

# 04

## KREATIVITÄT ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR EINE NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

.....  
**Warum brauchen wir eine Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen?**  
.....

.....  
**Kreatives Potenzial für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung nutzen**  
.....

.....  
**Ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis schaffen**  
.....

Barbara Castrellon Gutierrez  
Christian Hoßbach  
Erik Langnickel

# IMPRESSUM

## **Herausgeber:**

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance  
Prof. Dr. Anne-Katrin Neyer  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
[www.personal.wiwi.uni-halle.de](http://www.personal.wiwi.uni-halle.de)

## **Über HR Insights:**

HR Insights ist eine Publikationsreihe des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft und Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. In dieser Publikationsreihe werden wir regelmäßig unsere aktuellen Forschungsergebnisse präsentieren.

## **Über die Autoren:**

**Dr. Barbara Castrellon Gutierrez** ist als Post-Doc am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance beschäftigt. Zu ihren aktuellen Forschungsthemen zählen u.a. Fragen zur Nachhaltigkeitsorientierung innerhalb der betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen.

**M.Sc. Christian Hoßbach** ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance tätig. Er ist Koordinator des Masterstudiengangs „Human Resources Management“ und beschäftigt sich im Rahmen seiner Forschung insbesondere mit der Schnittstelle zwischen HR und Innovation.

**Erik Langnickel** ist Masterstudent der Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt: Dienstleistungen und Personalwirtschaft) an der Universität Leipzig. Darüber hinaus arbeitet er als Werkstudent im Bereich Human Resources bei der Softline AG.

## **Zitation:**

Castrellon Gutierrez, B., Hoßbach, C. & Langnickel, E. (2021). Kreativität als Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. HR Insights, Vol. 4.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/42472>

Bildnachweis Deckblatt:

Bild Personen: By Rido - shutterstock.com  
Bild Struktur: KINGW!N - stock.adobe.com

---

## Warum brauchen wir eine Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen?

Die Herausforderungen für Unternehmen in unserer Zeit sind vielfältig (Picot, Reichwald, Wigand, Möslin, Neuburger, & Neyer, 2020). Nach dem in diesem Jahr veröffentlichten Deloitte Climate Check 2021 sehen Unternehmen weltweit zwei dieser Herausforderungen als zentral an: Die Bewältigung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie sowie den Kampf gegen den Klimawandel. Besonders spannend ist die Erkenntnis der Studie, dass obwohl die finanziellen Folgen der Corona-Pandemie für die Unternehmen erfolgsrelevant sind, knapp ein Viertel der weltweit befragten Unternehmen ihr Engagement im Bereich Klimaschutz weiter ausbauen. Als Gründe für den Handlungsdruck nennen die Unternehmen insbesondere die sich verschärfenden gesetzlichen Regelungen sowie den Druck seitens der Anteilseigner und der Mitarbeitenden (Deloitte, 2021). Dieser Druck ist nur ein Grund, weshalb immer mehr Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsengagement verstärken.

Aber was genau bedeutet Nachhaltigkeit und was sind die wesentlichen Treiber für ein Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen? Der Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen von 1987 gilt als Grundlage für eine akzeptierte und verbreitete Nachhaltigkeitsdefinition, die wie folgt lautet (World Commission on Environment and Development, 1987):

***„Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“***

Bezieht man diese Definition auf den unternehmerischen Kontext bedeutet dies, „[...] nicht Gewinne zu erwirtschaften, die dann in Umwelt- und Sozialprojekte fließen, sondern Gewinne bereits umwelt- und sozialverträglich zu erwirtschaften.“ (Pufé, 2014, S. 16).

Aus der Theorie kennen wir insbesondere acht Gründe für ein Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen. Diese reichen von Umsatzsteigerungen durch den Verkauf nachhaltiger Produkte über die Verbesserung von Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten bei Banken bis hin zu Imageverbesserungen (Castrellon Gutierrez, 2018).

## 8 Gründe, warum sich Nachhaltigkeit für Unternehmen rechnet



Abbildung 1: Acht Gründe, warum sich Nachhaltigkeit für Unternehmen rechnet  
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Castellon Gutierrez 2018.

Diese Gründe zeigen auch, dass durch die Aufmerksamkeit im gesellschaftlichen Diskurs die Erwartungshaltung verschiedener Anspruchsgruppen an die Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen gestiegen ist. Dies belegen beispielsweise die verschärften gesetzlichen Anforderungen an Unternehmen, insb. im Bereich Dekarbonisierung und Berichterstattung. So sind „Unternehmen von öffentlichem Interesse“ (das sind große, kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Kreditinstitute und Versicherungen mit mehr als 500 Mitarbeitenden) in der Europäischen Union bereits seit 2017 zur nichtfinanziellen Berichterstattung (NFRD) verpflichtet. Ein Entwurf zur Überarbeitung und Erweiterung der Richtlinie für Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) der Europäischen Kommission, welcher am 21. April 2021 veröffentlicht wurde, verschärft die bereits bestehenden gesetzlichen Anforderungen und erweitert den Adressatenkreis. Somit wird der gestiegenen Erwartungshaltung der verschiedenen Anspruchsgruppen Rechnung getragen.

Die gestiegene Erwartungshaltung an die Nachhaltigkeitsorientierung und gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen zeigt sich jedoch nicht nur in veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern u. a. auch im Verhalten von Kunden und Mitarbeitenden. So

äußert sich der Mehrwert einer gezielten Nachhaltigkeitsberichterstattung bspw. nicht nur in einer besseren allgemeinen Reputation, sondern auch in einer besseren Mitarbeiter- und Kundenbindung (Boston College Center for Corporate Citizenship & EY, 2013).

Die 8 Gründe, warum sich Nachhaltigkeit für Unternehmen rechnet, zeigen: Nachhaltigkeitsengagement im Unternehmen hilft den Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen und langfristig Erfolg zu sichern. Für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf Unternehmensebene braucht es das Ideenpotenzial der eigenen Mitarbeitenden (Mitchell & Wallinga, 2017). Doch existieren sehr unterschiedliche individuelle Auffassungen darüber, was genau die Nachhaltigkeitsorientierung eines Unternehmens letztlich ausmacht und welche Maßnahmen dazu beitragen. **Ziel dieses Beitrags ist es aufzuzeigen, wie aus einer HR-Perspektive die Ideen und Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden ganzheitlich auf die Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen ausgerichtet werden können.**

---

## **Kreatives Potenzial für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung nutzen**

Im wirtschaftlichen Kontext wird Kreativität in der Regel auf die Generierung von neuen und nützlichen Ideen bezogen und als Grundlage für Innovationen angesehen, die aus der Implementierung dieser Ideen heraus entstehen können (Amabile & Pratt, 2016). Aus einer nachhaltigkeitsorientierten Betrachtung von Kreativität geht es vor allem um die Generierung neuer Ideen, die zu einer umwelt- und sozialverträglicheren Wertschöpfung beitragen. Die Förderung und Nutzung von Kreativität wird dabei als ein zentraler Ansatz gesehen, um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung voranzutreiben (Mitchell & Wallinga, 2017).

Die Beurteilung darüber, wann eine Idee besonders kreativ ist, hängt jedoch stark davon ab, was in einem bestimmten Kontext als neu oder originell angesehen wird und gleichzeitig praktische Relevanz und Umsetzbarkeit aufweist. Zwischen diesen Dimensionen besteht zudem ein Spannungsfeld, da Ideen mit einem hohen Neuheitsgrad oft schwieriger umzusetzen sind beziehungsweise eine geringere Relevanz für die Lösung aktueller Probleme haben und sehr praktikable Ideen häufig nur einen geringen Neuheitsgrad aufweisen (Mirron-Spektor & Erez, 2017).



Abbildung 2: Chancen und Herausforderungen von Kreativität für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung  
Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 2 dargestellt ist, impliziert die grundlegende Definition nicht, dass kreative Ideen auch tatsächlich einen positiven Einfluss haben (Cropley & Cropley, 2019). So können beispielsweise sowohl Ideen, die zur Umgehung als auch Ideen, die zur tatsächlichen Umsetzung von Abgasnormen beitragen grundsätzlich als kreativ angesehen werden. Das Umgehen von Abgasnormen durch Manipulation sichert den betroffenen Unternehmen zwar die Einhaltung gesetzlicher Standards und damit die Existenz. Wenngleich die Ideen, die dazu geführt haben, grundsätzlich kreativ sind, reduzieren diese keine Emissionen, leisten damit keinen ökologischen Beitrag und sind zudem illegal.

Weiterhin können Ideen nur auf den ersten Blick einen positiven ökologischen oder sozialen Beitrag leisten. So bietet eine Vielzahl von Bekleidungshändlern Kollektionen an, die auf nachhaltige Baumwolle umgestellt wurden. Dabei handelt es sich allerdings oft nur um einzelne Produkte, die mit Bio-Baumwolle hergestellt werden, während die Masse der Bekleidungsstücke des Unternehmens weiterhin mit konventioneller Baumwolle produziert wird. Deren Anbau hat u. a. einen enormen Wasserverbrauch und erfolgt nicht selten unter Einsatz von Pestiziden. In Zusammenhang mit der Verwendung ökologischer Baumwolle für einzelne Produkte wird Konsumenten häufig suggeriert, dass sich Unternehmen allgemein für ethische und soziale Themen engagieren. Dies blendet jedoch häufig andere Aspekte wie die Arbeitsbedingungen in den zumeist Schwellen- und Entwicklungsländern aus, unter denen

die Produkte hergestellt wurden. Dieses Beispiel zeigt, dass Ideen, wie die Verwendung von Bio-Baumwolle für einzelne Kollektionen, zwar grundsätzlich als kleiner Schritt Richtung Nachhaltigkeit gesehen, den Unternehmen aber in Anbetracht der häufigen Vernachlässigung sozialer und ökologischer Auswirkungen im Kerngeschäft auch gleichzeitig vorgeworfen werden kann, die Nachhaltigkeitsthemen nur als Verkaufsargument einzusetzen, um kurzfristig Profit zu erwirtschaften (Green- bei ökologischen Aspekten beziehungsweise Bluewashing bei sozialen Aspekten). Dieser Mangel an Glaubwürdigkeit kann dazu führen, dass Kunden das nachhaltigkeitsorientierte Handeln von Unternehmen kritisch hinterfragen und gegebenenfalls auch ihr Kaufverhalten entsprechend anpassen. Hieran wird deutlich, dass unternehmerisches Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit aus ganz unterschiedlichen Perspektiven beurteilt werden kann.

Die Kreativitätsforschung hat in der Vergangenheit viele praktische Handlungsempfehlungen geliefert, wie durch die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen die Wahrscheinlichkeit dafür erhöht werden kann, dass kreative Ideen in Unternehmen hervorgebracht werden. Einen Überblick dazu geben zum Beispiel Krause (2013) oder Rowold, Bormann und Poethke (2020). Wie die zuvor genannten Beispiele jedoch zeigen, ist die Generierung von Ideen nur ein erster Schritt, da diese Ideen auch auf eine geteilte Vision hinsichtlich der Nachhaltigkeitsorientierung des Unternehmens ausgerichtet sein müssen. Dies wirft wiederum die praktische Frage danach auf, wie die besten Ideen für eine nachhaltige Entwicklung ausgewählt werden sollten.

Traditionell erfolgt die Auswahl von Ideen über die Definition verschiedener Erfolgskriterien, die auf unterschiedliche Weise definiert werden können. Insbesondere im Nachhaltigkeitsbereich ist es erforderlich, eine Vielzahl von Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu integrieren (Freeman, 1984). Kriterien zur Auswahl von Ideen sollten daher systematisch auf den jeweiligen Kontext der Organisation angepasst werden (Gabriel, Camargo, Monticolo, Boly, & Bourgault, 2016). Zudem können klare Verantwortlichkeiten für Entscheidungen zu einer besseren Selektion von Ideen beitragen (Keum & See, 2017). In Anbetracht des Trends zu flacheren Hierarchien im Kontext neuer Organisations- und Arbeitsformen sind diese Verantwortlichkeiten häufig nicht mehr an formale Positionen, sondern wechselnden Rollen in Prozessstrukturen gebunden (Bachmann, Kurzmann, Castellon Gutierrez, & Neyer, 2020). Die klare Trennung zwischen Prozessmoderation und

inhaltlicher Steuerung ist zudem ein Erfolgsfaktor bei der Gestaltung von kreativen Prozessen (Isaksen, 2020), welcher sich in vielen praktischen Ansätzen zur Ideen- und Produktentwicklung wie der SCRUM-Methodik wiederfindet.

Im Gegensatz zu den traditionell systematischen Ideenselektionsprozessen zeigen aktuelle Erkenntnisse aus der Kreativitätsforschung, dass eine Entscheidung „aus dem Bauch heraus“ im Vergleich zu einer sehr systematischen Vorgehensweise zu einer Auswahl von besseren Ideen führen kann (Ritter, van Baaren, & Dijksterhuis, 2012; Zhu, Ritter, Müller, & Dijksterhuis, 2017). Dies liegt u. a. daran begründet, dass bei einem bewussten abwägen von Ideen in Hinblick auf ein bestimmtes Ziel vor allem deren Nützlichkeit, allerdings weniger deren Neuheit und Originalität betrachtet wird. Als Folge werden häufig Ideen priorisiert, die kurzfristig gut umsetzbar sind, obwohl sie oft nur ein geringes Innovationspotenzial haben. Intuitive Entscheidungsprozesse sind hingegen besser dazu geeignet, Ideen ganzheitlicher in Hinblick auf deren Innovationspotenzial und Praktikabilität einzuschätzen und somit insgesamt kreativere Ideen auszuwählen, die weiterverfolgt werden (Zhu et al., 2017). Diese Erkenntnisse bedeuten in der Praxis jedoch nicht, dass eine systematische Auswahl von Ideen auf Basis von Selektionskriterien keine Relevanz mehr haben. Sie sollten vielmehr angepasst werden, um ebenfalls Raum für intuitive Entscheidungsprozesse zu schaffen. Beispielsweise könnte der intuitive „erste Eindruck“ von Ideen als zusätzlicher Faktor in deren Bewertung mit einfließen.

Um das Potenzial intuitiver Entscheidungsprozesse stärker bei der Auswahl nachhaltigkeitsorientierter Ideen nutzen zu können, ist es (insbesondere aufgrund der komplexen Integration von Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen in diesem Kontext) erforderlich, eine geteilte Wertebasis sowie ein gemeinsames Verständnis der übergeordneten Nachhaltigkeitsvision des Unternehmens zu schaffen.

---

## **Ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis schaffen**

Grundlage für ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis ist das Leitbild eines Unternehmens, welches sich aus der Kernideologie und einem visionären Zukunftsbild zusammensetzt (Collins & Porras, 1996). Die Kernideologie definiert den Unternehmenszweck

und vermittelt, warum man für ein Unternehmen arbeiten sollte. Daneben beinhaltet sie die relevantesten (in der Regel etwa drei bis fünf) Kernwerte, welche die Überzeugungen des Unternehmens präsentieren und die Grundlage für die Unternehmenskultur bilden (Müller & Neyer, 2016). Im visionären Zukunftsbild werden die bewährten Ansichten um die Zukunftsperspektive ergänzt, indem über langfristige Ziele und deren Ausgestaltung Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft greifbar gemacht werden.

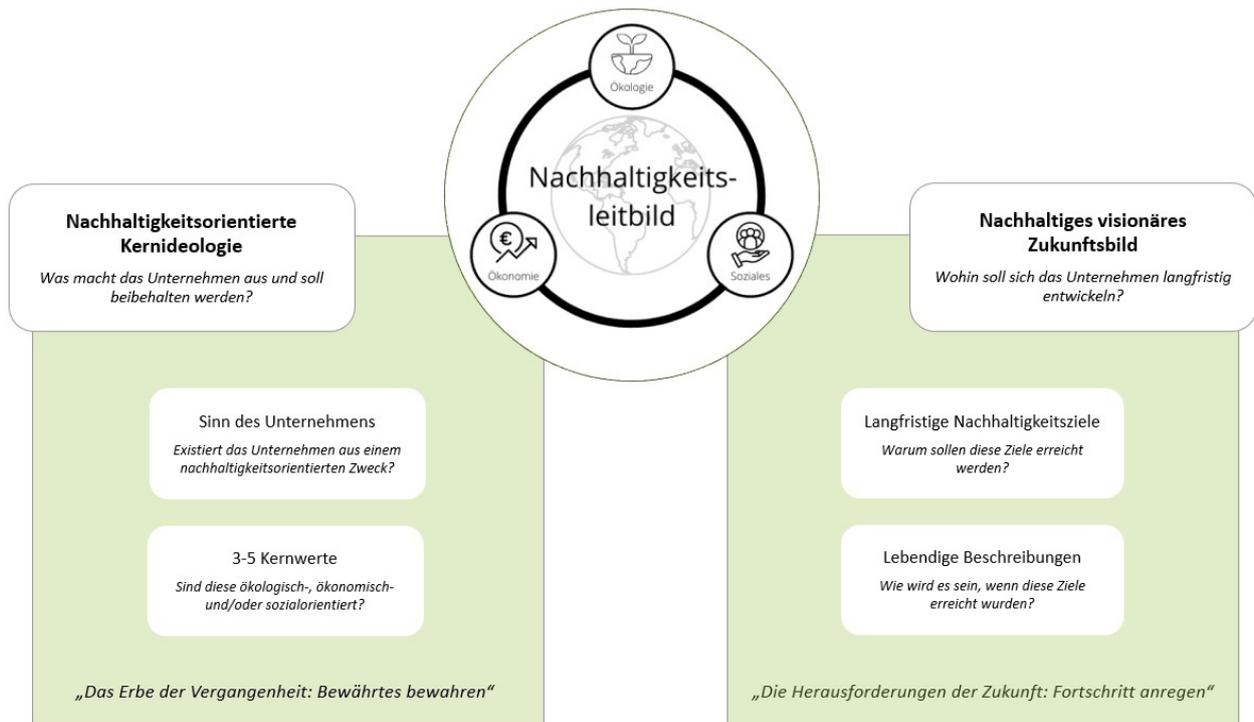


Abbildung 3: Bestandteile zur Ausgestaltung eines nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensleitbildes  
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Collins & Porras, 1996.

Im Nachhaltigkeitskontext wird an dieser Stelle ein Spannungsfeld deutlich: Auf der einen Seite existieren Unternehmen, welche Nachhaltigkeit bereits in der Kernideologie verankert haben. So positioniert sich der Versandhändler Memo AG beispielweise in seinem Nachhaltigkeitsbericht: „Von Beginn an war es unsere Vision, mit einer langfristig angelegten, gleichermaßen ökonomisch, ökologisch und sozial ausgerichteten Strategie wirtschaftlich erfolgreich zu sein und gesellschaftliche Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt wahrzunehmen.“ (memo AG, 2019, S. 1). Untermuert wird die Position durch folgendes Statement: „Im Laufe unserer Geschichte hat sich (nicht nur) bei uns vieles verändert und weiterentwickelt. Nachhaltigkeit ist und bleibt aber der Kern unseres Unternehmens. Seit Beginn an stellen wir Menschen, Umwelt und Klima in den Mittelpunkt unseres Handelns.“

(memo AG, 2019, S. 3). Auf der anderen Seite besitzen viele etablierte Unternehmen keine auf einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsorientierung basierende Kernideologie, welche sie ohne Identitäts- und Glaubwürdigkeitsverluste kurz- und mittelfristig auch nicht ändern können beziehungsweise sollten. So ist die Kernideologie von IKEA beispielsweise darauf ausgerichtet, den Alltag von Menschen zu verbessern, indem das Unternehmen formschöne und funktionelle Einrichtungsgegenstände anbietet, die sich möglichst viele Menschen leisten können (IKEA, 2020). Wie viele andere Unternehmen hat IKEA in Anbetracht der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Gesellschaft nachhaltigkeitsorientierte Ziele in die Zukunftsvision integriert. Unter dem Motto „People and Planet positive“ beschreibt das Unternehmen, wie es bis 2030 Beiträge gegen den Klimawandel, nicht nachhaltigen Konsum und Ungleichheiten leisten will (IKEA, 2020). Dabei steht das Unternehmen jedoch vor der Herausforderung, die nachhaltigkeitsorientierte Zukunftsvision mit der traditionellen Kernideologie in Einklang zu bringen, um ein authentisches nachhaltigkeitsorientiertes Leitbild zu entwickeln.

Viele etablierte Unternehmen sehen sich mit ähnlichen Herausforderungen bei der Integration von Nachhaltigkeitsthemen in die bestehende Kernideologie und traditionellen Geschäftsmodellen konfrontiert. Bei der Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter visionärer Zukunftsbilder kann es hilfreich sein, sich an den allgemeinen Zielen für eine nachhaltige Entwicklung zu orientieren (United Nations, 2015). Die Sustainable Development Goals (SDGs), welche im September 2015 von 193 Ländern unterzeichnet wurden, stellen die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen dar. Die 17 Ziele sind ein Bauplan, um ein nachhaltigeres Leben zu schaffen und sind alle miteinander verknüpft. Sie bilden somit auch den Rahmen für unternehmerisches Handeln, da sie Unternehmen als langfristige Orientierung für Investitionen und neue Geschäftsmöglichkeiten, aber auch als Werkzeugkoffer für Innovationen dienen. Die Beispiele zeigen, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden muss, das eigene unternehmerische Handeln an diesen Zielen auszurichten. Dabei ist jedes soziale oder ökologische Engagement von Unternehmen ein weiterer Schritt zur Erreichung dieser Ziele und damit in Richtung nachhaltige Entwicklung. Das Nachhaltigkeitsleitbild sollte gemeinsam mit den Mitarbeitenden und den relevanten Anspruchsgruppen entwickelt werden, um eine breite Akzeptanz der Nachhaltigkeitsorientierung im gesamten Unternehmen zu schaffen. Zudem sollte das Leitbild

das Nachhaltigkeitsverständnis im Arbeitsalltag verankern und handlungsleitend im Umgang mit den internen und externen Anspruchsgruppen sein. Das folgende Beispiel der European Energy Exchange AG veranschaulicht, wie eine Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten im Arbeitsalltag praktisch aussehen kann.

„Für eine nachhaltige Entwicklung ist die Unterstützung durch den Vorstand in Kombination mit Impulsen der Mitarbeitenden von großer Bedeutung, beispielsweise durch ein internes Nachhaltigkeitsteam. Dabei ist es zudem wichtig, das Thema entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu bedenken, z.B. neben einem Green Office auch bei der Risikobewertung und Produktentwicklung. Eine Übersicht zu den Faktoren Umwelt, Soziales und Governance hilft, die nachhaltigen Aspekte eines Unternehmens sichtbar werden zu lassen. Um Nachhaltigkeit zur neuen Normalität im Arbeitsleben werden zu lassen, sollte sie überall präsent sein, sodass sie mit der Zeit für Mitarbeitende als selbstverständlich empfunden wird. Das Vorleben der Nachhaltigkeitsorientierung durch den Vorstand und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden ist ein erster Schritt. Es ist jedoch ebenso wichtig, Mitarbeitende zu ermutigen, ihre Ideen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung einzubringen und Rahmenbedingungen zu schaffen, um deren Implementierung zu ermöglichen bzw. zu vereinfachen.“

Sustainability Committee der European Energy Exchange AG (EEX)

---

## Fazit

Nachhaltiges unternehmerisches Handeln ist eine der zentralen Zukunftsherausforderungen. Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen Handlungsspielräume und geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden für eine nachhaltige Entwicklung zu nutzen. Nachhaltigkeit bedeutet jedoch für jeden Menschen etwas Anderes. Wenn Unternehmen es nicht schaffen, ein gemeinsames Verständnis für Nachhaltigkeit zu entwickeln, können u.a. vielversprechende Ideen verloren gehen oder Ideen eingebracht werden, die nicht zur Wertebasis des Unternehmens passen.

Um das Ideenpotenzial der Mitarbeitenden ganzheitlich auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten, sollte daher mit den relevanten internen und externen Anspruchsgruppen ein gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis geschaffen werden. Ökologische, soziale und ökonomische Aspekte sollten dabei einfließen und im Idealfall in Einklang gebracht werden.

Ein nachhaltigkeitsorientiertes Leitbild ermöglicht durch die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele das Potenzial einer intuitiveren Auswahl von Ideen besser zu nutzen. Die SDGs können darüber hinaus herangezogen werden, um nachhaltigkeitsorientierte Selektionskriterien für die Auswahl von Ideen zu entwickeln. Das auf einem gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnis basierende Zusammenspiel von expliziten Kriterien und intuitiven Auswahlprozessen ermöglicht es schließlich, die Kreativität der Mitarbeitenden besser für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung nutzen zu können.

---

## Literaturverzeichnis

- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36: 157-183.
- Bachmann, M., Kurzmann, A., Castrellon Gutierrez, B., & Neyer, A. K. 2020. The Paradox of Agility: Reduce Formalization? Introduce Formalization!. *Die Unternehmung*, 74(2), 122-135.
- Boston College Center for Corporate Citizenship & Ernst & Young 2013. Value of Sustainability Reporting. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Value\\_of\\_Sustainability\\_Reporting/%24File/EY-Sustainability.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Value_of_Sustainability_Reporting/%24File/EY-Sustainability.pdf), eingesehen am 07.05.2020.
- Castrellon Gutierrez, B. 2018. *Die Nachhaltigkeitsorientierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU): der Unternehmer als Universalpromoter*. Siegburg: Joseph EUL Verlag.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. 1996. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 7: 65-77.
- Cropley, D. & Cropley, A. 2019. *Die Schattenseite der Kreativität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Deloitte 2021. Climate Check: Business' Views on Environmental Sustainability: Disruptive 2020 slows climate action, but executives determined to act. URL: [file:///C:/Users/Castrellon%20Gutierrez/Downloads/gx-deloitte-global-climate-check-report-march-2021%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Castrellon%20Gutierrez/Downloads/gx-deloitte-global-climate-check-report-march-2021%20(1).pdf), eingesehen am 18.11.2021.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Gabriel, A., Camargo, M., Monticolo, D., Boly, V., & Bourgault, M. 2016. Improving the idea evaluation process in creative workshops through contextualisation. *Journal of Cleaner Production*, 135: 1503-1513.
- IKEA 2020. IKEA Sustainability Report FY20. URL: [https://d1uoo7xgn4hd1o.cloudfront.net/downloads/IKEA\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2020.pdf](https://d1uoo7xgn4hd1o.cloudfront.net/downloads/IKEA_Nachhaltigkeitsbericht_2020.pdf), eingesehen am 18.11.2021.
- Isaksen, S. G. 2020. Unleashing creative talent in organizations – Linking learning and creativity through creative problem solving. In M. D. Mumford & E.M. Todd (Eds.), *Creativity and innovation in organizations* (339-392). New York: Routledge.
- Keum, D. D. & See, E. K. 2017. The Influence of Hierarchy on Idea Generation and Selection in the Innovation Process. *Organization Science*, 28(4): 653-669.
- Krause, D. (Hrsg.). 2013. *Kreativität, Innovation, Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Memo AG 2019. WEITER DENKEN. Nachhaltigkeitsbericht 2019/ 2020 URL: [https://www.memoworld.de/PDF/Nachhaltigkeitsberichte/memo\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2019-20.pdf](https://www.memoworld.de/PDF/Nachhaltigkeitsberichte/memo_Nachhaltigkeitsbericht_2019-20.pdf), eingesehen am 18.11.2021.
- Miron-Spektor, E. & Erez, M. 2017. Looking at creativity through a paradox lens: Deeper understanding and new insights. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), **Handbook of organizational paradox**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mitchell, I. K. & Walinga, J. 2017. The creative imperative: The role of creativity, creative problem solving and insight as key drivers for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, 140, 1872-1884.
- Müller, J. & Neyer, A.-K. 2016. **Business Governance: Mitarbeiter- und Unternehmensführung in der Wissensgesellschaft**. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Möslin, K. M., Neuburger, R., & Neyer, A.-K. 2020. **Die grenzenlose Unternehmung**. Wiesbaden: Springer.
- Pufé, I. 2014. Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen. In: **Bundeszentrale für politische Bildung aus Politik und Zeitung - Nachhaltigkeit (APuZ)**, 64, S. 16.
- Ritter, M. S., van Baaren, R. B., & Dijksterhuis, A. 2012. Creativity: The role of unconscious processes in idea generation and idea selection. **Thinking Skills and Creativity**, 7: 21-27.
- Rowold, J., Bormann, K., & Poethke, U. (Hrsg.). 2020. **Innovationsförderndes Human Resource Management**. Berlin: Springer Gabler.
- United Nations. 2015. About the Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, eingesehen am 07.06.2020.
- World Commission on Environment and Development 1973. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, eingesehen am 04.10.2021.
- Zhu, Y., Ritter, M. S., Müller, B. C. N., & Dijksterhuis, A. 2017. Creativity: Intuitive processing outperforms deliberative processing in creative idea selection. **Journal of Experimental Social Psychology**, 73: 180-188.

