management

Studie "Unternehmen und Klimaschutz"*

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und Ihre Unterstützung dieses Projekts!

Diese Befragung ist Teil eines Forschungsprojekts über Einstellungen zum Thema Unternehmen und Klimaschutz.

Für die Beantwortung des Fragebogens möchten wir Sie um 8–10 Minuten Ihrer Zeit bitten.

Der Fragebogen hat vier Bestandteile:

1) Ansichten zur Verantwortung von Unternehmen für den Klimaschutz

2) Beurteilung eines unternehmerischen Entscheidungsszenarios

3) Ein Assoziationstest

4) Allgemeine Angaben zu statistischen Zwecken

Zum Starten des Fragebogens klicken Sie bitte auf "Weiter".

Weiter

Erfassung explizite Einstellung

1. Klimaschutz und Verantwortung von Unternehmen

Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, ob sie Ihrer Meinung nach zutrifft oder nicht zutrifft. *

Trifft gar nicht zu Trifft eher nicht zu Teils / teils Trifft eher zu Trifft völlig zu

Unternehmen sollten durch Unternehmensaktivitäten hervorgerufenen schädlichen Klimaeinflüssen aktiv entgegenwirken.	<input type="radio"/>				
Unternehmen tun bereits genug für den Klimaschutz.	<input type="radio"/>				
Klimaschutz ist ein entscheidender Faktor für zukünftigen Unternehmenserfolg.	<input type="radio"/>				
Engagement im Klimaschutz bietet für Unternehmen Potenziale für Innovation und Wachstum.	<input type="radio"/>				
Unternehmen können Klimaschutzziele nur verfolgen, wenn dies auch einen ökonomischen Nutzen nach sich zieht.	<input type="radio"/>				
Klimaschutz ist keine primäre Aufgabe von Unternehmen.	<input type="radio"/>				

Erfassung Intention: Szenario und Itembatterie

2. Unternehmerisches Entscheidungsszenario "Messung CO2-Footprint"

Nun möchten wir Sie um Ihre persönliche Beurteilung eines Entscheidungsszenarios bitten.

Bitte lesen Sie sich den folgenden fiktiven Fall aufmerksam durch.

Die Naru GmbH ist ein inhabergeführter mittelständischer Hersteller von Barfuß-Laufschuhen („Natural Running“).

Passend zum Image der Naturverbundenheit soll die Marke künftig stärker als „die klimafreundliche Alternative“ positioniert werden. Dieser Anspruch soll durch niedrige und stetig sinkende CO2-Emissionen untermauert werden. Die Geschäftsführung überlegt, wie der CO2-Footprint der Marke gemessen und kommuniziert werden soll.

Zwei Alternativen werden erwogen:

Alternative 1: Umfassende Berücksichtigung aller CO2-Emissionen auch aus vorgelagerten Wertschöpfungsstufen (Rohmaterialien, Transporte, Produktion bei Zulieferern etc.). Eine stetige Reduzierung dieses Werts erscheint jedoch schwierig und unsicher.

Alternative 2: Nur Berücksichtigung von CO2-Emissionen durch unmittelbare unternehmenseigene Aktivitäten (Produktionsanlagen, Vertriebszentren, Büros, Mitarbeiterreisen etc.). Eine stetige Reduzierung dieses Werts erscheint durch technische und organisatorische Anpassungen gut erreichbar.

Entscheidung:

Nach einiger Diskussion entscheidet der geschäftsführende Inhaber aus praktischen Erwägungen, nur CO2-Emissionen durch unmittelbare unternehmenseigene Aktivitäten (Alternative 2) als Naru-CO2-Footprint zu kommunizieren.

Bitte geben Sie nun in Bezug auf den oben dargestellten Fall an, ob die folgenden Aussagen für Sie zutreffen oder nicht zutreffen. *

	Trifft gar nicht zu <input type="radio"/>	Trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	Teils / teils <input type="radio"/>	Trifft eher zu <input type="radio"/>	Trifft völlig zu <input type="radio"/>
Ich würde genauso entscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde wegen möglicher negativer Folgen nicht genauso entscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde genauso entscheiden, wenn keine Vorschriften oder Regeln dadurch verletzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde genauso entscheiden, wenn Niemandem dadurch geschadet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde genauso entscheiden, weil nichts falsch daran ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde genauso entscheiden, weil praktisch jeder so entscheiden würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde nicht genauso entscheiden, weil es nicht korrekt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erfassung implizite Einstellung: Impliziter Assoziations-Test (Erläuterung und Beispiel für eine Aufgabe)

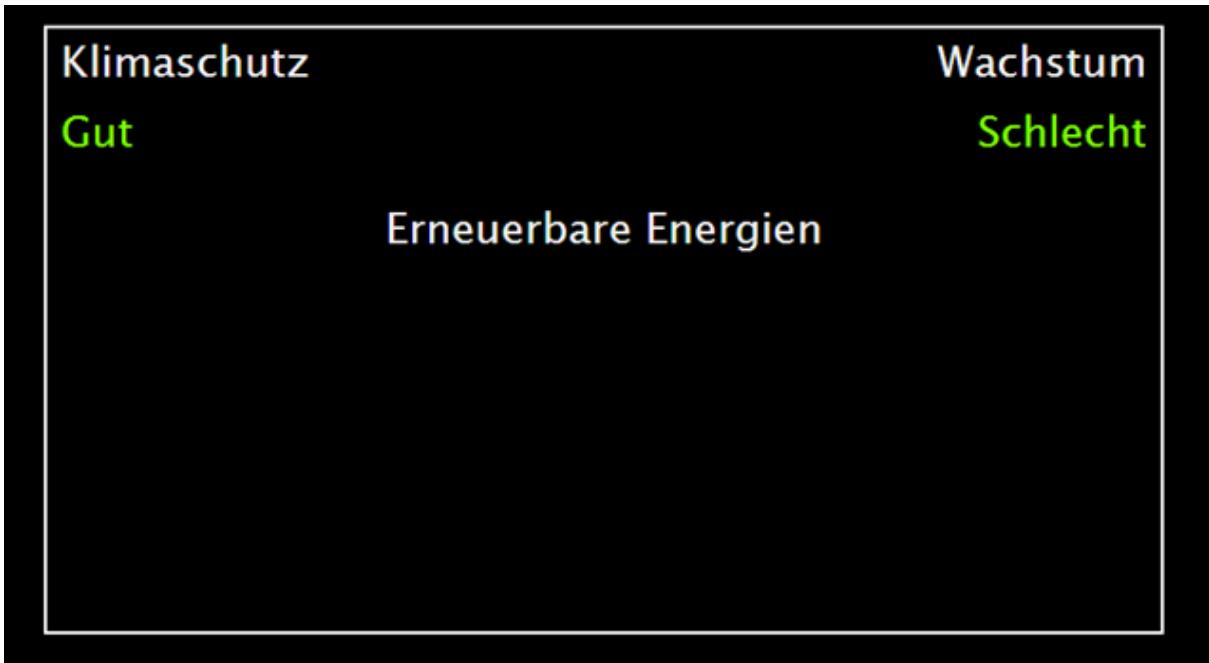
3. Assoziations- und Chi-Quadrat-Test

Als nächstes möchten wir Sie um die Bearbeitung eines Assoziationstests bitten. Dieser beinhaltet fünf Aufgaben, bei denen Sie eine Reihe von Begriffen möglichst schnell verschiedenen Zielkategorien zuordnen müssen. Der Test dient dazu, unbewusste Assoziationen in Bezug auf die Themen "Klimaschutz" und "Wachstum" aufzudecken.

**Es ist wichtig, dass Sie diese Aufgabe konzentriert und konsequent bis zum Ende durchführen.
Die Aufgabe dauert etwa 3-4 Minuten.**

Für weitere Instruktionen und zum Start der Aufgaben klicken Sie bitte weiter.

Weiter



Soziodemografische Merkmale

Geschlecht *

- Weiblich
- Männlich

Altersgruppe *

- unter 30 Jahre
- 30 bis 39 Jahre
- 40 bis 49 Jahre
- 50 bis 59 Jahre
- 60 Jahre und älter

Ihr Position / Verantwortungsbereich *

- Geschäftsführung / Vorstand, Verantwortungsbereich:
- Senior-Management, Verantwortungsbereich:
- Mittleres Management, Verantwortungsbereich:
- Projektmanager, Verantwortungsbereich:
- Andere Position:

Wirtschaftszweig Ihres Unternehmens *

- Industrie / verarbeitendes Gewerbe
- Handel
- Dienstleistungen
- Anderer Wirtschaftszweig:

Größe Ihres Unternehmens *

- Bis 100 Mitarbeiter
- 101 bis 250 Mitarbeiter
- 251 bis 1000 Mitarbeiter
- Über 1000 Mitarbeiter