

# Ökonomie der Nachhaltigkeit

## Der Einfluss des Wirtschaftsfaktors Glück auf globalisierte Arbeitswelten

Von Dr. Alexandra Hildebrandt

### 1.

Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich durch die internationalisierte Investorenlandschaft, veränderte Informations- und Kommunikationsbedingungen und den Einfluss von Nichtregierungsorganisationen stark verändert. Die Ursachen für das allgemein steigende Interesse an Fragen der Nachhaltigkeit liegen zum einen in den höheren Ansprüchen der Gesellschaft an Unternehmen und Institutionen. Zum anderen erkennen aber auch immer mehr Führungskräfte, dass die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Instrumente allein nicht mehr ausreichen, um einen langfristigen Erfolg zu gewährleisten. „Dabei bedeutet Nachhaltigkeit nicht nur die Sicherung des nachhaltigen ökonomischen Unternehmenserfolges, sondern auch die Beachtung von sozialen Nachhaltigkeitsaspekten im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und sonstigen Interessengruppen. Ebenso gehört hierzu auch der Anspruch, sich für eine ökologische und soziale Nachhaltigkeit bei der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung einzusetzen“, begründet Werner Knips, Partner der Personalberatungsgesellschaft Heidrick & Struggles und Präsidiumsmitglied des Zentralen Immobilienausschusses ZIA<sup>1</sup>.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der die Arbeitswelt tiefgreifend und umfassend verändert, bedeutet wirtschaftliche Nachhaltigkeit, Büroarbeit - insbesondere in Form von komplexer Wissensarbeit - so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten. Etwa 120 Business-Center gibt es derzeit in Deutschland, die vom Kulturwandel der Arbeitswelt profitieren.

Auf einem zunehmend flexiblen Arbeitsmarkt werden Beschäftigte immer mehr zu Unternehmern ihrer eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse. Mehr Flexibilität im Berufsleben stellt nicht nur eine Herausforderung für Arbeitnehmer dar, sondern eröffnet auch neue Freiräume und

---

<sup>1</sup> Werner Knips: Nachhaltig handelnde Entscheider. Immobilienbrief Nr. 144 (25. Juni 2010), S. 43.

Perspektiven. Für Führungskräfte bedeutet die Flexibilisierung von Arbeit neue Anforderungen im verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeitern. Neben dem Überblick über ein größeres Wissensspektrum wird es vor allem auf die Fähigkeit ankommen, sich auf neue Gegebenheiten schnell einzustellen, um richtig reagieren und Lösungen entwickeln zu können.

## 2.

Im Veränderungsprozess, der mit den sich wechselnden Rahmenbedingungen des Marktes zusammenhängt, geht es weniger um eine radikale Drehung um 180 Grad, sondern vielmehr um Korrekturen. Denn von heute auf morgen kann einem Unternehmen keine neue Identität verordnet werden. Es geht vielmehr darum, das innere System des Unternehmens optimal zu organisieren und Change, also den Wechsel, als Chance zu begreifen, Probleme offen anzugehen und neue Wege zu wählen.

Vor diesem Hintergrund ist auch das Glück weniger ein Zustand, sondern vielmehr ein Prozess, der auf innerer Veränderung beruht und eine ständige Auseinandersetzung mit sich und anderen erfordert<sup>2</sup>. Wer das Glück erleben möchte, steigt nicht zweimal in denselben Fluss und macht sich immer wieder auf den Weg, der erst im Gehen vertraut wird. Glück und Mut, einfach zu springen, selbst wenn der Ort der Landung ungewiss, gehören zusammen. Denn das ganze Leben auf der sicheren Seite zu bleiben, hieße, mit dem weiterzumachen, was schon immer gemacht wurde. Glückliche haben einen sprühenden Geist, denken mit Leidenschaft quer, haben Freude am Unerwarteten und sind offen für die Erfahrungen anderer. Sie machen nicht einfach einen Job, Arbeit ist ihnen ein echtes Bedürfnis. Sie vertrauen sich dem Leben an, das ihnen täglich neue Chancen bietet.

Der Psychologe Richard Wiseman, Professor an der Universität von Hertfordshire, sagt, dass Menschen, die sich vom Pech verfolgt fühlen, auf sich und ihr Unglück fixiert sind, so dass sie nichts anderes mehr wahrnehmen. Sie betrachten ihr Unglück als ständigen Begleiter. Die Glücklichen („Glückspilze“) interessieren sich für alles ein bisschen. Was immer ihnen im Leben geschieht – sie schauen, was sie daraus machen können. Glück ist für sie eine Frage nach erkannten Chancen. Aus den Donald Duck-Taschenbüchern übernahm der Glücksforscher folgendes Experiment: Er lud Pechvögel und Glückspilze zu einem Termin ein und deponierte vor ihrem Eintreffen auf dem Teppich des Vorzimmers einige Banknoten, die von den Pechvögeln übersehen wurden. Die Glückspilze kamen überrascht herein und freuten sich über ihren Fund<sup>3</sup>. Wer sich vom

---

<sup>2</sup> Vgl. In: GEO WISSEN Glück Nr. 47 (2011), S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Wolf Lotter: Wird schon schiefgehen! In: brand eins 12 (2008), S. 47-60.

Glück begünstigt fühlt, ist besser in der Lage, seiner Intuition zu folgen und günstige Gelegenheiten zu ergreifen. Auch das Experiment bestätigte, dass die „Glückspilze“ beharrlicher waren und nicht so schnell aufgaben, wenn sie auf Probleme stießen<sup>4</sup>.

Alfred Doren sagte einmal über die Glückskinder, dass sie instinktsicher seien und zu Fortuna in einem besonders guten Verhältnis stehen, weil sie „entgegen allen rationalen Grundsätzen mit nachtwandlerischer Sicherheit den Weg des Glückes zu gehen wissen ... nur von ihrem Temperament (*impetus*) getrieben...“. Dabei beharren sie nicht hartnäckig auf ihren Vorsätzen, sondern geben auch einmal dem wehenden Wind nach und lassen sich von ihren natürlichen Instinkten treiben. Ihnen gelingt es, Fortuna zu zwingen, sie sich dienstbar zu machen, und zwar entweder „durch dreistes, brutales, draufgängerisches Zupacken“ oder durch „listig-vorsichtiges Umschmeicheln“. Hinter dem Bild des „Zupackens“ steht die überlieferte Variante Fortunas, die vielfach bekannt ist: der Griff nach der Stirnlocke der Occasio, die Göttin mit der Haartolle vorn und der Glatze hinten: „Packt man das Haar nicht im rechten Moment, greift man ins Leere und die Göttin ist vorüber.“<sup>5</sup> Überliefert ist bis heute der Satz „Das Glück am Schopfe packen.“

Die Göttin Fortuna war besonders in den neunziger Jahren des 16. Jahrhunderts in England ein prägendes mythologisches Denkbild und seit Machiavelli bezwingbar<sup>6</sup>: „Diese Umorientierung rückt neue menschliche Eigenschaften in die Mitte: praktische Klugheit, Wagemut, Anpassungsfähigkeit, das Erfassen des jähren Moments, etwa in dem Sinn, dass im Zuge der monetären Entwicklung eine Sekunde im Wechselgeschäft entscheidend sein kann für Reichtum oder Armut.“<sup>7</sup>

### 3.

Menschen und ihre spezifischen Potentiale werden in wachsendem Maße zum unternehmerischen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor: Auch reicht die Orientierung an materiellen Werten nicht mehr aus, um Zusammenhalt, Teamspirit (Disziplin, Toleranz und positives Denken), Sinnerleben und

---

<sup>4</sup> In: GEO WISSEN Glück Nr. 47 (2011), S. 57.

<sup>5</sup> Klaus Reichert: Fortuna oder die Beständigkeit des Wandels. Frankfurt a.M. 1985, S.54 f.

<sup>6</sup> Zur Theoriebildung Machiavellis in den ersten Jahrzehnten des 16. Jahrhunderts: „Fortuna ist, so scheint es zunächst, besiegt durch *virtù*, die Kraft des Willens bis hin zur Despotie und Gewalt, die, wie es einmal heißt, einem weiblichen Wesen gegenüber die angemessenen Mittel sind: ‚Fortuna ist ein Weib, und wer sie bezwingen will, muß sie schlagen und stoßen.‘ Aber dann wieder werden beide Begriffe in eine kaum zu trennende Einheit zusammengezogen, wie die beiden Seiten einer Medaille: nur wer Fortuna *hat*, kann *virtù* praktizieren; nur wer *virtù*, im Sinne eines ordnenden, machtsichernden Verstandes, besitzt, kann mit Fortuna etwas anfangen.“ In: Reichert, a.a.O., S. 28.

<sup>7</sup> Ebd., S. 137.

Vertrauen (auch im Sinne von „sich anvertrauen“, „sich trauen“ bzw. „etwas wagen“) zu schaffen. Von besonderer Bedeutung hat in diesem Zusammenhang das Prinzip Eigenverantwortung: Dahinter steht das Menschenbild des autonomen, selbst bestimmten Mitarbeiters, der sich aus eigener Überzeugung und Reflexion ideellen und materiellen Werten verpflichtet fühlt.

Für die Studie „Die Werte des Top-Managements“ befragte das Unternehmen Sinus Sociovision etwa 180 Vorstandsmitglieder von Dax-, MDax- und großen Familienunternehmen zu ihren ethischen Ansprüchen. Die Werteorientierung der Manager folgte dabei nicht allein weltanschaulichen Motiven, sondern auch Nützlichkeitsabwägungen. Danach ist das Verantwortungsbewusstsein bei einem Drittel der Bevölkerung von immenser Bedeutung – dafür aber für fast drei Viertel der Topmanager. „Christliche Werte“ sind für 86 Prozent der Vorstände entscheidend, aber nur 41 Prozent für die Allgemeinheit<sup>8</sup>. Die Manager gehen davon aus, dass ein Unternehmen, das gesellschaftlich anerkannte Werte respektiert und fördert, langfristig auch erfolgreicher ist. 67 Prozent sind der Meinung, dass die langfristige Perspektive eines Unternehmens immer wichtiger ist als kurzfristige Gewinnmaximierung, 59 Prozent halten langfristige Glaubwürdigkeit des Unternehmens wichtiger als kurzfristigen Erfolg<sup>9</sup>.

Arbeitswelten sind ein sichtbarer Teil von Unternehmenskulturen. Sie beschreiben die Werthaltung und Wertschöpfung eines Unternehmens und erklären, wofür es steht. Partnerschaftliche Unternehmenskultur und eine auf den Menschen gerichtete Führung sind Schlüsselfaktoren für wirtschaftlichen Erfolg. Zum Garanten dafür gehören die Mitarbeiter. Das Potenzial muss allerdings ausgeschöpft werden. Das gelingt nur, wenn im Unternehmen eine werteorientierte Kultur gelebt wird, die Partnerschaft, Dialog, Transparenz und Leistung fördert. „Als emotional nachhaltig sind Arbeitskonzepte zu verstehen, in denen sich die Beschäftigten wohlfühlen. Schließlich verbringen wir mehr als 80 Prozent der Arbeitszeit im Büro. Die meisten Mitarbeiter sind dabei unglücklich an ihrem Arbeitsplatz.“<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Der ethische Entscheid. In: enable. besser wirtschaften/Financial Times Deutschland 8 (2006), S. 22 f.

<sup>9</sup> Vgl. Geoffrey Klempner: Ethik und Werbung. In: E-Journal Philosophie & Wirtschaft 6 (August 2006), S. 5.

<sup>10</sup> Vgl. Hans-Jörg Bullinger: Erneuerungsfähigkeit: Immer eine Idee voraus. In: Spurwechsel. Wirtschaft weiter denken. Hg. von Walther Ch. Zimmerli und Stefan Wolf. Hamburg 2006, S.112: „Nur 15 Prozent der deutschen Arbeitnehmer sind wirklich engagiert, handeln verantwortungsvoll, lieben ihre Arbeit und denken mit. 69 Prozent hingegen machen ‚Dienst nach Vorschrift‘. Sie tun gerade so viel, wie sie müssen. Produktivität, Qualität und Kreativität dieser Mitarbeiter werden als gering eingeschätzt. Noch schlimmer: 16 Prozent sind ‚aktiv unengagiert‘, fügen ihrem Arbeitgeber in Wort und Tat Schaden zu und stören den Betriebsfrieden. Die Schadenssumme dieser republikweiten Verweigerungshaltung beläuft sich mittlerweile auf geschätzte 220 Milliarden Euro.“

Dem Engagement Index 2010 des international tätigen Unternehmens Gallup zufolge weist jeder fünfte Mitarbeiter keine emotionale Bindung zu seinem Unternehmen auf, was sich negativ auf die unternehmerische leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Zwei Drittel der Angestellten identifizieren sich nur gering mit ihrer Arbeit. Auch der ökonomische Schaden ist erheblich. So berechnete Gallup, dass durch die geringe emotionale Bindung deutscher Mitarbeiter ans Unternehmen ein jährlicher Schaden von 112 Milliarden Euro entsteht<sup>11</sup>.

Hier ist „Supportive Leadership“ gefragt von Führungskräften, die ihre Mitarbeiter begeistern: „Arbeitsprozesse verwalten bringt Stillstand – Mitarbeiter begeistern Fortschritt.“ Sagt die TV-Moderatorin und Medienexpertin Dorette Segschneider, die in ihren Seminaren und Veranstaltungen Ideen zur Umsetzung vermittelt. „Die Zeiten der Ressourcennutzung sind vorbei – das Zeitalter der Potentialentfaltung hat begonnen. In Mitarbeitern stecken ungeahnte Potentiale.“ Dorette Segschneider holt ökonomische Vorgänge wieder auf eine Ebene, auf der jeder einen persönlichen Bezug findet. Sie hat deshalb das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) um eine vierte Säule erweitert: die emotionale Nachhaltigkeit, die mit dem persönliche „Ich“ mit seiner eigenen Ordnung und Herkunft zu tun hat. Ihre Ansätze bieten eine nachhaltige Ausgangsposition zur Aktivierung der Selbstentwicklung, denn zufriedene und sozial vernetzte Mitarbeiter erbringen mehr Leistung. Deshalb besteht für sie die grundlegende Aufgabe von Führungskräften darin, bei ihren Mitarbeitern positive Emotionen zu wecken. Sie vermittelt, wie sich die Ergebnisse der Glücksforschung, einem neuen Zweig der Ökonomie, zu einem anderen Verständnis von Wirtschaft und Wohlstand nutzen lassen. So ist erwiesen, dass ein höheres Einkommen und ein stetig wachsendes Bruttoinlandsprodukt allein kaum glücklich machen. Ziel ist es, dass nicht der Mensch dem Geld dient, sondern die Wirtschaft dem Menschen. Erst wenn dieses Verhältnis stimmt, ist die Chance gegeben, glücklich zu sein.

Indem Mitarbeiter und Führungskräften zugleich Werte aus ihrer privaten Lebenswelt oder der Gesellschaft transportieren, sorgen sie für Offenheit im Unternehmen, das als komplexes ökonomisches, soziales, organisatorisches und technisches System mit seiner Umwelt verflochten ist. Wo Werte den Geschaftsalldag bestimmen, steigen Motivation und Produktivität der Mitarbeiter. Will ein Unternehmen im globalen Wettbewerb überleben, muss es also auch „nachhaltige“ Kriterien in seine Konzepte integrieren. Denn über Spitzenleistungen oder Mittelmäßigkeit entscheidet nicht allein die Qualität der Produkte oder Marktleistungen, sondern vor allem die menschliche Qualität.

---

<sup>11</sup> In: LfA Report. Die Kundenzeitung der LfA Förderbank Bayern (Mai 2011), S. 1. Weitere Informationen unter: [www.inqa.de](http://www.inqa.de).

#### 4.

Die Architektur von Bürogebäuden wird heute bewusst zur Gestaltung der Unternehmenskultur eingesetzt. Äußerlich spiegeln sie zugleich die Art, wie Leben und Arbeit interpretiert werden. Es geht um Emotionalisierung, die über klare Formen und hochwertige Materialien stattfindet. In einem solchen Umfeld werden Menschen auch sinnlich angesprochen, nicht nur intellektuell.

Kerstin Hennig von der IVG Immobilien AG sieht im Arbeitsumfeld enorme Chancen, die Leistungsqualität und Kreativität der Mitarbeiter zu steigern. Zudem zieht ein attraktives und internationales Arbeitsumfeld Talente an, die nachhaltig ans Unternehmen gebunden werden. Der für die spektakuläre Immobilie am Frankfurter Flughafen - „The Squire“ - konzipierte Ansatz der „New York City“ soll die Mitarbeiter zum Wohle der Unternehmen in den Mittelpunkt stellen. „Ziel des Konzepts ist es, den Menschen Zeit zu schenken und ihre Netzwerkmöglichkeiten zu verbessern“, so Hennig.

Mit einer Höhe von 45 Metern, einer Länge von 660 Metern und einer Breite von 65 Metern war der Komplex lange Deutschlands größte Einzelbaustelle und ist jetzt Europas größte Büroimmobilie. 140.000 Quadratmeter Nutzfläche für Büros, Hotels, Gaststätten und Tagungsräume (13.000 Quadratmeter große lichtdurchflutete Alleen) stehen zur Verfügung. Ursprünglich sollte das Objekt „Airrail Center“ heißen, doch dann wurde der Kunstbegriff aus Platz (square) und Luft (air) bevorzugt. Über eine Milliarde Euro flossen in das Gebäude aus 20.000 Tonnen Stahl und 60.000 Beton. 2000 Glasscheiben wurden in die 145.000 Quadratmeter großen Fassadenflächen eingesetzt und 2500 Kilometer Kabel unsichtbar verlegt.

7.000 Menschen werden hier arbeiten, mit Hotel- und Tagungsgästen werden sich zu Spitzenzeiten bis zu 10.000 Menschen im Gebäude aufhalten. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung im Februar 2011 waren bereits zwei Drittel der Flächen vermietet. Zu den Mietern gehören die Wirtschaftsberatungsgesellschaft KPMG, die Hilton-Hotels<sup>12</sup> und Arthur D. Little die älteste Unternehmensberatung der Welt. The Squire ist zugleich ein Best Practise-Beispiel für nachhaltige Immobilienentwicklung.

Die IVG Immobilien AG zählt zu den großen Immobiliengesellschaften in Europa. Das Unternehmen verwaltet an 19 Standorten mit rund 590 Mitarbeitern (FTE) Assets in Höhe von rund 22 Mrd. Euro. Über ihr Niederlassungsnetzwerk in deutschen und europäischen Metropolen betreut die IVG unter anderem Büroimmobilien im eigenen Bestand mit einem Marktwert von 4,3 Mrd. Euro. In Norddeutschland baut und betreibt

---

<sup>12</sup> Vgl. Tagen an Flughäfen wird noch attraktiver. In: Tagen 4 (2011), S. 15.

sie zu dem unterirdische Kavernen zur Lagerung von Öl und Gas. Im Fondssegment ist IVG Marktführer bei Immobilienspezialfonds für institutionelle Anleger. Zusammen mit den geschlossenen Immobilienfonds für Privatanleger managt die IVG Fonds und Mandate mit einem Volumen von 15,3 Mrd. Euro. Das international operierende Unternehmen, das gesellschaftliche, unternehmerische und ökologische Verantwortung in vielen Bereichen und Ländern übernimmt, ist dem Leitbild der Nachhaltigkeit verpflichtet und hat bereits einen langen Weg dorthin zurückgelegt. Ein erfolgreiches Beispiel ist die Auflage des ersten deutschen Immobilien-Spezialfonds für nachhaltige Büroimmobilien im Jahr 2010. Hinzu kommt eine Vielzahl von Bestandsimmobilien und Projektentwicklungen mit entsprechenden Nachhaltigkeitszertifizierungen im In- und Ausland. Mit der Errichtung eines Zentralbereichs "Corporate Sustainability & Research" zu Beginn des Jahres 2011 hat die IVG dem Thema Nachhaltigkeit auch einen seiner hohen Bedeutung entsprechenden Platz in der Unternehmensorganisation gegeben. „Wir haben einen ganz klaren Weg in Richtung Nachhaltigkeitsstrategie beschritten, um die Verantwortung der IVG gegenüber Umwelt und Gesellschaft zu verstärken. Vor allem bieten wir unseren Mietern, Investoren, Aktionären und Dienstleistern deutliche ökonomische und ökologische Vorteile und unseren Mitarbeitern eine angenehme Aufenthaltsqualität“, sagt Dr. Gerhard Niesslein, Mitglied des Vorstands der IVG Immobilien und Sprecher des Vorstands.

Im Mai 2011 hat die IVG Immobilien AG ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt<sup>13</sup>. Kern des Berichts ist die detaillierte Darstellung der Nachhaltigkeitsausrichtung von IVG anhand des von ihr entwickelten „IVG 4/6-Modell“, welches die vier Dimensionen und sechs Adressaten der Corporate Sustainability ganzheitlich in die Berichterstattung einbezieht. Hierauf aufbauend folgt nun die schrittweise Intensivierung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie bei IVG. „Mit dem Ausweis detaillierter Verbrauchsdaten von einem Grossteil des IVG-Immobilienportfolios nimmt IVG eine Vorreiterrolle in der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Immobilienwirtschaft ein. Diese erste Ausgabe unseres Nachhaltigkeitsberichts ist die konsequente Weiterentwicklung unserer im Jahr 2009 gestarteten Transparenzoffensive“, sagt Prof. Dr. Wolfgang Schäfers, Mitglied des Vorstands der IVG.

Nachhaltigkeit in der Immobilienbranche bedeutet vor allem auch eine langfristig angelegte Planung der Nutzungsphasen wie Flexibilität der Immobilie hinsichtlich der sich ändernden Nutzerbedürfnisse als auch die vorausschauende Gestaltung der Betriebsprozesse. Nachhaltige Immobilien sind also nicht nur ökologisch und „grün“. Sie werden immer ökonomischer und deshalb auch für Investoren immer interessanter. So

---

<sup>13</sup> Der Bericht ist unter folgender Adresse abrufbar:  
<http://www.ivg.de/de/nachhaltigkeitsbericht.htm>

führen sozialere Arbeitsplatzkonzepte zu einer erhöhten Produktivität der Mitarbeiter. Die Betriebs- und Energiekosten beeinflussen die Rendite, und ein verkehrstechnisch gut erreichbarer Standort wie der Frankfurter Flughafen bringt sowohl auf Mitarbeiterseite als auch ökonomisch erhebliche Vorteile.

## 5.

Unternehmen mit einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz gelingt es besser als anderen, ihren Werten ein bleibendes „Zuhause“ zu geben. Dazu gehört auch die DTB Dachtechnik Briel GmbH & Co. KG. Die Firmenzentrale stellt ein Gesamtkonzept aus moderner Architektur und energieeffizienter Technologie dar und ist ein Beispiel für Green Building (Einsatz modernster Heizungs-, Beleuchtungs-, Klima- und Kälteanlagen in Kombination mit bester Dämmung). Für die Wärmeerzeugung über die Fußbodenheizung wird eine Wärmepumpe nach neuestem Stand eingesetzt. Das Regenwasser wird auf dem eigenen Grundstück über eine Versickerungsanlage abgeführt.

„Dieses klare Bekenntnis zur Nachhaltigkeit unterstreicht auch die aktive Verantwortung eines Gewerbebetriebes und ist somit Teil der ganzheitlichen Denkweise und Außendarstellung der Firma Dachtechnik Briel“, so der Architekt Martin Schneider und Annette Hillebrandt, Professorin für Tektonik/Baukonstruktion: „In einer Architektur von formaler Zurückhaltung und großer Materialauthentizität finden wir Ausdruck für die verantwortungsvolle und innovative Firmenphilosophie unseres metallverarbeitenden Bauherren.“ Das Bauprojekt ist angemeldet für das DGNB-Label für nachhaltiges Bauen in Bronze.

Für die Immobilien, die für die Logistik benötigt werden, hat Panalpina, einer der weltweit führenden Anbieter von Transport- und Logistikdienstleistungen, der sich auf interkontinentale Luftfracht- und Seefrachtspedition sowie damit verbundene Supply-Chain-Management-Lösungen konzentriert, eine besondere Lösung gefunden: Geheizt wird mit Geothermie, das Licht in den Büros und Fluren geht automatisch aus und in den Waschräumen gibt es nur noch kaltes Wasser. Das umweltfreundliche Gebäude war sieben Prozent teurer, doch sind sich die Verantwortlichen sicher, dass sich diese Kosten in den nächsten Jahren amortisieren.

Intention bei The Squire ist auch, über eine durchdachte Gestaltung der Räume die Wirtschaftlichkeit der Flächen zu maximieren<sup>14</sup>, so Prof. Klaus Sedlbauer, Ordinarius des Lehrstuhls für Bauphysik an der Universität Stuttgart und Leiter des Fraunhofer-Instituts für Bauphysik. Er verweist

---

<sup>14</sup> Peter Horn: Golfen im Büro. In: Süddeutsche Zeitung (1.4. 2011), S. V2/1.

aber auch darauf, dass Parameter wie Lärm, Licht, Farbe, empfundene Luftqualität und Temperatur bei der Raumgestaltung positive Auswirkungen auf Denkprozesse, Emotion und Motivation<sup>15</sup> haben.

Das spielt für den Einzelnen als auch die Interaktion von Personen oder bei Kundenbeziehungen eine wesentliche Rolle. Sollen Mitarbeiter motiviert werden, ist es unabdingbar, dass Psychologie, Hirnforschung, Soziologie und Philosophie mit berücksichtigt werden<sup>16</sup>. „Der gestaltete Arbeitsplatz, der sowohl biomotorischen wie ästhetischen Komponenten Rechnung trägt, an dem Licht, kurze Wege, Arbeitssicherheit und Wohlbefinden ihren Platz haben, ist jener Ort, an dem Corporate Identity entsteht. Künstlerisch ästhetische Gestaltung befördert diesen Prozess enorm. Sie moduliert mit ihren Möglichkeiten eine gestaltete Welt der Formen und Farben, die schließlich auch in den außerbetrieblichen, öffentlichen Raum wirkt“, bestätigt auch die Berliner Künstlerin Kitty Kahane.

Die Beschäftigung mit diesen Themen ist eine nachhaltige Investition, die einer langfristigen Unternehmenspolitik entspricht. Dieses Kapital führt zum Menschen. Seine Zinsen können die innere Lebens- und Arbeitswelt nachhaltig verändern.

Dr. Alexandra Hildebrandt ist Wirtschaftsexpertin und Nachhaltigkeitsbeauftragte in der DFB-Kommission Nachhaltigkeit

---

<sup>15</sup> Ebd.

<sup>16</sup> Thomas Vasek: Inflation der Anerkennung. In: brand eins 5 (2011), S. 88.