

Evaluation von Verhaltensweisen zugunsten nachhaltiger Beschaffung.

Eine explorative Interviewstudie mit Einkäuferinnen und Einkäufern von Büromöbeln.

MASTER-ARBEIT

2022

Autorin

Weiss Irina

Begleitperson

Dr. Freivogel Claudia

Praxispartner

Pusch – Praktischer Umweltschutz

Meier Felix

Dank

Ich bedanke mich bei Pusch - Praktischer Umweltschutz und insbesondere bei Felix Meier, für das Vertrauen und die Möglichkeit, das spannende Thema zu bearbeiten. Dank dem Auftrag für die vorliegende Arbeit konnte ich mich intensiv mit meinem präferierten Thema der Förderung der Nachhaltigkeit und den damit verbundenen Verhaltensweisen intensiv auseinandersetzen. Herzlich bedanke ich mich darüber hinaus bei Eva Bucherer für den wertvollen Austausch und die tatkräftige Unterstützung bei der Akquise der Expertinnen und Experten für die Durchführung der qualitativen Interviewstudie. Ein grosser Dank geht an Dr. Claudia Freivogel für die wertvolle Begleitung während der Erarbeitung der vorliegenden Arbeit. Der fachliche Austausch ermöglichte es mir, meine Vorgehensweise kritisch zu reflektieren und mich weiterzuentwickeln. Darüber hinaus geht mein Dank an alle Expertinnen und Experten, welche ihr Wissen, ihre Einschätzungen und Erfahrungen kundgegeben haben und die Umsetzung meiner gewählten Methodik ermöglicht haben. Die Interviews waren sehr spannend und durch eine Offenheit geprägt, was mir erlaubte, den aktuellen Stand der Praxis in der Umsetzung der Nachhaltigkeit der Beschaffung zu erfassen. Herzlichen Dank meinem Partner, meiner Familie und meinen Freunden, welche mich während der gesamten Zeit wertvoll unterstützt haben.

Zusammenfassung

Durch die Globalisierung sind Umweltauswirkungen, welche durch die Produktion von Gütern verursacht werden, weltweit spürbar. Volkswirtschaften wie die Schweiz, die weltweit beschaffen, müssen zwingend in nachhaltige Beschaffung investieren. Am Beispiel der Beschaffung von Büromöbeln wird untersucht, welchen Hürden und Wegbereitern Einkäuferinnen und Einkäufer dabei begegnen. Dafür wurden eine Literaturrecherche sowie Experteninterviews mit zehn Unternehmen durchgeführt, die anhand des *Stage Model of Self-Regulated Behavioural Change (SSBC)* analysiert wurden. Die Ergebnisse zeigen 25 Hürden und 35 Wegbereiter sowie die Zuteilung der Einkäuferinnen und Einkäufer in verschiedene Phasen der Verhaltensänderung. Es zeigt sich, dass persönliche und subjektive Normen, die Einstellung der Einkäuferinnen und Einkäufer und ihre wahrgenommene Verhaltenskontrolle (PBC) einen Einfluss auf die Verhaltensänderung haben. Die PBC hängt jedoch davon ab, wie die Einkäuferinnen und Einkäufer nachhaltige Beschaffung definieren. Daraus wurden Handlungsempfehlungen und spezifische Interventionsstrategien für die Verhaltensänderung in Richtung nachhaltiger Beschaffung von Büromöbel abgeleitet.

Schlüsselwörter: Nachhaltige Beschaffung, psychologische Hürden, psychologische Wegbereiter, nachhaltige Beschaffung, Verhaltensänderung, Einstellung, wahrgenommene Verhaltenskontrolle, subjektive Normen, persönliche Normen

Diese Arbeit umfasst ohne Anhang 222'759 Zeichen (mit Leerzeichen).

Abstract

As a result of globalisation, the environmental impact caused by the production of goods, are felt worldwide, and are interlinked through supply chains. These supply chains are important for small economies such as Switzerland, which procure worldwide. Using office furniture as an example, this paper investigates the barriers, and the existing enablers of buyers, to change their behaviours towards sustainable procurement. To this end, a literature review, as well as a qualitative interview study were conducted by using expert interviews with ten companies which were analysed using the Stage Model of Self-Regulated Behavioural Change (SSBC). The results show 25 barriers and 35 enablers as well as the allocation of buyers to different stages of behavioural change. It is found that personal and subjective norms as well as buyers' attitudes and their perceived behavioural control (PBC) have an influence on the behavioural change. However, PBC depends on how buyers define sustainable procurement. From this, recommendations for action and specific intervention strategies for behavioural change towards sustainable procurement of office furniture were derived.

Keywords: sustainable procurement, psychological barriers, psychological enablers, sustainable procurement, behaviour change, attitude, perceived behavioral control, subjective norms, personal norms

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------------------------------|--|
| AB | Aspekte, die Büromöbel betreffen |
| AMNP | Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen |
| AZL | Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen |
| Einkäuferinnen / Einkäufer | Personen, welche im Unternehmen an einer Beschaffung beteiligt sind (z.B. Personen aus der Infrastruktur, Facility Management, der Nachhaltigkeitsabteilung oder Projektleitende Workplace Management auf allen Hierarchiestufen) |
| FA | Finanzielle Aspekte |
| INTERA | Interindividuelle Aspekte |
| INTRA | Intraindividuelle Aspekte |
| MAXQDA | Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse |
| NPO | Non Profit Organisation |
| NAM | Norm Activation Model |
| OA | Organisationale Aspekte |
| PA | Prozessorientierte Aspekte |
| PBC | Perceived Behavioral Control |
| SDG | Sustainable Development Goal |
| SSBC | The Stage Model of Selfregulated Behavioural Change |
| TBL | Tripple Bottom Line |
| TPB | Theory of Planned Behavior |
| UE | Unterstützung von Entscheidungsträgern |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung | 8 |
| 1.1 Ausgangslage..... | 9 |
| 1.2 Ziele und Fragestellungen | 11 |
| 1.3 Untersuchungsgegenstand und Abgrenzung | 12 |
| 1.4 Aufbau der Arbeit..... | 12 |
| 2. Theoretische Grundlagen | 13 |
| 2.1 Begriffsdefinition Nachhaltigkeit..... | 13 |
| 2.2 Begriffsdefinition Nachhaltige Beschaffung..... | 14 |
| 2.2.1 Nachhaltige Beschaffung Büromöbel | 15 |
| 2.3 Stage Model of Self-Regulated Behavioural Change | 17 |
| 2.4 Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung..... | 21 |
| 2.4.1 Hürden..... | 21 |
| 2.4.2 Wegbereiter | 23 |
| 2.4.3 Zusammenfassung und Forschungslücke | 25 |
| 3. Methodik..... | 27 |
| 3.1 Untersuchungsdesign und Ablauf | 27 |
| 3.2 Experteninterviews | 29 |
| 3.2.1 Stichprobe..... | 30 |
| 3.2.2 Datenerhebung | 32 |
| 3.2.3 Datenauswertung und Interpretation | 38 |
| 3.2.4 Gütekriterien | 42 |
| 4. Ergebnisse qualitative Interviewstudie | 44 |
| 4.1 Ergebnisteil Phase I..... | 44 |
| 4.2 Hürden | 45 |
| 4.2.1 Intraindividuelle Aspekte | 46 |
| 4.2.1.1 Kognitive Aspekte | 46 |
| 4.2.1.2 Aspekte, welche das Engagement betreffen | 48 |
| 4.2.2 Finanzielle Aspekte | 49 |
| 4.2.3 Aspekte, die Büromöbel betreffen | 50 |
| 4.2.4 Weitere Aspekte..... | 50 |
| 4.2.4.1 Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen..... | 51 |
| 4.2.4.2 Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen | 51 |
| 4.2.4.3 Prozessorientierte Aspekte | 51 |
| 4.2.4.4 Organisationale Aspekte | 51 |
| 4.2.4.5 Interindividuelle Aspekte | 52 |

| | |
|---|----|
| 4.2.5 Zusammenfassung Hürden | 52 |
| 4.3 Wegbereiter | 54 |
| 4.3.1 Intraindividuelle Aspekte | 54 |
| 4.3.1.1 Kognitive Aspekte | 55 |
| 4.3.1.2 Aspekte, welche das Engagement betreffen | 56 |
| 4.3.2 Organisationale Aspekte | 58 |
| 4.3.3 Prozessorientierte Aspekte | 59 |
| 4.3.4 Weitere Aspekte | 60 |
| 4.3.4.1 Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen | 60 |
| 4.3.4.2 Interindividuelle Aspekte | 60 |
| 4.3.4.3 Unterstützung von Entscheidungsträgern | 60 |
| 4.3.4.4 Aspekte, die Büromöbel betreffen | 61 |
| 4.3.4.5 Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen | 61 |
| 4.3.4.6 Finanzielle Aspekte | 61 |
| 4.3.5 Zusammenfassung Wegbereiter | 61 |
| 4.4 Ergebnisteil Phase II | 64 |
| 4.5 Fallvergleich nach SSBC | 64 |
| 4.5.1 Zusammenfassung Fallvergleich nach SSBC | 68 |
| 4.6 Integration Phase I & Phase II | 68 |
| 4.6.1 Zusammenfassung Phase I & II | 70 |
| 5. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse | 72 |
| 5.1 Interpretation der Ergebnisse | 72 |
| 5.1.1 Hürden und Wegbereiter | 72 |
| 5.1.2 Allgemeine Handlungsfelder | 77 |
| 5.1.3 Interventionsstrategien | 79 |
| 5.2 Limitation und kritische Würdigung | 87 |
| 5.3 Fazit und Ausblick | 90 |
| 6. Literaturverzeichnis | 91 |
| 7. Abbildungsverzeichnis | 98 |
| 8. Tabellenverzeichnis | 99 |

1. Einleitung

Der Schweizer Verband für nachhaltiges Wirtschaften postuliert, dass Unternehmen nur so *nachhaltig* sein können, wie es ihre Lieferketten sind (öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften, 2022). Nachhaltige Beschaffung strebt den nachhaltigen Umgang mit Menschen und der Umwelt in der Lieferkette an. Eine transparente Lieferkette beinhaltet alle Informationen von der Rohstoffgewinnung einer Ware, über deren Verarbeitung bis hin zu den direkten Lieferunternehmen (Alig, Frischknecht, Nathani, Hellmüller & Stolz, 2019). Zur Umsetzung der Nachhaltigkeit von Unternehmen ist die Orientierung von Einkäuferinnen und Einkäufer an Nachhaltigkeitskriterien bei der Beschaffung von Waren (z.B. die Berücksichtigung des Lebenszyklus der Ware) eine grundlegende Voraussetzung.

Die vorliegende Arbeit untersucht im Auftrag der Stiftung Pusch, die praktische Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung im Kontext von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz am Beispiel von Büromöbel (z.B. Tische, Drehstühle, Korpusse, Sitzmöbel, Gestelle, Bilderrahmen, Abfalleimer). Die Evaluation von Verhaltensweisen der Personen, die am Beschaffungsprozess von Büromöbel beteiligt sind (z.B. strategische oder operative Einkäuferinnen und Einkäufer, Leiterinnen und Leiter Infrastruktur oder Projektleiterinnen und Projektleiter Workplace Management etc.), im Folgenden zusammenfassend als *Einkäuferinnen* und *Einkäufer* beschrieben, bilden den Fokus dieser Arbeit.

Die Stiftung Pusch unterstützt Schulen, Gemeinden und auch Unternehmen mit praxisnahem Wissen und konkreten Handlungshilfen bei der Lösung von Umweltaufgaben. Mit dem Ziel, nachhaltige Beschaffung zu fördern, möchte sich Pusch zukünftig vertieft auf die Unterstützung von Unternehmen und ihren Einkauf ausrichten. Aufgrund dessen hat sich in der Strategieentwicklung eine neue Zielgruppe ergeben: Einkäuferinnen und Einkäufer von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz. Im Hinblick auf die Auslegung einer Beratungsstrategie hin zur nachhaltigen Beschaffung, möchte Pusch herausfinden, welche Wegbereiter und Hürden für beteiligte Einkäuferinnen und Einkäufer in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung auftreten, um die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe besser verstehen zu können. Der Begriff Wegbereiter findet seinen Ursprung im Wort *enabler*, was mit Ermöglicher oder Befähiger übersetzt wird (Cambridge Dictionary, 2022). Somit stellt ein Wegbereiter einen förderlichen oder unterstützenden Faktor zur Zielerreichung dar. Die Hürde beschreibt im Gegenzug ein Hindernis, welches erschwerend auf die Zielerreichung wirkt (Duden, 2022). Das bereits erwähnte Ziel, welches durch die Wegbereiter und Hürden beeinflusst wird, ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch die Verhaltensweise der Einkäuferinnen und Einkäufer, sprich deren Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel, gekennzeichnet. Wie das Zielverhalten der nachhaltigen Beschaffung definiert ist

und was die Einkäuferinnen und Einkäufer mit ihren Verhaltensweisen bewirken können, sind zentrale Elemente der vorliegenden Arbeit. Die vorliegende Arbeit bietet somit ein vertieftes Verständnis für die neue Zielgruppe von Pusch und eine Grundlage für effektive Beratungs- und Interventionsstrategien. Zu Beginn wird in den folgenden Kapiteln die Ausgangslage der vorliegenden Arbeit weiter erläutert, welche relevant für die Zielsetzung und die abgeleiteten Fragestellungen ist. Folgend werden der Gegenstand der Untersuchung und die Abgrenzung ausführlich beschrieben sowie der Aufbau der vorliegenden Arbeit aufgezeigt.

1.1 Ausgangslage

Die Weltbevölkerung konsumiert weitaus mehr Ressourcen, als die Ökosysteme bereitstellen können (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA, 2022). Damit eine Entwicklung im Sinne der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimension der *Nachhaltigkeit* (vgl. dazu Kap. 2.1) zur Tragfähigkeit der Ökosysteme stattfinden kann, muss die Art und Weise, wie die Weltbevölkerung Güter produziert und konsumiert, grundlegend verändert werden. Um dieser Forderung gerecht zu werden, haben die Vereinten Nationen im Rahmen der 17 *sustainable development goals (SDGs)* zur nachhaltigen Entwicklung das Ziel Nummer 12 *Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen* definiert. Das Ziel Nummer 12 fordert unter anderem das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwertung und Wiederverwendung im Sinne der Förderung der Kreislaufwirtschaft zu verringern (Abs. 12.5). Weiter soll es die Unternehmen dazu ermutigen, nachhaltige Verfahren einzuführen und in ihre Berichterstattungen Nachhaltigkeitsinformationen aufzunehmen (Abs. 12.6).

In der Schweiz bekennt sich der Bundesrat mit der Strategie der nachhaltigen Entwicklung im Rahmen der Agenda 2030 zu allen 17 SDGs (Bundesamt für Umwelt, 2022a). Ein Schwerpunktthema bildet dabei die Unternehmensverantwortung im In- und Ausland zu stärken. Eine aktuelle Studie von Deloitte (2022) verdeutlicht diesen Handlungsbedarf. Die Studie basiert auf einer Umfrage von 2'083 Führungskräften aus 21 Ländern in Europa, Südafrika, Nord- und Südamerika sowie die Regionen Asien-Pazifik, wobei 75 Geschäftsleitungsmitglieder von Schweizer Unternehmen aus verschiedenen Branchen teilnahmen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Schweizer Unternehmen den Klimawandel im weltweiten Vergleich als schwerwiegender und ernsthafter beurteilen. Die Schweizer Unternehmen sind sich darüber hinaus einig, dass die Reaktion auf den Klimawandel dringlich ist. Sie spüren zwar einen grösseren Druck von verschiedenen Anspruchsgruppen als Unternehmen in anderen Ländern, dennoch setzen sie im Vergleich weniger Massnahmen um. Doch gerade kleinere und offene Volkswirtschaften wie diese der

Schweiz, die sich aufgrund der Vernetzung der heutigen Wirtschaft stark am Welthandel beteiligen, sind für eine starke Umweltbelastung im Ausland verantwortlich (Alig et. al., 2019). Aktuelle Zahlen des Bundesamts für Umwelt (2022b) belegen, dass der ausländische Anteil der schweizerischen Umweltbelastung in den letzten Jahren stetig gestiegen ist und mittlerweile 70 Prozent der Umweltbelastung der Schweizer Konsumnachfrage ausmachen.

So zeigt eine Marktprognose von Statista (2022), dass der Umsatz im Segment Büromöbel im Jahr 2022 etwa 354,70 Mio. Schweizer Franken beträgt, was circa 230'000 Arbeitsplätzen, 690'000 Möbelstücken und 23'000 Tonnen Material entspricht. Wird beispielsweise ein Arbeitsplatz als Tisch, Stuhl und einen halben Schrank definiert, so bedeuten diese 230'000 Arbeitsplätze gemäss internen Berechnungen von Pusch 80.000 Tonnen CO₂ Emissionen für die Beschaffung von Büromöbel in einem Jahr (z.B. entstehen bei Herstellung inkl. Recycling eines Bürostuhls 130kg CO₂). Zusätzlich muss beachtet werden, dass in ähnlicher Grössenordnung beschädigte oder veraltete Büromöbel entsorgt werden müssen, welche in der Regel verbrannt werden, und sich zusätzlich bereits mehrere 100'000 Büromöbel an Lager befinden. Dabei sind 80-90 Prozent der durch die Büromöbel verursachten Emissionen (80'000 Tonnen CO₂) und den damit verbundenen Umweltauswirkungen, auf die Möbelmaterialien und deren Komponenten selbst zurückzuführen, welche in vorgelagerten Stellen der Lieferkette der Büromöbel entstehen (European Commission. Joint Research Centre, 2017). Des Weiteren sind Möbel, Einrichtungsgegenstände und Ausstattungen eines der wichtigsten Elemente im Lebenszyklus eines Gebäudes und können bis zu 31 Prozent dessen CO₂ Emissionen ausmachen (Treloar, McCoubrie, Love & Iyer-Raniga, 1999). Während die verursachten Treibhausgasemissionen durch Gebäude rund einen Viertel der gesamten Treibhausgasemissionen in der Schweiz ausmachen (Bundesamt für Umwelt, 2022b). Die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung befindet sich jedoch laut Rane und Thakker (2020) noch in der Einführungsphase und steht vor verschiedenen Herausforderungen. Dies zeigt die hohe Relevanz der vorliegenden Arbeit, die Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel für ein Unternehmen zu untersuchen, da ein Grossteil des Fussabdrucks unternehmerischer Tätigkeit in vorgelagerten Stufen anfällt (Alig et al., 2019). So zeigen praxisrelevante Hürden (z.B. ein fehlendes Umweltbewusstsein) und Wegbereiter (z.B. das Engagement der Lieferunternehmen) die Bedürfnisse für eine Beratung durch Pusch auf und ermöglichen eine zielgruppengerechte und effektive Begleitung der Einkäuferinnen und Einkäufer in Richtung nachhaltiger Beschaffung von Büromöbeln.

Allgemein bestehen zahlreiche Studien, über die Förderung und Untersuchung von nachhaltigen Verhaltensweisen im unternehmerischen Kontext. Allerdings fehlt es an

Studien, welche die Verhaltensweisen im aufgabenspezifischen Bereich, sprich innerhalb der Rolle eines Mitarbeitenden, untersuchen (Francoeur, Paillé, Yuriev & Boiral, 2021).

Gegenstand der Untersuchung ist es deshalb, Verhaltensweisen spezifisch im Aufgabenbereich einer Person, die am Beschaffungsprozess beteiligt ist, zu evaluieren, um daraus Rückschlüsse für die Förderung der Nachhaltigkeit von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz und der Erreichung der SDGs zu ziehen.

1.2 Ziele und Fragestellungen

Das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Forderung nach nachhaltigen Konsum- und Produktionsmuster (12. SDG; Bundesamt für Umwelt, 2022a). Demnach sollen in der Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung von Büromöbel die damit verbundenen CO₂ Emissionen in Lieferketten von Unternehmen in der Schweiz gesenkt werden. Im Hinblick auf den Auftrag von Pusch, wird das Ziel verfolgt, ein besseres Verständnis für die Zielgruppe von Pusch zu erarbeiten und eine Grundlage für eine effektive Beratung der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung am Beispiel von Büromöbel zu bieten. Dazu gilt es herauszufinden, welche Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel für Einkäuferinnen und Einkäufer in der Praxis bestehen. Durch vertiefte Erkenntnisse über den Stand der Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer in der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung sollen effektive Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um den Einkäuferinnen und Einkäufer eine zielgruppengerechte Beratung in der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung geben zu können. Psychologische Faktoren, die sich auf das Individuum beziehen, bilden dabei den Fokus der vorliegenden Arbeit. Aufgrund der im Kapitel 2.4.3 beschriebenen Forschungslücke und der definierten Zielsetzung, werden folgende Fragestellungen abgeleitet:

1. Welche Hürden und Wegbereiter bestimmen die Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufern, sich für eine nachhaltige Beschaffung von Büromöbeln in einem Unternehmen zu engagieren?
 - Welche Handlungsfelder können aufgrund der identifizierten Hürden und Wegbereiter abgeleitet werden?
2. Wie können diese Verhaltensweisen entlang psychologischer Theorien erklärt werden?
 - Welche konkreten Handlungsempfehlungen können anhand des *Stage Model of Self-Regulated Behavioural Change* nach Bamberg (2013) abgeleitet werden?

1.3 Untersuchungsgegenstand und Abgrenzung

Der Untersuchungsgegenstand bilden Einkäuferinnen und Einkäufer mit ihren Verhaltensweisen sowie den psychologischen Faktoren, welche gegebenenfalls Einfluss auf die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung nehmen.

In der vorliegenden Arbeit wird nicht explizit zwischen öffentlicher und privatwirtschaftlicher Beschaffung unterschieden. Im Gegensatz zur privatwirtschaftlicher Beschaffung zeichnet sich die öffentliche Beschaffung dadurch aus, dass die Einkäuferin oder der Einkäufer Waren und Dienstleistungen für den öffentlichen Bedarf einkaufen (Essig, 2008). Die Hürden und Wegbereiter werden für die gesamte Stichprobe erhoben. Es werden alle Personen inkludiert, welche am Beschaffungsprozess beteiligt sind, unabhängig von ihrem Auftrag öffentlich auszuschreiben. Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit ist durch die von der Stiftung Pusch definierte Zielgruppe als Einkäuferinnen und Einkäufer von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz definiert. Die Zielgruppe von Pusch ist in der Literatur nicht erforscht und Bedarf einer Exploration. Die Arbeit hat keinen Anspruch, Ergebnisse für die Gesamtpopulation der Zielgruppe aufzuzeigen. Es handelt sich daher nicht um eine repräsentative Arbeit. Diese kann jedoch eine Tendenz für die Hürden und Wegbereiter bei der Umsetzung von Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufer im Rahmen von nachhaltiger Beschaffung in der Deutschschweiz aufzeigen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit erläutert, welche relevant für die Beantwortung der Fragestellungen sind. Anschliessend erfolgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens in Kapitel 3. Das Kapitel 4 befasst sich mit der Darstellung der Ergebnisse der Erhebung. Danach folgen in Kapitel 5 die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse. Zudem werden in Kapitel 5 Implikationen für die Wissenschaft und Praxis formuliert, eine kritische Würdigung dieser Arbeit sowie ein Ausblick für weiterführende Forschung vorgenommen.

2. Theoretische Grundlagen

In den nachfolgenden Kapiteln wird der theoretische Hintergrund zur Einbettung der vorliegenden Arbeit in der Wissenschaft und als Grundlage für das methodische Vorgehen erläutert. Dazu werden einleitend die grundlegenden Begriffe Nachhaltigkeit und nachhaltige Beschaffung definiert. Weiter wird die Theorie des *Stage Model of Self-Regulated Behavioral Change (SSBC)* nach Bamberg (2013) dargelegt und erklärt, weshalb diese im Rahmen dieser Arbeit zur Beantwortung der Fragestellung relevant ist.

2.1 Begriffsdefinition Nachhaltigkeit

Der heute prägende Begriff der Nachhaltigkeit hat seinen Ursprung im Abschlussbericht der Brundtland-Kommission vom Jahr 1987 (Essig, Amann & Vu Thi, 2012). Dieser folgte dem Ziel, eine Leitlinie für eine längerfristig tragbare und umweltschonende Entwicklung zu verfassen. Dabei wurde die Begrifflichkeit der Nachhaltigkeit definiert, indem Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen sind, ohne dass jene der zukünftigen Generationen gefährdet werden (United Nations, 1987). Pufé (2017) greift diese Umschreibung auf und plädiert, dass Nachhaltigkeit die Nutzung eines regenerierbaren Systems in einer Art beschreibt, in welcher dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und seinen Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann. Für die Definition der Nachhaltigkeit wird in der vorliegenden Arbeit der *Tripple Bottom Line (TBL)* Ansatz gewählt, da hierbei die Umsetzung der Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Kontext von hoher Relevanz ist. Das Nachhaltigkeitskonzept nach dem TBL Ansatz beschreibt die *ökologische, soziale* und *ökonomische* Dimension der Nachhaltigkeit (Elkington, 1997). Die *ökologische Dimension* des Nachhaltigkeitsbegriffes hat den höchsten Stellenwert, da der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen der Umwelt eine wesentliche Voraussetzung für die anderen beiden Dimensionen darstellt (Rogall, 2009). Die *soziale* Dimension bezieht sich auf jene Aspekte, welche den sozialen Umgang in der Gesellschaft betreffen wie Bekämpfung von Armut, Unterdrückung und Ausbeutung, Schaffung von Transparenz und Partizipation, bessere Bildung und Ausbildung, Schutz und Förderung der menschlichen Gesundheit und keine Diskriminierung (Balderjahn, 2021). Zuletzt müssen die *soziale* und *ökologische* Dimension immer im Zusammenhang mit den *ökonomischen* Bedingungen betrachtet werden, um deren Ziele zu erreichen. Wer sich als Unternehmen positionieren will, muss wettbewerbsfähig sein, allerdings nie die *sozialen* und *ökologischen* Aspekte missachten (Balderjahn, 2021).

2.2 Begriffsdefinition Nachhaltige Beschaffung

Die Beschaffung, auch bekannt als der Einkauf in einem Unternehmen, ist der organisatorische Prozess, durch den alle Produkte, Materialien, Arbeitskräfte und Dienstleistungen aus dem primären (Rohstoffe), sekundären (Umwandlung von Rohstoffen) und tertiären Sektor (Dienstleistungen) in die Lieferkette gelangen (Emmett & Sood, 2010). Emmet und Sood (2010) weisen für die Definition auf die fünf Rechte der Beschaffung hin, «Securing supplies, materials, and services of the right quality in the right quantity at the right time from the right place (source) at the right price» (S. 60).

Die Nachhaltigkeit in die Beschaffung einfließen zu lassen, bedeutet, dass Anforderungen und Kriterien definiert werden, welche die drei Nachhaltigkeitsdimensionen nach dem TBL Ansatz (ökologisch, sozial und ökonomisch) in ausgewogener Weise berücksichtigen, um damit einen Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele (vgl. dazu siebzehn SDGs für nachhaltige Entwicklung im Kap. 1.1) zu leisten (Schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz (BPUK), 2021). Bei der ökologischen Dimension beziehen sich die Anforderungen auf eine Wahl umweltschonender Materialien in Form erneuerbarer, rezyklierter oder kreislauffähiger (z.B. durch die Wiederverwertung der Rohstoffe bei der Entsorgung eines Büromöbels) Produkte sowie energie- und ressourceneffizienter Lösungen mit hoher Nutzungsdauer. Die soziale Dimension fordert beispielsweise die Einhaltung der Arbeitsbedingungen (z.B. nationale sowie internationale Arbeits- und Sicherheitsstandards), transparenten Lieferketten (d.h. nach Alig et al., 2019), alle relevanten Informationen über die Bedingungen der Rohstoffgewinnung, deren Verarbeitung bis hin zu vorgelagerten Zulieferern und direkten Zulieferern zu erlangen und der kontrollierten Produktherkunft (z.B. *fair trade*). Während sich die Anforderungen der ökonomischen Dimension auf die Berücksichtigung der Lebenszykluskosten, sprich die Summe aller Kosten, die eine Ware über die gesamte Lebensdauer hinweg verursachen, beziehen.

2.2.1 Nachhaltige Beschaffung Büromöbel

Für die Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen nach dem TBL Ansatz in die Beschaffung von Büromöbel hat das Bundesamt für Umwelt (2022c) eine Relevanzmatrix entwickelt, welche die für den gesamthaften Lebenszyklus einer Ware relevanten Nachhaltigkeitskriterien beachtet. In der untenstehenden Abbildung 1 wird der gesamte Lebenszyklus einer Büroausstattung dargelegt.

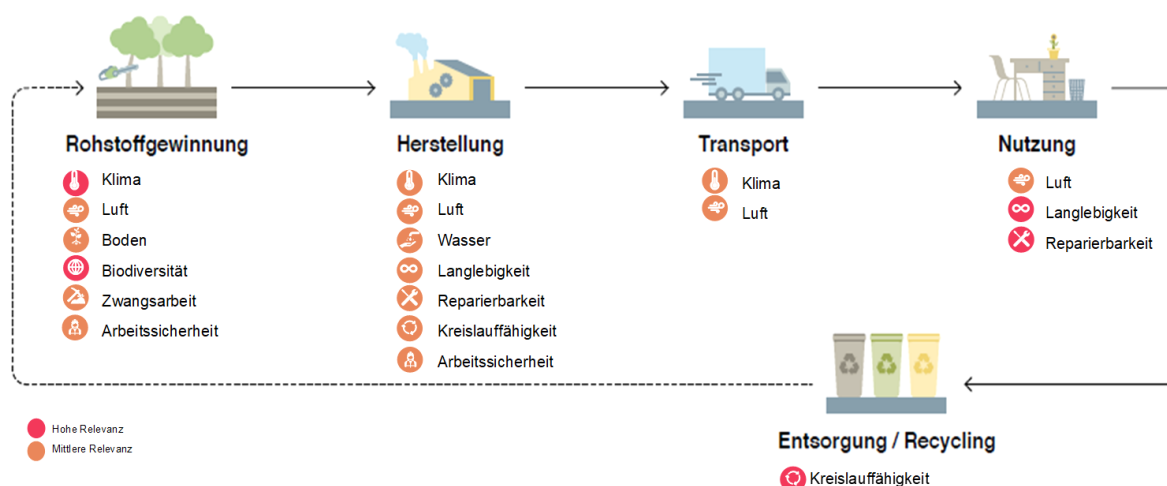


Abbildung 1. Nachhaltigkeitskriterien Lebenszyklus Büromöbel (eigene Darstellung adaptiert nach Bundesamt für Umwelt, 2022c)

Dabei hat das Bundesamt für Umwelt (2022c) unter anderem die Umweltauswirkungen und die sozialen Risiken einer Lebenszyklusphase einer Warengruppe beurteilt. Im Folgenden wird auf diejenigen Nachhaltigkeitskriterien Bezug genommen, welche in der Beurteilung eine hohe Relevanz aufweisen (vgl. dazu Abbildung 1). Die mit hoher Relevanz eingestuftten Nachhaltigkeitskriterien decken die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit sowie die Berücksichtigung von *Lebenszykluskriterien* ab. Die Nachhaltigkeitskriterien in der sozialen Dimension (z.B. Zwangsarbeit, Arbeitssicherheit) sowie diese der ökonomischen Dimension (z.B. die Betrachtung der Betriebs-, Nutzungs- und Entsorgungskosten im Vergleich zu den Beschaffungskosten) werden von mittlerer Relevanz eingestuft und deshalb nicht weiter vertieft.

In der ökologischen Dimension sind die mit hoher Relevanz eingestuftten Nachhaltigkeitskriterien bei der Rohstoffgewinnung zu verzeichnen (Bundesamt für Umwelt, 2022c). Dort werden die Kriterien *Klima* und *Biodiversität* aufgeführt. Durch den Verbrauch von Elektrizität aus fossilen Quellen (z.B. Kohlestrom) sowie durch die Verbrennung von Brennstoffen (z.B. bei der Holzernte) werden bei der Rohstoffgewinnung klimaschädliche Treibhausgasemissionen ausgestossen. Bei Holzanteilen in den Büromöbeln ist es vor allem

problematisch, wenn der Rohstoff aus einem nicht nachhaltig bewirtschafteten Wald oder sogar von illegalem Holzeinschlag kommt; dies kann neben den Treibhausgasemissionen in der Herstellungsphase der Möbel zu zusätzlichen klimaschädlichen Emissionen führen. Unter der Abholzung oder der Landnutzungsänderung leidet folglich die Biodiversität, da der Lebensraum von Lebewesen eingeschränkt wird. Einkäuferinnen und Einkäufer können deshalb viel Positives für die Umwelt bewirken, wenn sie ausschliesslich Möbelanteile aus Holz für die Büromöbel bevorzugen, welche aus einer nachhaltigen Forstwirtschaft stammen (z.B. zertifiziertes Holz (FSC)), Unternehmen mit effektiver Nachhaltigkeitsstrategie als Lieferunternehmen berücksichtigen sowie die Verwendung von rezyklierten Materialien (z.B. Plastik) fördern.

Mit Fokus auf den Lebenszyklus der Büromöbel zeigt sich, dass die Lebenszykluskriterien bei der Nutzung der Büromöbel sowie der Entsorgung von hoher Bedeutung für die Nachhaltigkeit sind (Bundesamt für Umwelt, 2022c). Bei der Nutzung von Büromöbel spielen die Kriterien *Langlebigkeit* und *Reparierbarkeit* eine entscheidende Rolle. Zusätzlich ist bei der Entsorgung das Kriterium *Kreislauffähigkeit* bedeutend. Dabei wird auf den Umgang mit Büromöbeln in Bezug auf Sorgfalt, Reparatur und Entsorgung hingewiesen. Auch hier sind relevante Handlungsmöglichkeiten bei der Beschaffung gegeben, damit die Lebensdauer der Büromöbel verlängert wird sowie deren Lebenszyklus bestehen bleibt. In der Umsetzung der Lebenszykluskriterien bevorzugen Einkäuferinnen und Einkäufer Büromöbel, welche gut separiert werden können (z.B. keine Holzplatten, die mit Kunststoff überzogen sind) und modular aufgebaut sind. Zudem müssen die verwendeten Materialien nachweislich gekennzeichnet sein. Wenn möglich sollte überprüft werden, Büromöbel zu mieten, statt zu kaufen oder aus Occasionsmärkten zu beziehen. Der Reparaturservice soll durch die Lieferunternehmen gewährleistet und Wiederverwendung im eigenen Unternehmen gefördert werden. Wenn möglich sollten dabei anpassungsfähige Büromöbel in Bezug auf verschiedene Bedürfnisse (z.B. modulare Regalsysteme, verstellbare Tischhöhe) in der Beschaffung bevorzugt werden (Bundesamt für Umwelt, 2022c).

Zusammenfassend kann aufgezeigt werden, dass Einkäuferinnen und Einkäufer relevante Handlungsmöglichkeiten besitzen, um die Nachhaltigkeitskriterien im Lebenszyklus der Büromöbel in der Beschaffung zu berücksichtigen. Dies widerspiegelt die bedeutende Rolle der Einkäuferinnen und Einkäufer, Einfluss auf die Umsetzung der Beschaffung zu nehmen und diese nachhaltig mitzugestalten.

2.3 Stage Model of Self-Regulated Behavioural Change

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf die psychologischen Einflussfaktoren der Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufere gelegt wird, sich für die Nachhaltigkeit in der Beschaffung zu engagieren, wird in diesem Kapitel Bezug auf psychologische Modelle genommen. In der Literatur bestehen verschiedene Modelle, die Einflussfaktoren auf nachhaltige Verhaltensweisen erklären. Beispielsweise finden die *theory of planned behavior* (TPB) nach Ajzen (1991), das *Model of Ecological Behavior* nach Fietkau und Kessel (1981), die *Protection Motivation Theory* nach Rogers (1983) oder das *Norm Activation Model* (NAM) nach Schwartz & Howard (1981) und dessen Erweiterung durch die *Value-belief-norm theory of environmentalism* nach Stern, Dietz, Abel, Guagnano & Kalof (1999) Anwendung in der Erklärung von nachhaltigem Verhalten. Umfassende Modelle, welche darauf abzielen, die Bedingungen oder den Prozess der Veränderung hin zu nachhaltigeren Verhaltensweisen zu erklären, sind jedoch eher rar (Steg & de Groot, 2018). Die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung zielt auf Verhaltensweisen ab, bei welchen Einkäuferinnen und Einkäufere ihre gewohnten Verhaltensweisen ändern müssen oder sich bereits in einem Prozess der Veränderung befinden. Aus diesem Grund wird das Phasenmodell *Stage Model of Self-Regulated Behavioral Change* (SSBC) nach Bamberg (2013) zur Erklärung der Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufere behandelt (siehe Abbildung 2).

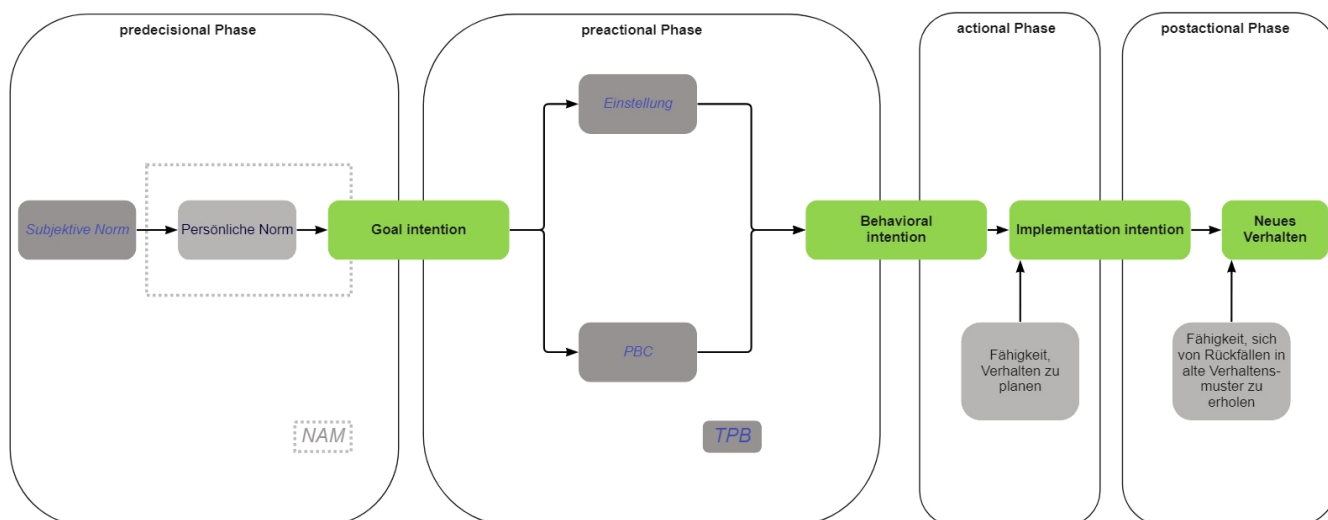


Abbildung 2. SSBC (eigene Darstellung adaptiert nach Bamberg, 2013)

Das Phasenmodell zeigt, dass Personen ihre Gewohnheiten anpassen oder ändern können, wenn sie dazu motiviert sind. Zudem berücksichtigt es lineare Phasen der Verhaltensänderung und kategorisiert entsprechende Interventionen, um ein Zielverhalten erreichen zu können (siehe Tabelle 1). Dies ermöglicht in der vorliegenden Arbeit eine fundierte Entscheidungsgrundlage für effektive Handlungsempfehlungen, d.h. Beratungs-

und Interventionsstrategien für Pusch zur Förderung der nachhaltigen Beschaffung. Wie in der Abbildung 2 zu erkennen ist, geht das SSBC davon aus, dass bis zur Verhaltensänderung mehrere Phasen durchlebt werden und bezieht dabei zwei der erwähnten Modelle der Sozial- und Umweltpsychologie mit ein, wie die *TPB* und das *NAM* (Steg & de Groot, 2018). So können in Hinblick auf das Zielverhalten einer Umsetzung von Nachhaltigkeit in der gesamten Lieferkette von Büromöbel, die Einkäuferinnen und Einkäufer einer Phase im Prozess zur Verhaltensänderung zugeteilt werden.

Der Prozess zur beständigen Verhaltensänderung erfolgt nach Bamberg (2013) in mehreren Schritten, die von der abstrakten Motivation bis zur konkreten Verhaltensänderung reichen. Die SSBC beschreibt diesen Prozess als eine Reihe von vier Phasen: (i) *predecisional*, (ii) *preactional*, (iii) *actional* und (iv) *postactional*. Eine erfolgreiche Verhaltensänderung folgt diesen vier Phasen, jedoch können zwischen den Phasen Rückschläge und Wiederholungen auftreten. Der Übergang von einer Phase zur Nächsten bedeutet, dass bestimmte Verhaltensabsichten bis hin zur Umsetzung von Verhaltensweisen gesetzt werden. In der *predecisional* Phase stellt sich die Frage, weshalb eine Verhaltensänderung notwendig ist. Am Beispiel der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel lautet die Frage in dieser Phase: *Weshalb ist es wichtig, Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess zu integrieren? Sobald die goal intention, Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel zu beachten, feststeht, gehen die Einkäuferinnen und Einkäufer in die preactional Phase über. Zu diesem Zeitpunkt handelt es sich jedoch um eine allgemeine Verhaltensabsicht: Z.B. In den nächsten Wochen beabsichtige ich, Nachhaltigkeitskriterien bei der Beschaffung zu beachten.* Diese sogenannte *goal intention* wird durch eine aktivierte persönliche Norm nach dem *NAM* herbeigeführt (Schwartz & Howard, 1981). Die persönliche Norm ist als ein Gefühl der moralischen Verpflichtung zum Handeln definiert. Das SSBC nach Bamberg (2013) sagt voraus, dass eine *goal intention* entsteht, wenn eine ausreichend starke persönliche Norm ausgelöst wurde. Diese persönliche Norm wird aktiviert, wenn sich die Einkäuferinnen und Einkäufer der negativen Folgen der herkömmlichen Beschaffung (z. B. für die Umwelt) bewusst sind, ihre persönliche Verantwortung für diese Folgen akzeptieren und sozialen Druck (d.h. subjektive Norm) verspüren, ihre Verhaltensweisen im Rahmen ihrer Einflussnahme auf die Beschaffung von Büromöbel zu ändern.

In der *preactional* Phase lautet die relevante Frage: *Welche Massnahmen sollte ich ergreifen, um Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess von Büromöbel integrieren zu können?* Hier bewerten die Einkäuferinnen und Einkäufer ihre Einstellung gegenüber verschiedenen Alternativen für die Umsetzung der Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess und wie einfach sie die Umsetzung dieser Alternativen empfinden (vgl. dazu *perceived*

behavioral control (PBC), sprich die wahrgenommene Verhaltenskontrolle nach Ajzen (1991). Die Einstellung und die PBC sind zwei Konstrukte aus der TPB nach Ajzen (1991), welche zusammen mit den erwähnten subjektiven Normen als Prädiktoren für eine Verhaltensabsicht fungieren. Es wird davon ausgegangen, dass je positiver die Einstellung und die subjektive Norm und je höher die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist, desto stärker sollte die Absicht der Person sein, das betreffende Verhalten auszuführen. Die TPB geht zudem davon aus, dass weitere Faktoren, wie soziodemografische Faktoren und individuelle Werte, das Verhalten indirekt über die drei Prädiktoren *Einstellung*, *Subjektive Norm* und *PBC* beeinflussen (Steg & Nordlund, 2018). Das Prinzip des Modells nach Ajzen (1991) besagt, dass die Absicht (z.B. ich werde etwas tun) zu handeln die direkteste Ursache für das tatsächliche Verhalten ist. Aus diesem Grund, wird im SSBC nach Bamberg (2013) die Entwicklung einer konkreteren Verhaltensabsicht (*behavioral intention*) als Übergang in die darauffolgende *actional* Phase definiert. Hier wählen die Einkäuferinnen und Einkäufer diejenigen Verhaltensweisen mit dem besten Verhältnis zwischen Einstellung und wahrgenommener Leichtigkeit oder Schwierigkeit aus, um ein Verhalten optimal auszuführen (z. B. *Ich werde in Zukunft nur Büromöbel zu beschaffen, bei welchen der Holzanteil FSC zertifiziert ist*). In der *actional* Phase wird die Umsetzung der gewählten Verhaltensweise geplant. In dieser Phase ist die Fähigkeit, das Verhalten zu planen und Hürden zu bewältigen (z.B. *Wie setze ich mein geplantes Verhalten um?*), von Bedeutung. Der Übergang zur letzten Phase ist durch die Formulierung der *implementation intention* gekennzeichnet, z. B. *Morgen früh um 8 Uhr werde ich meinen vertrauten Lieferanten anrufen, um ihn über die Zertifizierung des Holzes FSC aufzuklären und entsprechenden Nachweis verlangen*. In der darauffolgenden *postactional* Phase müssen die Verhaltensänderungen stabilisiert und Rückfälle in alte Verhaltensmuster bewältigt werden. Die Fähigkeit, sich von einem Rückfall in alte Verhaltensweisen zu erholen, sagt voraus, ob ein neues Verhalten stabilisiert und zur Gewohnheit werden kann (Bamberg, 2013).

Zusammengefasst müssen Einkäuferinnen und Einkäufer drei Übergangphasen durchlaufen, um das Zielverhalten, Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess umzusetzen, zu erreichen. Dabei sind nach der vorliegenden Theorie des SSBC die subjektive und persönliche Norm, die Einstellung und die PBC die grössten Prädiktoren, damit eine Verhaltensabsicht gebildet wird, entsprechend zu handeln. Um die Verhaltensabsicht auch umsetzen zu können, muss das Verhalten konkret geplant werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es Ziel, die Stichprobe in die Phasen des SSBC einordnen zu können, um zielgruppenspezifische und effektive Handlungsempfehlungen ableiten zu können (siehe Tabelle 1). Zur vertieften Analyse von psychologischen Faktoren wurden jene psychologischen Modelle (*NAM* und *TPB*) innerhalb des SSBCs gewählt, welche eine

Erklärung zulassen, warum Einkäuferinnen und Einkäufer beabsichtigen, sich für Nachhaltigkeit in der Beschaffung zu engagieren. In der Phase II der Datenauswertung (siehe Kap. 3.2.3) wird genauer untersucht, welche Faktoren des SSBC Einfluss auf die Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer nehmen und wie diese in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung als Hürden oder Wegbereiter wirken. Zudem wird untersucht, ob sich die Einkäuferinnen und Einkäufer einer Phase im SSBC zuteilen lassen. In Verbindung mit dem SSBC werden von der Literatur Interventionsstrategien abgeleitet, welche eine Verhaltensänderung begünstigen können. Welche Interventionen zur Förderung der Verhaltensänderung in den jeweiligen Phasen des SSBCs vorgeschlagen werden, wird in der Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1

Auf die jeweilige Phase abgestimmte Interventionsstrategien (adaptiert nach Steg & Nordlund, 2018; Ohnmacht, Schaffner, Weibel & Schad, 2017)

| Phase der Verhaltensänderung | Faktoren | Interventionsstrategie |
|------------------------------|--|--|
| Predecisional | Subjektive und Persönliche Normen | <ul style="list-style-type: none"> • Normative Überzeugungsarbeit und Kommunikation mit Argumenten in Bezug auf soziale Normen und Werte (z.B. Lindenberg, 2018) • Verbesserung des Problembewusstseins (z. B. Prochaska & Velicer, 1997) • Förderung von Zielsetzung und Zielbindung (z. B. McCalley & Midden, 2002) |
| Preactional | Einstellung | <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Informationen über die Vor- und Nachteile verschiedener Verhaltensalternativen (z. B. Fishbein & Ajzen, 2010) |
| | PBC | <ul style="list-style-type: none"> • Knowhow und Wissen über Wirkungserzielung (z.B. Kaiser & Fuhrer, 2003) • Verbesserung der wahrgenommene Verhaltenskontrolle (z. B. Fishbein & Ajzen, 2010) wie z.B. durch Dienstleistungen, Infrastruktureinrichtungen, Gestaltung, Technologie (Ohnmacht, Schaffner, Weibel & Schad, 2017) |
| Actional | Fähigkeit, Verhalten zu planen | <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Verhaltensplanung (z. B. Gollwitzer, 1999) • Verbreitung von Handlungswissen (z.B. Kaiser & Fuhrer, 2003) • Sozialer Support (z.B. Hogan, Linden & Najarian, 2002) |
| Postactional | Fähigkeit, sich von Rückfällen in alte Verhaltensmuster zu erholen | <ul style="list-style-type: none"> • Reminder und Verhaltensfeedback geben (z.B. McCalley & Midden, 2002) • Sozialer Support (z.B. Hogan, Linden & Najarian, 2002) |

2.4 Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung

In den folgenden Kapiteln werden Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung nach dem aktuellen Stand der Forschung zusammengefasst. Die Hürden und Wegbereiter aus der Literatur werden zur besseren Übersicht in *personenbezogene* und *kontextbezogene* Faktoren unterteilt. Die personenbezogenen Faktoren behandeln alle Faktoren, welche sich auf das Individuum der Einkäuferin und des Einkäufers beziehen, während die kontextbezogenen Faktoren alle Faktoren miteinbeziehen, welche das Umfeld des Individuums im Unternehmen oder ausserhalb des Unternehmens betreffen.

2.4.1 Hürden

Kontextbezogene Faktoren

In der Literatur wird deutlich, dass oftmals finanzielle Aspekte als Hürden in der Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung eine Rolle spielen. Wu und Pagell (2011) erkannten unter anderem, dass Unternehmen der Einführung von Nachhaltigkeit erhöhte Kosten zuschreiben. Zudem würden sich Unternehmen zu stark auf eine kurzfristige Rentabilität fokussieren und der nachhaltigen Beschaffung eine geringe wirtschaftliche Rentabilität zuschreiben. Zusätzlich erschweren hohe Einstandspreise von nachhaltigen Produkten gegenüber konventionellen Produkten die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung (Hepperle, 2016). Weiter werden bei der Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung für Einkäuferinnen und Einkäufer nach Preuss und Walker (2011) eine hinderliche Organisationsstruktur und Unternehmenskultur als Hürden genannt. Nach Villena (2019) spielt dabei die mangelnde Zusammenarbeit zwischen der Beschaffung und internen (z.B. Nachhaltigkeit und Forschung & Entwicklung) sowie externen Interessengruppen (z.B. Industrieverbände) im Unternehmen eine bedeutende Rolle. Ein weiterer Punkt ist die mangelnde Unterstützung von Entscheidungsträgern innerhalb (z.B. durch die Führungsperson oder das Top Management) oder ausserhalb des Unternehmens (z.B. durch die Regierung), welche die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung erschweren (Walker, Di Sisto & McBain, 2008; Hepperle, 2016). Des Weiteren werden in der Literatur Aspekte genannt, welche in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen auftreten. Zum einen wird auf die mangelnde Bereitschaft von Lieferunternehmen in Nachhaltigkeit zu investieren, zum anderen auf mangelnden Informationsaustausch zwischen dem Lieferunternehmen und dem auftraggebenden Unternehmen verwiesen (Lee, 2008). Weitere Hürden sind geringes Engagement der Lieferunternehmen (Diabat & Govindan, 2011) und mangelndes gegenseitiges Vertrauen der Partner in der Lieferkette (Senge & Prokesch, 2010; Hoejmoose, Brammer & Millington, 2012). Weiter werden Aspekte in der Literatur diskutiert, welche den

Markt von nachhaltigen Produkten betreffen. Ein Beispiel dafür ist das geringe Angebot an nachhaltigen Produkten in gewissen Branchen, welche auf dem Markt existieren (Zaidi, Shahbaz, Hou & Abbas, 2021).

Personenbezogene Faktoren

Bei den personenbezogenen Faktoren werden in der Literatur oftmals kognitive Aspekte der Mitarbeitenden angesprochen, wie eine mangelnde Ausbildung und Schulung der involvierten Personen (Lee, 2008; Zaidi et al., 2021). Zudem werden fehlendes Umweltwissen (Lee, 2008; Bai & Sarkis, 2010) und der Mangel an zuverlässigen Informationen über die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette (Brammer & Walker, 2011) als Hürden für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung beschrieben. Igarashi, de Boer und Pfohl (2017) untersuchten den Einfluss von Heuristiken in Entscheidungsprozessen bei der Auswahl von Nachhaltigkeitskriterien. Heuristiken sind kognitive Abkürzungen in Denkprozessen einer Person aufgrund von Zeit-, Informations- und Verarbeitungskapazitätsmangel. Es resultierte die Erkenntnis, dass wenn Beschaffungsprojekte gewisse Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigten, dies von den Einkäuferinnen und Einkäufern als *good enough* angesehen und die Heuristik *satisficing* angewendet wird. In Anbetracht der möglichen Rollen, die Nachhaltigkeitskriterien in allen Phasen eines Beschaffungsprozesses spielen können, ist dieses Verfahren suboptimal. Die Anwendung der Heuristik *satisficing* kann nicht garantieren, dass das Lieferunternehmen mit der insgesamt besten Nachhaltigkeitsleistung ausgewählt wird. Weiter werden mangelndes Umweltbewusstsein (Walker & Brammer, 2009) oder mangelndes Interesse an der Thematik der Nachhaltigkeit bei den Personen, welche am Beschaffungsprozess beteiligt sind, dargestellt (Onischka, 2010). Auch fehlendes Engagement oder Motivation der involvierten Personen in der frühen Implementierung der nachhaltigen Beschaffung werden als Hürden genannt, welche sich auf das Individuum beziehen (Preuss & Walker, 2011). Preuss und Walker (2011) erwähnen zudem die Einstellung des Individuums in ihrer Studie als wichtiger Faktor, der Verhaltensweisen beeinflusst und führen ihn bei den Hürden auf. Allerdings findet keine Bezugnahme, inwiefern die Einstellung einen Einfluss auf die Verhaltensweisen in der Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung nimmt, statt.

2.4.2 Wegbereiter

Kontextbezogene Faktoren

Bei den *kontextbezogenen* Faktoren werden in der Literatur am häufigsten die Unterstützung von Entscheidungsträgern, sprich das Engagement vom Top Management und dessen Unterstützung in der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess als Wegbereiter, genannt (Dou, Zhu & Sarkis, 2018). Kumar, Mangla, Luthra und Ishizaka (2019) erwähnen in ihrer Studie, dass das Management eines Unternehmens eine nachhaltige Organisationskultur unterstützen und entwickeln sollte. Auch die Beaufsichtigung von Non-Profit Organisationen (NPO) wird in der Literatur als förderlich für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung erachtet (Rodríguez, Giménez & Arenas, 2016). Des Weiteren sollen in Unternehmen nebst dem Aufbau von Kapazitäten und Entwicklung im Sinne der Implementierung der Nachhaltigkeit in Beschaffungsprozessen (Wu & Pagell, 2011; Lee, 2008), auch eine Einführung eines strukturierten Prozesses für die Integration von Nachhaltigkeit förderlich sein (Hepperle, 2016). Dieser Prozess ist laut Hepperle (2016) durch die Einführung einer Kompetenzstelle im Unternehmen definiert, welche Themen rund um die Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens bearbeitet. Ein Wegbereiter für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung hinsichtlich finanzieller Aspekte ist die Schaffung von Anreizen und Belohnungen von verschiedenen Stellen beispielsweise durch das Top Management oder aber auch durch NPOs oder durch die Regierung (Zaidi et al., 2021). Weiter werden Wegbereiter in der Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen gesehen, wie das Erkennen und Lösen der Probleme der Partner in der Lieferkette (Lee, 2008; Wu & Pagell, 2011; Walker et al., 2008), Vertrauen und Engagement zwischen den Partnern in der Lieferkette (Senge & Prokesch, 2011; Dou et al., 2018) und Informationsaustausch in der Zusammenarbeit (Wu & Pagell, 2011; Walker et al., 2008; Lee, 2008). Zudem wird die Überwachung und Auditierung der Partner als Wegbereiter erwähnt (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani, 2012). Gemeinsame Anstrengungen und Planung (Peters, Hofstetter & Hoffmann, 2011) sowie langfristige Partnerschaften (Walker et al., 2008, Lee, 2008) sind ebenfalls förderlich. Des Weiteren werden Aspekte in der Literatur erwähnt, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen. So können Wettbewerbs- und Marketingvorteile als Wegbereiter für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung dienen, da die Unternehmen dadurch ihre Position am Markt stärken können (Walker et al., 2008; Ageron et al., 2012). Kitsis und Chen (2021) stiessen auf signifikante empirische Unterstützung für den Zusammenhang zwischen dem Druck der Stakeholder (z.B. Kundschaft und andere Interessentengruppen) und dem Engagement des Top Managements. Dies deutet darauf hin, dass der Druck der Stakeholder, das Engagement des Top Managements und dessen Entscheidungen, sich für nachhaltiges Beschaffen einzusetzen, fördern kann. Denn um die

Forderung der Stakeholder nach ökologischer Nachhaltigkeit in wirksame Massnahmen mit dauerhaften Ergebnissen umzuwandeln, müssen sich die Führungskräfte nicht nur für die wirtschaftlichen, sondern auch für die ökologischen Ergebnisse ihrer Tätigkeit einsetzen (Koberg & Longoni, 2019).

Personenbezogene Faktoren

Bei den *personenbezogenen* Faktoren werden als Wegbereiter die Förderung der Kompetenz der am Beschaffungsprozess beteiligten Personen gesehen (Khodaparasti, Garabollagh & Mohammadpour, 2020) sowie die Förderung des Verständnisses über die Komponenten und Transparenz der Lieferkette (Caniëls, Gehrsitz & Semeijn, 2013) aufgeführt. Weiter helfen das Umweltbewusstsein einer Einkäuferin oder eines Einkäufers (Walker, et al., 2008; Khodaparasti et al., 2020) sowie deren Motivation (Khodaparasti et al., 2020). Gerade die Motivation für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung kann nach Igarashi et al. (2017) aus der Überzeugung der Einkäuferinnen und Einkäufer geschöpft werden, Positives für die Umwelt bewirken zu können. Im unternehmerischen Kontext wird in der Literatur der Wunsch von Mitarbeitenden, eine organisationale Veränderung zu unterstützen und der Glaube an ihre Vorteile, als Affektives Commitment beschrieben (Grandia, 2015). Grandia (2015) plädiert für die Förderung dieser spezifischen Art des Commitments, um eine Änderung des Beschaffungsverhaltens zu erreichen. Ihre Ergebnisse zeigten, dass die affektive Verpflichtung zur Veränderung als Mediator für einen ökologischen Nachhaltigkeitsansatz und ein nachhaltiges Beschaffungsverhalten wirkt (Grandia, 2015).

2.4.3 Zusammenfassung und Forschungslücke

Aus der Literaturrecherche ging für den weiteren Verlauf der Forschung hervor, welche Einflussfaktoren in der Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung relevant sind und als Hürde oder Wegbereiter auftreten (z.B. Sönnichsen & Clement, 2020; Igarashi et al., 2017; Hepperle, 2016; Kumar und Rahman, 2015). Zusammengefasst wurde durch die Literaturrecherche ein theoretisches Vorwissen generiert und floss in das Untersuchungsdesign ein, welches relevant für die Beantwortung der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit ist. Es wurde klar, dass nebst kontextbezogenen Aspekten in- und ausserhalb des Unternehmens auch personenbezogene Aspekte eine hohe Relevanz auf den Einfluss der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung haben. Jedoch weisen Sönnichsen und Clement (2020) in ihrer Überblicksarbeit darauf hin, dass die beschriebenen Einflussfaktoren oftmals technischer und organisationaler Natur sind. In Bezug auf die psychologischen Faktoren kann die Aussage getroffen werden, dass das Ausmass des Einbezugs der Nachhaltigkeit im Beschaffungsverhalten der Einkäuferinnen und Einkäufer gewissermassen von deren Einstellungen abhängt, eine weitere Untersuchung ist jedoch notwendig, um nachvollziehen zu können, welche Einstellung zu welchen Verhaltensweisen führen kann. Zudem ist nach Sönnichsen und Clement (2020) die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (PBC) ein bisher nicht untersuchter Faktor, der weitere Forschung benötigt. Des Weiteren ist ein besseres Verständnis der kognitiven Beschränkungen von Einkäuferinnen und Einkäufern und ihrer Wahrnehmung dieser Beschränkungen notwendig (Igarashi et al., 2015), beispielsweise ob die Heuristik *satisficing* einen hinderlichen Einfluss hat. Auch Carter, Hatton, Wu und Chen (2019) betonen, dass Personen, welche am Beschaffungsprozess involviert sind, keine rationalen Akteure sind und deshalb ihre Verhaltensweisen bei gewissen Entscheidungen eruiert werden sollte. Zudem ist auffällig, dass viele der oben aufgeführten Studien in Schwellen- oder Entwicklungsländern wie China (Dou et al., 2018) und Indien (Kumar et al., 2019) oder Pakistan (Zaidi et al., 2021) und Iran (Khodaparasti et al. 2020) unter anderem in spezifischen Branchen durchgeführt wurden. Dou et al. (2018) betonen beispielsweise, dass Ergebnisse, welche in ihrer Fallstudie erzielt wurden, möglicherweise nicht mit anderen Branchen in China übertragbar sind. Deshalb muss untersucht werden, ob die bereits gefundenen Hürden und Wegbereiter in der Literatur von den Expertinnen und Experten angesprochen und als relevante Faktoren in der Praxis der Unternehmen mit Sitz in der Schweiz angesehen werden. Weiter soll untersucht werden, ob sich darüber hinaus gehende Hürden für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung abzeichnen und vor allem welche Wegbereiter für die weiterführende Implementation von Nachhaltigkeit dienen können (Hepperle, 2016). Um eindeutige Schlussfolgerungen darüber ziehen zu können, welche Hürden und Wegbereiter die

Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer beeinflussen und wie die Verhaltensweisen damit längerfristig verändert werden können, bedarf es weiterführender, vertiefter Forschung der psychologischen Faktoren. Die wissenschaftliche Relevanz der vorliegenden Arbeit zeichnet sich dadurch aus, dass durch den Fokus auf vertiefte psychologische Erkenntnisse angestrebt wird, die beschriebene Forschungslücke zu füllen (Carter et al., 2019; Sönnichsen & Clement, 2020). Die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse kann zudem durch die vorliegende Arbeit gewährleistet werden, indem eruiert wird, welche Faktoren in der Praxis aktuell relevant sind und mehr Aufmerksamkeit für eine effektive Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung benötigen.

3. Methodik

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen, damit der empirische Teil der vorliegenden Arbeit und nachfolgend die Erläuterung der Ergebnisse nachvollzogen werden können.

3.1 Untersuchungsdesign und Ablauf

Aufgrund der bisher kaum vorhandenen Forschung psychologischer Einflussfaktoren bestand das Ziel der vorliegenden Arbeit darin, im Rahmen eines explorativen Untersuchungsdesigns (Helfferich, 2011) möglichst umfassende Informationen bezüglich vorhandener Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung am Beispiel von Büromöbel zu erhalten. Deshalb liegt der Fokus bei der vorliegenden Untersuchung auf personenbezogenen und aufgabenspezifischen Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer und somit bei der praktischen Perspektive und Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbeln. Für die Beantwortung der Fragestellungen wurde ein rein qualitatives Vorgehen (siehe Abbildung 3) gewählt. Durch das qualitative Vorgehen soll eine erste Zusammenführung der vorhandenen Literatur und deren Überprüfung und Erweiterung in der Praxis stattfinden. Die Bedürfnisse der Zielgruppe von Pusch sollen exploriert werden. Es ist Ziel, ein breites Verständnis dafür zu schaffen, welche Hürden und Wegbereiter die Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer sich für eine nachhaltige Beschaffung zu engagieren, beeinflussen.

Mittels qualitativer Forschung kann die Erfassung von subjektiven Erfahrungen und Verhaltensweisen eruiert werden (Flick, 2019). Darüber hinaus orientiert sich die qualitative Forschung stark am Alltagswissen und erschliesst eine grosse Perspektivenvielfalt. Die qualitative Erhebung bringt jedoch Limitationen bezüglich ihrer Repräsentativität sowie der Generalisierung der Ergebnisse mit sich, welche im Kapitel 5.2 diskutiert werden. Zusätzlich wird in der Literatur im Sinne einer TPB-Studie nach Yuriev, Dahmen, Paillé, Boiral und Guillaumie (2020) empfohlen, ein Mixed-Methods Design durchzuführen. Jedoch dienen die TPB nach Ajzen (1991) sowie das NAM nach Schwartz und Howard (1981) bei der vorliegenden Arbeit als Teile des SSBC nach Bamberg (2013) als Orientierung für mögliche Einflussfaktoren von Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufern und dessen Erklärung. Die Effektstärke einzelner Faktoren (z.B. der Einstellung) auf die nachhaltige Verhaltensweise zu untersuchen, ist nicht Ziel der vorliegenden Arbeit. Vielmehr sollen die Einflussfaktoren erklärt und die Stichprobe nach den Phasen des SSBC eingeordnet werden, damit wirkungsvolle Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Diese Einordnung hätte laut Ohnmacht et al. (2017) alternativ mit Hilfe von Klassifizierungsmethoden wie beispielsweise einer latenten Clusteranalyse vorgenommen werden können, indem eine

Vielzahl von Indikatoren verwendet wird, die die relevanten Phasenzugehörigkeiten operationalisieren und zu homogenen Untergruppen führen. Jedoch ist es aufgrund der Vielfalt und Individualität der Unternehmen nicht zielführend, die erkannten Hürden und Wegbereiter mittels einer quantitativen Methodik zu reduzieren. Bedeutender ist es, diese zu erklären und zu beschreiben, damit sie in der Praxis effektiv abgebaut, respektive gefördert werden können. Da es sich um eine explorative Erarbeitung einer ersten Übersicht der Hürden und Wegbereiter handelt, konnte das Thema in einem ersten Schritt anhand weniger Fälle untersucht und somit folgendes Untersuchungsdesign abgeleitet werden (siehe Abbildung 3).

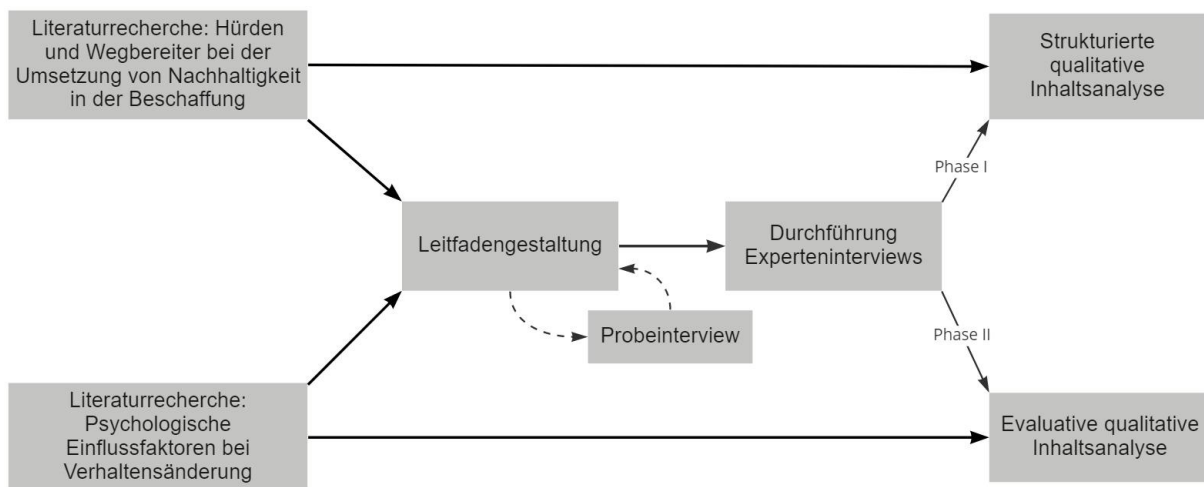


Abbildung 3. Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt wurde eine Literaturrecherche zu den Themenschwerpunkten psychologische Erklärungsmodelle von nachhaltigem Verhalten, Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung durchgeführt. Dazu wurde in wissenschaftlichen Datenbanken wie Web of Science, Google Scholar, Swiscovery, Psynindex, PsycInfo und PsycArticles recherchiert. Die zusammengetragene Literatur diente als Grundlage zur inhaltlichen Erarbeitung der Experteninterviews, zur Erfassung des theoretischen Hintergrunds wie auch als Basis für die Erarbeitung des Kategoriensystems. Nach der Literaturrecherche folgte die Durchführung der qualitativen Interviewstudie als Teil der Datenerhebung. Diese umfasste die Leitfadengestaltung, die Durchführung eines Probeinterviews sowie die Durchführung der Interviews (siehe Abbildung 3). Dazu wurden Expertinnen und Experten von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt, welche an den jeweiligen internen Beschaffungsprozessen für Büromöbel beteiligt sind. Mit dem Ziel, die Umsetzung der Nachhaltigkeit zu erfassen, damit verknüpfte Verhaltensweisen und deren Einflussfaktoren abzufragen sowie deren Expertise zu erfassen. Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte in Zusammenarbeit mit der Stiftung Pusch. Die Kontaktaufnahme zu den an den Experteninterviews potenziell beteiligten Personen erfolgte über eine erste

Anfrage durch Pusch, und in einem nächsten Schritt über die Autorin im November 2021. Die ausgewählten Expertinnen und Experten wurden per Mail über die Inhalte und das Vorgehen der vorliegenden Arbeit informiert und für einen Interviewtermin angefragt. Um die Fragestellungen *welche Hürden und Wegbereiter bestimmen die Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufern, sich für eine nachhaltige Beschaffung von Büromöbeln in einem Unternehmen zu engagieren?* und *welche Handlungsfelder können aufgrund der identifizierten Hürden und Wegbereiter abgeleitet werden?* beantworten zu können, wurde die Phase I des Untersuchungsdesigns durchgeführt (siehe Abbildung 3). Dazu wurden bei der Datenauswertung mit Hilfe einer strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) im Codierprogramm MAXQDA sowohl nach der Literaturrecherche als auch bei den Interviewtranskripten der Experteninterviews Kategorien erstellt, welche wichtigen Faktoren bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit als Wegbereiter oder Hürden auftreten. Anschliessend wurde für die Beantwortung der Fragestellungen *wie können diese Verhaltensweisen entlang psychologischer Theorien erklärt werden?* und *welche konkreten Handlungsempfehlungen können anhand des Stage Model of Self-Regulated Behavioural Change nach Bamberg (2013) abgeleitet werden?* die Phase II des Untersuchungsdesigns durchgeführt (siehe Abbildung 3). Dazu wurde das Datenmaterial auf gewisse Interviews (d.h. Fälle) reduziert und eine evaluative qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) durchgeführt. Dabei wurde das qualitative Datenmaterial pro Interview anhand der Faktoren des SSBC nach Bamberg (2013) bewertet und eingeschätzt. Die in den Interviews eruierten Faktoren des SSBC wurden dazu in ordinal skalierte Kategorien (d.h. Ausprägungen) eingeteilt. Für die anschliessende Einteilung der Einkäuferinnen und Einkäufer in die Phasen des SSBC wurden für alle codierten Segmente Fallzusammenfassungen pro Ausprägung vorgenommen. Dies kontrastierte die Fälle und half bei der Zuteilung der Fälle in die entsprechenden Phasen des SSBC. Eine detaillierte Beschreibung der Stichprobe, dem Vorgehen bei der Datenerhebung, der Datenauswertung sowie die Bewertung der Gütekriterien bezüglich der gewählten Methodik erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln.

3.2 Experteninterviews

Ausgehend vom Untersuchungsgegenstand wurde die Interviewform des Leitfaden-Interviews nach Helfferich (2011) als Grundlage für die Erhebungsmethode gewählt. Das Experteninterview stellt eine anwendungsfeldbezogene Variante des Leitfadeninterviews dar (Kruse, 2015). Das Spezifische dieser Interviewform bezieht sich vielmehr auf dessen Zielgruppe als auf dessen methodische Durchführung. Als Expertin und Experte wird eine Person definiert, welche über spezifisches Wissen bezüglich eines bestimmten Sachverhalts verfügt (Helfferich, 2011). Bezogen auf die vorliegende Arbeit steht die Expertin oder der Experte im Fokus der Untersuchung. Damit die Hürden und Wegbereiter für nachhaltige

Verhaltensweisen in der Beschaffung von Büromöbel eruiert werden konnten, mussten die Einkäuferinnen und Einkäufer als repräsentierende Personen Stellung beziehen können. Die Einkäuferinnen und Einkäufer besitzen die Expertise und Informationen über relevante Verhaltensweisen in der Beschaffung und können subjektive sowie auch objektive Sichtweisen berichten. Bogner und Menz (2002) unterscheiden drei Typen von Experteninterviews, nebst dem explorativen und den systematisierenden sprechen die Autoren von einem theoriegenerierenden Experteninterview, welches Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist. Diese Art von Experteninterview wurde angewendet, um nicht nur sachdienliche Informationen zu erhalten, sondern auch implizites Wissen, subjektive Deutungsmuster und unter anderem berufsbiografische Entwicklungen und Erfahrungen zu erfassen. Damit wurde sichergestellt, dass im Interview alle möglichen Einflussfaktoren unterschiedlichsten Ursprungs zur Sprache kommen können (z.B. personenbezogene Faktoren wie das *Affektive Commitment* oder kontextbezogene Faktoren wie die *Unternehmenskultur*). Die Schwerpunktsetzung des Relevanzrahmens wird in den theoriegenerierenden Experteninterviews von den befragten Personen gesetzt. Dies ermöglicht in der vorliegenden Arbeit zu untersuchen, welche Bedeutsamkeit die Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess hat und wie diese bereits umgesetzt wird. Um das Ziel der theoriegenerierenden Informationsgewinnung der Experteninterviews umsetzen zu können, nimmt die interviewende Person die Rolle einer Detektivin, eines Detektivs ein. Dabei lässt die interviewende Person monologische wie auch narrative Sequenzen der befragten Person zu, kann sich jedoch auch stark involvieren, um impliziten Wissensdimensionen auf die Spur zu kommen. Für die Umsetzung des theoriegenerierenden Experteninterviews eignet sich daher die Anwendung des halbstrukturierten Leitfadeninterviews, welches sowohl Struktur als auch Flexibilität ermöglicht (Flick, 2019) und auf dem Konzept der Offenheit beruht (Helfferrich, 2014).

3.2.1 Stichprobe

Für die Definition der Zielgruppe der theoriegenerierenden Experteninterviews wurde ein *purposive sampling*, sprich eine absichtsvolle Stichprobenziehung nach Creswell (2013) angewendet. Die Auswahl der Expertinnen und Experten erfolgte gezielt hinsichtlich der Maximierung des Erkenntnisgewinns. Die Expertinnen und Experten wurden deshalb gemeinsam mit der Stiftung Pusch festgelegt. Es wurden jene Personen gewählt, welche einerseits aus dem Netzwerk der Stiftung als Einkäuferinnen und Einkäufer von Büromöbel bekannt waren und andererseits Expertise in der Beschaffung von Büromöbel aufwiesen. Zum Zeitpunkt der Auswahl der Stichprobe war nicht bekannt, wie fundiert das Wissen über die Nachhaltigkeit bei der Beschaffung von Büromöbel bei den Expertinnen und Experten vertreten war. Dies wurde bewusst so gewählt, da die Erkenntnis über den Wissensstand zur

Nachhaltigkeit der Einkäuferinnen und Einkäufer einen Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand haben könnte. Beispielsweise könnte sich zu wenig Knowhow über die Nachhaltigkeit hinderlich auf dessen Umsetzung auswirken. Die Anzahl Personen für die theoriegenerierenden Experteninterviews wurden nach dem Sättigungsprinzip festgelegt (Glaser & Strauss, 1967). Saunders et al. (2018) unterscheiden vier Modelle von Sättigung, um nicht zu riskieren, dass die Sättigung ihre Kohärenz und Wirksamkeit verliert, wenn ihre Begrifflichkeit und ihre Anwendungen zu weit ausgedehnt werden. Mittels *data saturation* Modell, übersetzt mit dem Begriff der Datensättigung, wird die Grösse der Stichprobe bei der vorliegenden Arbeit begründet. Die Sättigung wird laut Saunders et al. (2018) als eine Frage der Identifizierung von Redundanzen in den Daten angesehen, ohne dass dabei ein Bezug zu der mit diesen Daten verknüpften Theorie erforderlich ist. In den geführten Interviews wurde diese Sättigung erkenntlich, da die erhaltenen Antworten bei den zuletzt durchgeführten Interviews in der Summe dies wiederholten, was bereits in früheren Interviews erwähnt wurde. Demnach wurden zehn Experteninterviews in zehn Unternehmen, grösstenteils Grossunternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit Sitz in der Schweiz durchgeführt. Bei den zehn Unternehmen wurden insgesamt elf Expertinnen und Experten (N = 11) mit unterschiedlichen Erfahrungswerten zu Beschaffungsprozessen von Büromöbeln befragt. Die Stichprobe zeichnet sich zudem durch eine hohe Variation ihrer Merkmale aus, wie dem Geschlecht (w = 6, m = 5), dem Alter ($M = 46$ Jahre, $SD = 11$ Jahre), der Anzahl Jahre Berufserfahrung in der Funktion ($M = 9.5$ Jahre, $SD = 9$ Jahre) sowie unterschiedlichen Positionen im Unternehmen und unterschiedlichen Branchen (vgl. dazu Tabelle 2). Die aufgelisteten Informationen zur Funktion und Branche der Einkäuferinnen und Einkäufer dienen als weiterer Einblick in die Variation der Stichprobe, werden jedoch im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit nicht untersucht. Bei einem der Unternehmen äusserten sich im Interview zwei Expertinnen oder Experten (B1 und B2), welche an einem spezifischen Projekt in der Beschaffung von Büromöbel zusammengearbeitet haben.

Tabelle 2

Auflistung der Stichprobe

| B = beantwortende Person im Interview + Nr. | Funktion innerhalb des Unternehmens | Branche des Unternehmens |
|--|--|---|
| B1 B2 | Strategische:r Einkäufer:in Projektleiter:in Bewirtschaftung / Workplace Management | Immobilien |
| B3 B4 | Manager Temporary Furniture Teamleiter:in Infrastruktur | Global Mobility Herstellung Haushaltsgeräte |
| B5 B6 | Strategische:r Einkäufer:in Beschaffungsspezialist:in direkter Einkauf | Transportunternehmen Logistik, öffentlicher Personenverkehr |

Tabelle 2 (Fortsetzung)

| B = beantwortende Person im Interview + Nr. | Funktion innerhalb des Unternehmens | Branche des Unternehmens |
|--|--|-----------------------------|
| B7 | Projektleiter:in Development & Construction | Immobilien |
| B8 | Head Corporate Realestatemanagement | Telekommunikation |
| B9 | Leiter:in Service und Infrastrukturmanagement | Finanzdienstleister |
| B10 | Fachstelle Realestate Nachhaltigkeit, Fachleiter:in Immobilienökologie | Finanzdienstleister |
| B11 | Head Furniture Management | Finanzdienstleister |

3.2.2 Datenerhebung

Alle Experteninterviews fanden nach Abschluss der Rekrutierung der Stichprobe im Januar 2022 statt und wurden aufgrund der vorherrschenden Pandemie-Situation per Microsoft Teams durchgeführt. Nach Reinders (2005) sollte beim Ort für die Durchführung einer qualitativen Interviewstudie die nötige Aufnahmemöglichkeit gegeben und keine Störungen durch beispielsweise Lärm im Hintergrund vorhanden sein. Zusätzlich sollten sich die beteiligten Personen am Ort der Durchführung wohl fühlen. Diese Kriterien wurden erfüllt, da alle Expertinnen und Experten entweder aus dem Home-Office oder einem ruhigen Arbeitsplatz am Interview teilnahmen. Ein Experteninterview dauerte im Mittel 70 Minuten ($M = 68.7$, $SD = 11.5$). Insgesamt wurden nach Durchführung der Experteninterviews rund 700 Minuten Datenmaterial erhoben.

Für die Durchführung der Experteninterviews wurde der Leitfaden auf Basis der erfolgten Literaturrecherche entwickelt. Der Leitfaden diente als Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs. Um bei der Leitfadenerstellung das Grundprinzip der Offenheit zu wahren und dennoch die für den Untersuchungsgegenstand notwendige Strukturierung vorzugeben, bewährte sich das Vorgehen nach Helfferich (2011), das sich als SPSS (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsummieren) abkürzen lässt. Zu Beginn wurden offene sowie konkrete Fragen, analog einem Brainstorming, gesammelt, auf ihre Relevanz und Geeignetheit überprüft, inhaltlich sortiert und unter einem Thema (z.B. unter *Heranführung zur nachhaltigen Beschaffung*, siehe unten Nummer 1-3) im Leitfaden zusammengefasst. Dieses Vorgehen diente gleichzeitig der Vergegenwärtigung und dem Explizieren des eigenen theoretischen Vorwissens und der impliziten Erwartungen an die von den Expertinnen und Experten zu produzierenden Erzählungen. Das theoretische Vorwissen bestand aus Wegbereitern und Hürden in der nachhaltigen Beschaffung, welche aus der Literatur bekannt waren (vgl. dazu Kap. 2.4) sowie den psychologischen Einflussfaktoren im Rahmen des SSBC inklusive der persönlichen Norm (aus dem NAM) sowie der Einstellung, subjektive Norm und der PBC (aus der TPB). Ziel war es, mittels Interviewfragen im Leitfaden herauszufinden, wie sich die Einflussfaktoren aus dem theoretischen Vorwissen bei den Expertinnen und Experten im

Rahmen als Hürden und Wegbereiter abzeichnen und insbesondere ob sich neue darüber hinausgehende Einflussfaktoren explorieren lassen (Hepperle, 2016). Für eine bessere Nachvollziehbarkeit über die Konzeption des Leitfadens in Anbetracht der relevanten Literatur sind in der Tabelle 3 das theoretische Vorwissen sowie die dafür abgeleiteten Interviewfragen aufgezeigt.

Tabelle 3

Übersicht Interviewfragen aus theoretischem Vorwissen

| Theoretisches Vorwissen | Relevante Konstrukte | Literatur | Abfrage im Interviewleitfaden |
|--|--|--|--|
| Tiefgründiges Wissen über Nachhaltigkeit und deren Umsetzung im Beschaffungsprozess von Büromöbel. | TBL Ansatz, Betrachtung des gesamten Lebenszyklus (Kreislauf) des Büromöbels | Elkington (1997), Bundesamt für Umwelt (2022b) | Themenblock 2, z.B. <i>Was verstehen Sie persönlich unter einer Nachhaltigen Beschaffung von Büromöbeln?</i> |
| Psychologische Faktoren von nachhaltigem Verhalten nach dem SSBC (inkl. NAM und TPB). | Persönliche und Subjektive Normen | z.B. Bamberg und Schulte (2018) | Themenblock 1 / 2, z.B. <i>Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass es von Ihnen erwartet wird, nachhaltige Büromöbel einzukaufen?</i> |
| | Einstellung | | Themenblock 1 / 2, z.B. <i>Was finden Sie gut am Nachhaltigkeitsaspekt bei der Beschaffung von Büromöbeln? Warum finden Sie das?</i> |
| | PBC | | Themenblock 1 / 2, z.B. <i>Wie einfach gestaltet sich die Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung, wenn man es sich vornimmt?</i> |
| | Fähigkeit, Verhalten zu planen | | Themenblock 1, z.B. <i>Bitte versetzen Sie sich zurück in die Situation als Sie das letzte Projekt beidem Sie Büroausstattung beschafft haben resp. am Beschaffungsprozess beteiligt waren. Wie lief das ab?</i> <i>Welche Handlungsspielräume wurden Ihnen gegeben? (Bezug auf Kosten, Auswahl der Lieferunternehmen etc.)</i> <i>Welche Abklärungen wurden im Vorherein getätigt?</i> <i>Was lief gut / weniger gut bei der Beschaffung?</i> |
| | Fähigkeit, sich von Rückfällen in alte Verhaltensmuster zu erholen | | Themenblock 2, z.B. <i>Welches Beispiel zeigt auf, dass auch mal weniger zugunsten der Nachhaltigkeit entschieden wird?</i> <i>Was unterstützt Sie bei diesen Entscheidungen weniger / mehr zugunsten der Nachhaltigkeit einzukaufen? Warum?</i> |

Tabelle 3 (Fortsetzung)

| Theoretisches Vorwissen | Relevante Konstrukte | Literatur | Abfrage im Interviewleitfaden |
|---|--|--|---|
| | Stufen der Verhaltensabsichten (<i>goal intention, behavioral intention, implementation intention</i>) | | Ausblick, z.B. <i>Wo sehen Sie Ihre Rolle als Einkäuferin, als Einkäufer in der Sache etwas voranzutreiben?</i> |
| Kontextbezogene Faktoren beeinflussen die Verhaltensweisen in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung. | Organisationale Aspekte wie Unternehmenskultur (1) oder ein Beschaffungsprozess (2) | z.B; Kumar et al. (2019) und Wu Pagell (2011); | Themenblock 1 / 2, z.B. <i>(1) Welche Rolle spielt der Wert Nachhaltigkeit in der Organisationskultur Ihrer Unternehmung?</i> <i>(2) Wie läuft zusammengefasst ein üblicher Beschaffungsprozess von Büromöbeln bei Ihnen im Unternehmen ab?</i> |
| | Unterstützung von Entscheidungsträger wie z.B. durch das Top Management | z.B. Hepperle (2016) | Themenblock 1, z.B. <i>Welche Rolle spielt das Management beim Beschaffungsprozess von Büromöbeln?</i> |
| | Finanzielle Aspekte | z.B. Hepperle (2016) | Themenblock 2, z.B. <i>Warum denken Sie, kaufen die meisten Einkäuferinnen und Einkäufer von Büromöbel nicht nachhaltig ein?</i> |
| | Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen | z.B. Lee (2008) | Themenblock 1 / 3, z.B. <i>Warum haben Sie sich für dieses Lieferunternehmen entschieden?</i> |
| | Aspekte die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen | z.B. Zaidi et al. (2021) | Themenblock 1, z.B. <i>Warum haben Sie sich für genau dieses Möbelstück entschieden?</i> |
| Personenbezogene Faktoren beeinflussen die Verhaltensweisen in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung. | Kognitive Aspekte wie Umweltwissen | z.B. Bai und Sarkis (2010) | Themenblock 2 / 3, z.B. <i>Was verstehen Sie persönlich unter einer nachhaltigen Beschaffung von Büromöbeln?</i> |
| | Aspekte, welche das Engagement betreffen, wie Interesse, affektives Commitment | z.B. Grandia (2015) | Themenblock 2, z.B. <i>Mit welchen dieser Werte können Sie sich identifizieren?</i> <i>Warum ist das so?</i> <i>Was ist Ihnen sonst noch wichtig in der Beschaffung von Büromöbeln?</i> |

Zur Überprüfung der Verständlichkeit und Vollständigkeit des Leitfadens wurde im Vorfeld nach Empfehlung von Kuckartz (2018) ein Pretest mit einer Testperson durchgeführt, welche einst im Einkauf von Möbeln tätig war. Einige Fragen des Leitfadens wurden nach der Durchführung des Pretests überarbeitet, damit die Verständlichkeit der Fragen erhöht wurde. Zusätzlich mussten einige Unterfragen gekürzt werden, da die zeitlichen Ressourcen bei den Expertinnen und Experten eingeschränkt sind und Interviewtermine von insgesamt 90 Minuten gebucht wurden.

Die theoriegenerierenden Experteninterviews wurden anhand des Leitfadens im Anhang A durchgeführt. Um eine einheitliche Ausgangslage zu schaffen, wurde den Expertinnen und Experten zum Einstieg kurz der Rahmen des Interviews erklärt. Jedoch wurde bewusst zum Thema der Studie lediglich die Information weitergegeben, dass es sich um eine Studie über nachhaltige Beschaffung von Büromöbel handelt. Da über das Forschungsvorhaben vorsichtig informiert wurde, konnte eine unnötige Beeinflussung der zu interviewenden Person zu Beginn des Interviews verhindert werden (Kruse, 2015). Das Einverständnis wurde gemäss der zuvor erhaltenen Erklärung (siehe Anhang B) nochmals mündlich eingeholt und die Aufzeichnung des Interviews gestartet.

Das Interview wurde nach Reinders (2005) in drei Teile gegliedert, dem Warm-Up inklusive der Erfragung von Kontextwissen (z.B. bei den Einstiegsfragen nach Berufserfahrung und Erläuterungen zur Funktion im Unternehmen), dem Hauptteil inklusive den relevanten Themenblöcken (siehe unten Nummer 1-3) sowie dem Abschluss inklusive Reflexion und Ausblick (z.B. Abfrage der Einstellung zur Thematik nach dem Interview oder Rolle der Einkäuferin, des Einkäufers zukünftig etwas in der nachhaltigen Beschaffung voranzutreiben). Zur Sicherstellung der Variation der Merkmale der Stichprobe wurden beim Abschluss des Interviews weitere demographische Daten aufgenommen, wie beispielsweise das Alter der zu interviewenden Person.

Der Hauptteil des Interviews folgte dem Ziel, Antworten auf die zwei Hauptfragestellungen der vorliegenden Arbeit zu erhalten. Erstens, welche Hürden und Wegbereiter die Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufern bestimmen, sich für eine nachhaltige Beschaffung von Büromöbeln in einem Unternehmen zu engagieren und zweitens, wie diese Verhaltensweisen entlang psychologischer Theorien erklärt werden können. Der Hauptteil des Interviews wurde nach drei Themenblöcken strukturiert. In jedem der drei Themenblöcke wurden Informationen zur Beantwortung beider Fragestellungen gesammelt, da die Aussagen über Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer und deren Einflussfaktoren oftmals mit möglichen Hürden und Wegbereiter für dessen Umsetzung verknüpft sind.

1. Beschaffungsprozess von Büromöbeln

Zum Start in die Thematik wurde anhand eines konkreten und realen Beschaffungsprojekts ermittelt, mit welchen Vorgaben, Prozessen und in welchen Formen von Zusammenarbeit die Einkäuferin oder der Einkäufer die Büromöbel beschafft. Zudem wurde der Einfluss vom Top Management oder der Führungsperson abgefragt (vgl. dazu Dou et al., 2018). Dadurch wurde bereits ein erster Eindruck über Wissen und Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer gegeben. Hierbei war interessant, ob das Thema Nachhaltigkeit von den Einkäuferinnen und Einkäufer bereits erwähnt und diskutiert wurde. Dies gab erste Hinweise über Einstellung und wahrgenommenen persönlichen und subjektiven Norm der zu interviewenden Person. Zusätzlich wurde mit der Abfrage von tatsächlichem Verhalten versucht, den *intention-behavior gap* zu vermindern (Ajzen, 2008). Sollte berichtet werden, dass beispielsweise Nachhaltigkeitskriterien in der Beschaffung in einem vergangenen Projekt berücksichtigt worden sind, konnte damit die Umsetzung dieser Verhaltensweise festgehalten werden. Mit dieser Erfragung eines konkreten Projektes der Beschaffung von Büromöbeln wurde unter anderem der Faktor *Fähigkeit Verhalten zu planen*, operationalisiert (vgl. dazu Bamberg, 2013).

2. Heranführung zur nachhaltigen Beschaffung

Im zweiten Themenblock wurde erfragt, was die Einkäuferinnen und Einkäufer unter nachhaltiger Beschaffung von Büromöbeln verstehen, wie die Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur abgebildet ist und wie die Umsetzung im Unternehmen und in der Abteilung der Beschaffung aussieht. Dabei wurden die persönlichen Werte, die Einstellung und das Wissen zum Thema Nachhaltigkeit im Rahmen der nachhaltigen Beschaffung explizit eruiert. Sollte im ersten Abschnitt bei der Erfragung eines konkreten Beschaffungsprojektes von Büromöbeln der Umgang mit der Nachhaltigkeit nicht erwähnt worden sein, wurde hier nochmals explizit nachgefragt, welche Rolle die Nachhaltigkeit beim Projekt einnahm.

Zusätzlich wurden die Einkäuferinnen und Einkäufer aufgefordert, sich über mögliche Hürden und Hilfestellungen für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbeln Gedanken zu machen und dabei Einschätzungen zu treffen. Dies wurde anhand einer indirekten qualitativen Befragungsmethode nach Kirchmair (2011) umgesetzt, der Drittpersonentechnik (z.B. *Warum denken Sie, kaufen die meisten Einkäuferinnen und Einkäufer von Büromöbeln nicht nachhaltig ein?*). Einkäuferinnen und Einkäufer hatten so die Möglichkeit, auch unbewusste Motive oder Hürden zu nennen, indem sie die Einschätzung nicht direkt über sich selbst geben mussten. Bei der Anwendung der Drittpersonentechnik wird vorausgesetzt, dass Kontextwissen zur Person bei der Auswertung vorhanden ist, um subjektive Interpretationsspielräume und Unsicherheiten bei einer späteren Analyse zu

reduzieren. Dies wurde durch die Einstiegsfragen in den jeweiligen Themenblöcken oder zu Beginn der Interviews (z.B. über die Berufserfahrung, über die persönliche Definition von Nachhaltigkeit von Büromöbel, etc.) gewährleistet.

3. Statement zur nachhaltigen Beschaffung

Im dritten Themenblock wurde zusätzlich eine mögliche Hilfestellung für die Einkäuferinnen und Einkäufer auf die Probe gestellt. Dazu wurde ein Statement zu einer möglichen Zertifizierung des internen Einkaufs eines Unternehmens gezeigt und die Einstellung über deren Nutzen von den Einkäuferinnen und Einkäufer abgeholt.

Nach Abschluss der Interviews notierte sich die Autorin jeweils subjektive Eindrücke über die Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer in Bezug auf die Nachhaltigkeit in der Beschaffung, über die Unternehmenskultur und wie diese das Thema Nachhaltigkeit miteinbezieht und nahm eine erste Einschätzung der Einkäuferinnen und Einkäufer am Modell der SSBC vor. Diese Notizen unterstützten bei der weiteren Datenanalyse. Zusätzlich wurden die Methodik und Durchführung reflektiert, so konnten für die folgenden Interviews allenfalls Anpassungen vorgenommen werden (Reinders, 2005).

3.2.3 Datenauswertung und Interpretation

Nach Beendigung der Datenerhebung wurden zur Analyse die Audioaufnahmen der Experteninterviews transkribiert (Kruse, 2015). Da die vorliegende Arbeit das Ziel der Exploration der subjektiven Einschätzung von Hürden und Wegbereitern in der Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung sowie die Erklärung der damit verbundenen Verhaltensweisen verfolgt, ist das vollständige, qualitative Datenmaterial für die Auswertung von Interesse. Deshalb wurden alle Audioaufnahmen der Experteninterviews mit der Software MAXQDA nach den Regeln der wörtlichen Transkription gemäss Dresing und Pehl (2011) vollständig transkribiert. Die Interviewtranskripte wurden aufgrund ihres Volumens nicht vollständig anonymisiert. Da mehrere Textstellen Rückschlüsse auf mögliche Unternehmen zulassen würden, werden die Interviewtranskripte vertraulich behandelt und sind daher nicht im Anhang ersichtlich. Die wörtliche Transkription eignet sich, wenn in erster Linie die inhaltlich-thematische Ebene im Mittelpunkt der Analyse steht und die sprachliche Ausdruckskraft der Interviewten eher nebensächlich ist. Die Interviewtranskripte wurden zur Beantwortung der Fragestellungen in zwei Phasen ausgewertet und analysiert.

Phase I: Evaluation von Einflussfaktoren

In der Phase I der Auswertung der Interviewtranskripte wurde zur Beantwortung der ersten Hauptfragestellung und deren Unterfrage eine strukturierte, qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018, siehe Abbildung 4) im Codierprogramm MAXQDA durchgeführt. Es handelte sich dabei um die Fragestellungen, welche Hürden und Wegbereiter die Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufern bestimmen, sich für eine nachhaltige Beschaffung von Büromöbeln zu engagieren, und welche Handlungsfelder aufgrund der identifizierten Hürden und Wegbereiter abgeleitet werden können. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) wurde gewählt, weil sie sich gut für explorative Fragestellungen eignet, einen breiten Einsatzbereich besitzt und die Themen der Analyse in den Vordergrund stellt. Das inhaltsanalytische Vorgehen erlaubte nebst der Bildung von deduktiven Kategorien und Codes aus der Theorie auch die induktive Kategorien- und Codebildung aus dem Datenmaterial heraus, um die Daten in eine zusammenfassende Struktur zu bringen. Dazu wurden in einem ersten, deduktiven Schritt, die Hauptkategorien anhand der Literatur und der Themenblöcke aus dem Interviewleitfaden gebildet (Schritt 2, siehe Abbildung 4). Anschliessend wurden in einem induktiven Schritt Subkategorien aus dem Datenmaterial abgeleitet (Schritt 5, siehe Abbildung 4). Dieses Verfahren kann als deduktiv-induktives Verfahren bezeichnet werden (Kuckartz, 2018). Der induktive Teil des Verfahrens erlaubt eine Auseinandersetzung mit dem Textmaterial, welches das Kategoriensystem vertieft und verfeinert. Da zu Beginn einige Subcodes im Kategoriensystem nicht trennscharf waren, wurden die Subcodes in einem zusätzlichen

Schritt auf ihre Relevanz überprüft, mit anderen Subcodes zusammengelegt oder mit aussagekräftigeren Beschreibungen versehen. Dies erlaubte einen besseren Überblick über die Bedeutung Subcodes und erhöhte deren Trennschärfe. Zur Unterstützung und Ermöglichung einer einheitlichen Codierung des Datenmaterials wurden dem Kategoriensystem Ankerbeispiele hinzugefügt (siehe Anhang C). Zusätzlich diente ein Codierleitfaden (siehe Anhang D) als Orientierung für die Codierung des gesamten Datenmaterials.

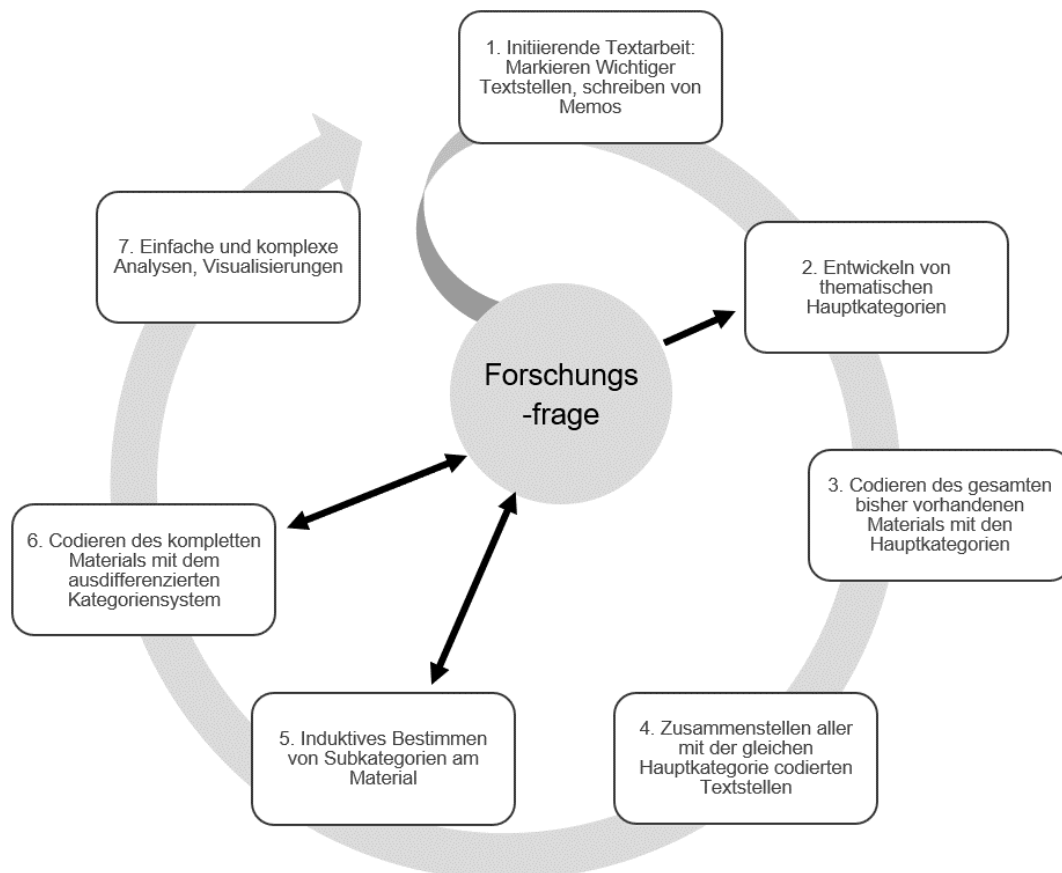


Abbildung 4. Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung adaptiert nach Kuckartz, 2018)

Anschliessend folgten Analysen (siehe Abbildung 4, Schritt 7) mit MAXQDA. In der vorliegenden Arbeit wurden die Ergebnisse der Analysen wie die Statistik der Subcodes und die Auswertung der Codehäufigkeiten miteinbezogen (Rädiker & Kuckartz, 2019). Die Analyse der Codehäufigkeiten fand unter der Voraussetzung statt, dass die Häufigkeit der codierten Segmente ins Gewicht fallen, da wichtige Einflussfaktoren mehrmals erwähnt wurden.

Phase II: Evaluation von vertieften psychologischen Faktoren

In der Phase II der Auswertung der Interviewtranskripte wurde zur Beantwortung der zweiten Hauptfragestellung und deren Unterfrage eine evaluative qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) im Codierprogramm MAXQDA durchgeführt. Es handelte sich dabei um die Fragestellungen, wie die Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufern entlang psychologischer Theorien erklärt werden können und welche konkreten Handlungsempfehlungen anhand des SSBC nach Bamberg (2013) abgeleitet werden können. Die evaluative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) wurde gewählt, um die Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer anhand der Faktoren des SSBC einzuschätzen und zu bewerten sowie in die Phasen einzuteilen. Damit können die Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer erklärt werden. Dazu wurde vorhergehend das Datenmaterial bereinigt, indem diejenigen Personen aus der Stichprobe ausgeschlossen wurden, welche aufgrund ihrer Funktion ihr Expertenwissen für die erste Hauptfragestellung der vorliegenden Arbeit mitgeben konnten, jedoch in ihrer aufgabenspezifischen Rolle im Unternehmen nicht direkt mit der Ausführung der Beschaffung von Büromöbeln in Kontakt kommen. Da dies nicht dem Untersuchungsgegenstand entspricht (vgl. dazu Kap. 1.3), wurden die Daten zu den Interviews von B2, B7 und B10 nicht für die Beantwortung der zweiten Hauptfragestellung beachtet. Das angepasste qualitative Datenmaterial bestand aus acht Interviews. Das Datenmaterial wurde pro Fall, d.h. pro Interview anhand derjenigen Faktoren des SSBC bewertet, welche in den Interviews erkannt werden konnten (siehe Abbildung 5, Schritt 1). Die Faktoren *Fähigkeit Verhalten zu planen* sowie die *Fähigkeit, sich von Rückfällen in alte Verhaltensmuster zu erholen* konnten aufgrund der erhaltenen Antworten der Einkäuferinnen und Einkäufern nicht als Bewertungskategorien erfasst und konnten nicht in die Auswertung miteinbezogen werden. Die Fragen, welche auf die Erschließung dieser Faktoren abzielten (siehe Tabelle 3) wurden sehr unterschiedlich von den Expertinnen und Experten beantwortet. Die in den Antworten erhaltenen Informationen erlaubten in der Datenauswertung keine Rückschlüsse auf die *Fähigkeit Verhalten zu planen* oder die *Fähigkeit, sich von Rückfällen in alte Verhaltensmuster zu erholen*. Hingegen konnten die Faktoren *Persönliche Norm*, *Subjektive Norm*, *Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts in der Beschaffung*, und die *PBC* sowie die *Verhaltensabsicht* des SSBC aufgrund der Antworten in den Experteninterviews erschlossen werden. Diese Faktoren wurden im Rahmen der evaluativen Inhaltsanalyse in ordinalskalierte Bewertungskategorien eingeteilt (siehe dazu das Kategoriensystem im Anhang E). Anhand der relevanten Textstellen wurden die passenden Ausprägungen der Bewertungskategorien formuliert (siehe Abbildung 5, Schritt 4). Beispielsweise wurde für die *PBC* Ausprägungen mit *tief*, *mittel* und *hoch* generiert. Das gesamte Datenmaterial wurde eingeschätzt und mit den

entsprechenden Ausprägungen codiert. Nach der vollständigen Codierung des Datenmaterials anhand der Ausprägungen der Bewertungskategorien wurden tabellarische Fallübersichten im Summary Grid von MAXQDA gebildet (siehe Abbildung 5, Schritt 5 & 6). Summary Grids sind Raster, welche eine systematische Zusammenfassung der codierten Segmente fokussiert auf einzelne Themen (Kategorien) zulassen (Rädiker & Kuckartz, 2019). So wurde eine Fallzusammenfassung pro codierter Bewertungskategorie pro Fall durchgeführt (siehe Anhang F für einen Ausschnitt des Summary Grids). Die Fallzusammenfassungen dienten als Orientierung und Überblick in der Phase II der Auswertung. Für die finale Zuteilung der Fälle in die jeweiligen Ausprägungen der Bewertungskategorien wurden dem Kategoriensystem Ankerbeispiele und Codierregeln hinzugefügt (siehe Anhang E). Die Fälle wurden anschliessend kontrastiert und anhand der Bewertungskategorie der *Verhaltensabsicht* (*goal intention, behavioral intention, implementation intention*) nach den Phasen des SSBC zugeteilt.

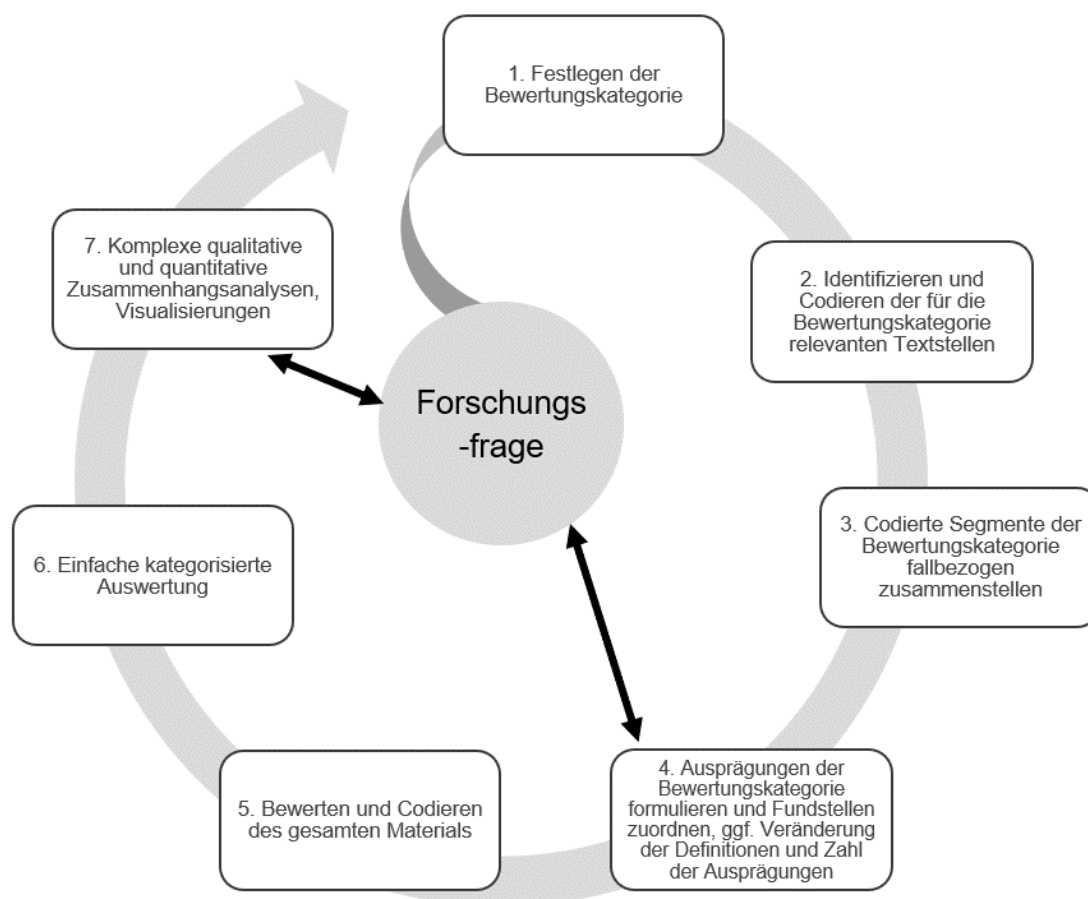


Abbildung 5. Ablauf der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung adaptiert nach Kuckartz, 2018)

Alle Fälle, welche beispielsweise der Verhaltensabsicht *goal intention* zugeordnet wurden, wurden verglichen und der entsprechenden *preactional* Phase des SSBC zugeteilt. Anschliessend folgten Analysen mit MAXQDA. Nebst dem Summary Grid wurden für die

Codehäufigkeiten der Faktoren pro Phase und pro Interview eine Kreuztabelle erstellt sowie für die Analyse der Codeüberschneidungen aus der Phase I, eine Codelandkarte gebildet (Rädiker & Kuckartz, 2019). Die eruierten Überschneidungen wurden mithilfe des Code-Relations-Modells in MaxMaps visualisiert.

3.2.4 Gütekriterien

Die Anwendbarkeit der Gütekriterien von wissenschaftlichen Messmethoden (Reliabilität, Validität und Objektivität) in der qualitativen Forschung wird gemäss Literatur umfangreich diskutiert (z.B. Steinke, 2010). Kruse (2015) betont bei der Diskussion von Gütekriterien qualitativer Interviewforschung die Wichtigkeit, dass diese nicht nur für die Datenauswertungsprozesse gültig sind, sondern zwingenderweise bereits die Datengenerierung einschliessen. Aus diesem Grund wird für die Güteprüfung der vorliegenden qualitativen Interviewstudie die von Mayring (2016) vorgeschlagenen sechs Gütekriterien angewendet, welche den gesamten Forschungsprozess miteinschliessen.

1. *Verfahrensdokumentation*: Durch die detaillierte Dokumentation des Forschungsprozesses im vorliegenden Kapitel 3 wurde das Gütekriterium der Verfahrensdokumentation sichergestellt. Die Dokumentation vom theoretischen Vorverständnis über die Wahl der Methodik bis hin zur Durchführung und Auswertung der Datenerhebung ermöglichen die Nachvollziehbarkeit der vorliegenden Arbeit. Zudem erhöhte das Einbinden von Zitaten im Ergebnisteil (siehe Kap. 4) und der Kategoriensysteme mit Ankerbeispielen (siehe Anhang C und E) sowie die Festlegung von Codierregeln im Codierleitfaden oder im zweiten Kategoriensystem (siehe Anhang D und E) die Transparenz in der Verfahrensdokumentation.

2. *Argumentative Interpretationsabsicherung*: Eine argumentativ begründete in sich schlüssige Interpretation und Überprüfung möglicher Alternativdeutungen wurden in der vorliegenden Arbeit angestrebt, indem ein theoretisches Vorwissen erarbeitet und bei der Datenerhebung und Dateninterpretation angewendet wurde. Durch den Einsatz einer systematischen Software wie MAXQDA sowie durch iterative Durchgänge in der Codierung des Datenmaterials kann laut Flick (2019) die Glaubwürdigkeit der Interpretationen, d.h. die Zuordnung von Textstellen mit Codierungen (codierte Segmente), erhöht werden.

3. *Regelgeleitetheit*: Die vorliegende Arbeit richtete sich nach systematisch wissenschaftlichen Vorgehensweisen und befolgte dabei ein schrittweise sequenzielles Vorgehen (Mayring, 2016). Es wurde ein strukturierter Leitfaden für die Experteninterviews erarbeitet und die Experteninterviews anschliessend nach den vorgegebenen Analyseschritten nach Kuckartz (2018) ausgewertet.

4. *Nähe zum Gegenstand*: Die Nähe zum Untersuchungsgegenstand wurde sichergestellt, indem die Experteninterviews auf praxisbezogenen Fragen ausgelegt und reale Projekte in der Beschaffung von Büromöbel besprochen wurden. Die Expertinnen und Experten wurden während des Verlaufs des Interviews dazu geführt, immer wieder Bezug auf ihren Arbeitsalltag zu nehmen. Zusätzlich wurden die Interviews in der natürlichen Bürosituation der Einkäuferinnen und Einkäufer durchgeführt, sei es im jeweiligen Unternehmen oder im Home-Office per Microsoft Teams. Die Anknüpfung an die Praxis der Untersuchungspersonen fand somit statt. Die vorliegende Forschung behandelte das konkrete Problem der Implementierung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung und half den Einkäuferinnen und Einkäufer ihre Verhaltensweisen zu reflektieren. Da die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit aus einem Bedürfnis von Pusch entstanden sind und praxisbezogene Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, wird die Nähe zum Gegenstand erfüllt.

5. *Kommunikative Validierung*: Die Gültigkeit der Ergebnisse und deren Interpretationen hätten überprüft werden sollen, indem sie den interviewten Expertinnen und Experten nochmals vorgelegt werden. Da sich die Interpretation des Datenmaterials jedoch auf bestehende Literatur und theoretische Konzepte des SSBC stütze, wurde dieses Vorgehen nicht als notwendig erachtet. Allerdings wurde eine Diskussion über die Einschätzung der Ergebnisse mit der Stiftung Pusch geführt. Dank der dazugewonnenen Expertise und Praxiserfahrung konnten die Grundrichtung, in welche sich die Ergebnisse bewegten, bestätigt werden.

6. *Triangulation*

Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit wurden für die Auswertung der Ergebnisse mehrere Ansätze, respektive unterschiedliche Datenquellen zur Beantwortung der Fragestellungen, gewählt und kombiniert. Es wurden Erkenntnisse aus der Literaturrecherche, aus den Experteninterviews sowie aus zwei verschiedenen Analysemethoden mit unterschiedlichem Datenmaterial kombiniert.

Nachdem der Stand der Gütekriterien zusammengefasst wurde, werden im nächsten Kapitel die aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse ausführlich dargestellt. In der Limitation und kritischen Würdigung der vorliegenden Arbeit (siehe Kap. 5.2) werden in diesem Kontext relevanten Gütekriterien nochmals aufgegriffen.

4. Ergebnisse qualitative Interviewstudie

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der theoriegenerierenden Experteninterviews präsentiert. Um die Anonymität der Stichprobe zu gewährleisten, werden die aufgeführten Zitate mit Zahlen und Ziffern bezeichnet (B1-B11, siehe Tabelle 2 in Kap. 3.2.1). Zusätzlich werden bei den Zitaten die entsprechenden Absätze von den Interviewtranskripten aufgeführt. Weitere Aussagen von den Expertinnen und Experten zu den jeweiligen Kategorien finden sich in den beiden Kategoriensystemen im Anhang C (Ergebnisteil Phase I) und E (Ergebnisteil Phase II).

In den Kapiteln 4.2 bis 4.6 werden die Ergebnisse der theoriegenerierenden Experteninterviews präsentiert, wobei sich die Ergebnisdarstellung an den Fragestellungen der vorliegenden Arbeit orientiert. Im Ergebnisteil Phase I werden die Erkenntnisse der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018) zur ersten Hauptfragestellung und dessen Unterfrage aufgeführt:

1. Welche Hürden und Wegbereiter bestimmen die Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufern, sich für eine nachhaltige Beschaffung von Büromöbeln in einem Unternehmen zu engagieren?
 - Welche Handlungsfelder können aufgrund der identifizierten Hürden und Wegbereiter abgeleitet werden?

Anschliessend folgt im Ergebnisteil Phase II die Ergebnisdarstellung der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018) zur zweiten Hauptfragestellung und dessen Unterfrage:

2. Wie können diese Verhaltensweisen entlang psychologischer Theorien erklärt werden?
 - Welche konkreten Handlungsempfehlungen können anhand des *Stage Model of Self-Regulated Behavioral Change* nach Bamberg (2013) abgeleitet werden?

Abschliessend werden im Kapitel 4.6 die Erkenntnisse der Zusammenführung der Phase I und II dargestellt. Die zusammengefassten Ergebnisse leisten einen Beitrag zur Beantwortung der ersten Hauptfragestellung.

4.1 Ergebnisteil Phase I

Nachfolgend werden die Ergebnisse für die in den Experteninterviews eruierten Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung aufgezeigt. Wie bereits im Kapitel 3.2.3 erläutert wurde, fand die Kategorienbildung während der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach einem deduktiv-induktiven Verfahren statt (Kuckartz, 2018). Die Auswertung der Kategorien fand unter der Voraussetzung statt, dass die Häufigkeit der

codierten Segmente ins Gewicht fallen, da wichtige Einflussfaktoren mehrmals erwähnt wurden. Mit der Auseinandersetzung der Literatur (siehe Kap. 2.4) und dem erhobenen Datenmaterial wurden als Ergebnis Hauptkategorien gebildet, worin Hürden und Wegbereiter von den Einkäuferinnen und Einkäufern genannt worden sind. Zusätzlich wurden die Hauptkategorien zu Cluster zusammengefasst. Es zeigte sich, dass Hürden und Wegbereiter in *Kontextbezogenen Faktoren* sowie auch *Personenbezogenen Faktoren* auftauchen und Einfluss auf die Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer nehmen, sich für eine nachhaltige Beschaffung zu engagieren. Die *Personenbezogenen Faktoren* betreffen *Intraindividuelle Aspekte* mit den Hauptkategorien *Kognitive Aspekte* und *Aspekte, welche das Engagement betreffen* sowie *Interindividuelle Aspekte* mit der Hauptkategorie *Aspekte, welche die interne Zusammenarbeit betreffen*. Die *Kontextbezogenen Faktoren* weisen die Hauptkategorien *Organisationale, Finanzielle und Prozessorientierte Aspekte, Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen, Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen* sowie *Aspekte, die Büromöbel betreffen*, auf. Als einziger Unterschied, was die Hauptkategorien anbelangt, kommt bei den Wegbereitern zusätzlich die Hauptkategorie *Unterstützung von Entscheidungsträgern* zum Tragen. Die entsprechenden Subcodes wurden bei den Hürden sowie auch bei den Wegbereitern unabhängig voneinander aus der Literatur und dem Datenmaterial erfasst (vgl. dazu Kap. 3.2.3). Insgesamt wurden bei der Datenauswertung 383 Segmente mit den Codes des Kategoriensystems codiert. 147 sind deduktiver Herkunft und stammen aus der Literatur, während 236 induktiv am Material gebildet wurden. Dabei zeigt sich, dass 121 codierte Segmente unter 25 Hürden fallen, wovon 50 (41,3 %) deduktiver Herkunft und 71 (58,7 %) induktiver Herkunft sind. Während 262 codierte Segmente 35 Wegbereiter darstellen, wovon 97 (37 %) deduktiver Herkunft und 165 (63 %) induktiver Herkunft sind. In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse über die Hürden und Wegbereiter dargelegt, welche unabhängig voneinander ausgewertet worden sind. Als Überblick zu den Kategorien und zusätzlichen Zitaten dient das Kategoriensystem im Anhang C.

4.2 Hürden

Insgesamt wurden 121 (100 %) Segmente als Hürden codiert. Rund ein Drittel davon machen *Intraindividuelle Aspekte* ($n = 38$, 33.9 %) aus, gefolgt von *Finanziellen Aspekten* mit 21.5 Prozent ($n = 26$) und *Aspekten, die Büromöbel betreffen* ($n = 19$, 15.7 %). Weitere Zahlen können der Tabelle 4 entnommen werden. Anschliessend werden die Ergebnisse der aufgeführten Hauptkategorien vorgestellt. Die Reihenfolge der Ergebnisvorstellung orientiert sich an der Tabelle 4 und den entsprechenden Häufigkeiten der codierten Segmente.

Tabelle 4

Häufigkeitsverteilung Hauptkategorien Hürden

| Hauptkategorien: Hürden | Codierte Segmente | Prozent |
|--|-------------------|--------------|
| 4.2.1 Intraindividuelle Aspekte (INTRA) | 41 | 33.9 |
| 4.2.1.1 Kognitive Aspekte | 33 | |
| 4.2.1.2 Aspekte, welche das Engagement betreffen | 8 | |
| 4.2.2 Finanzielle Aspekte (FA) | 26 | 21.5 |
| 4.2.3 Aspekte, die Büromöbel betreffen (AB) | 19 | 15.7 |
| 4.2.4 Weitere Aspekte | | |
| 4.2.4.1 Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen (AMNP) | 14 | 11.6 |
| 4.2.4.2 Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen (AZL) | 14 | 11.6 |
| 4.2.4.3 Prozessorientierte Aspekte (PA) | 3 | 02.5 |
| 4.2.4.4 Organisationale Aspekte (OA) | 2 | 01.7 |
| 4.2.4.5 Interindividuelle Aspekte (INTERA) | 2 | 01.7 |
| Aspekte, welche die interne Zusammenarbeit betreffen | 2 | |
| Gesamt | 121 | 100.0 |

4.2.1 Intraindividuelle Aspekte

Intraindividuelle Aspekte beinhaltet 41 codierte Segmente (33.9 % aller codierten Segmente der *Hürden*), wovon 33 zur Hauptkategorie *Kognitive Aspekte* und acht zur Hauptkategorie *Aspekte, welche das Engagement betreffen*, gehören. Da die *Intraindividuellen Aspekte* im Rahmen der Ergebnisse der Hürden für die Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung von Büromöbel die höchste Anzahl an codierte Segmente aufweisen und zudem aufgrund der beschriebenen Forschungslücke (siehe Kap. 2.4.3) den Fokus der vorliegenden Arbeit bilden, werden diese nachfolgend detailliert beschrieben und erklärt.

4.2.1.1 Kognitive Aspekte

Die Hauptkategorie *Kognitive Aspekte* ($n = 33$) definiert alle Aspekte, welche mit der Wahrnehmung sowie Denk- und Entscheidungsprozessen der Einkäuferinnen und Einkäufer in Verbindung stehen. Im Fall der Hürden bedeutet dies, welche Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsprozesse die Umsetzung der Nachhaltigkeit erschweren. Dazu wurden anhand Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer vier Subcodes zusammengefasst.

Fehlendes Umweltwissen

Fehlendes Umweltwissen ($n = 21$) der Einkäuferinnen und Einkäufer wurde nicht explizit als Hürde genannt, jedoch fasst dieser Subcode mehrere Aspekte zusammen, welche von den Einkäuferinnen und Einkäufer als erschwerend für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in

der Beschaffung aufgrund von fehlenden Kenntnissen, Informationen und Erfahrungen erläutert wurden. Dabei wurden diverse Hürden erwähnt, welche nachfolgend dargestellt werden. Beispielsweise die *Fehlende einheitliche Begriffsdefinition der Nachhaltigkeit* ($n = 9$), was folgendes Zitat verdeutlicht:

Das kommt auch immer darauf an, ich meine, was heisst Nachhaltigkeit? Da müsste man erstmals definieren, da versteht ja vielleicht auch jeder etwas Anderes darunter. Also. Der eine / Einer sagt vielleicht, er kauft nachhaltig ein und jemand anders findet dann vielleicht, das ist gar nicht so nachhaltig. (B6, Abs. 98)

Weiter wurden unter dem Subcode *Fehlendes Umweltwissen* und *Fehlendes Knowhow / Erfahrung* ($n = 8$) erwähnt. Folgendes Zitat weist auf diese Problematik hin, in Bezug auf die Überprüfung der Nachhaltigkeitsbestreben der Lieferunternehmen: «So kann man es den Leuten einfach glauben oder nicht glauben, aber letzten Endes können/haben wir nicht die Ressourcen, weder die zeitlichen noch das Knowhow, um diese Aussagen zu überprüfen.» (B9, Abs. 54). Zudem wurde ein *Fehlendes tiefes Verständnis über die Lieferkette* ($n = 4$) als weitere Hürde genannt.

Anwendung der Heuristik satisficing im Entscheidungsprozess

Der Subcode *Anwendung der Heuristik satisficing im Entscheidungsprozess* ($n = 6$) beinhaltet das analytische Vorgehen der Einkäuferinnen und Einkäufer, bei dem mit begrenztem Wissen und Zeit die Nachhaltigkeit in eine Verhaltensweise zwar einbezogen wird, jedoch für den Moment noch nicht das volle Potenzial an Einsatz für die Nachhaltigkeit ausgeschöpft wird. Beispielsweise entgegnete B1 (Abs. 56) auf die Frage, was ein Lieferunternehmen nachweisen müsste, um den Nachhaltigkeitskriterien zu entsprechen, «wir sind ja mit kleinen Sachen zufrieden, aber es geht darum, dass dieses Thema je länger, je mehr aktiv bearbeitet wird. Nicht nur eine schöne Floskel bleibt.» In der Darlegung des Entscheidungsprozesses über die möglichen Verhaltensweisen wurde teils ein erstes Indiz für nachhaltiges Verhalten in den codierten Segmenten von der Einkäuferin oder dem Einkäufer als gut genug deklariert. Beispielsweise wurde von einer Einkäuferin oder einem Einkäufer nicht weiter hinterfragt, mit welchen Prozentwerten die Nachhaltigkeitskriterien bei der Entscheidung für ein Lieferunternehmen ins Gewicht fallen müssen, damit diese die gewünschte Wirkung erzielen könnten. Des Weiteren wurde in einem weiteren Fall nicht weiter hinterfragt, von wo in der Lieferkette ein Schweizer Lieferunternehmen ihre Materialien beschafft und die Tatsache, dass Büromöbel von Schweizer Unternehmen bezogen werden, als gut genug angesehen.

Selbstbild: Wahrnehmung der Rolle eines Dienstleistenden im Unternehmen

Im Subcode *Selbstbild: Wahrnehmung der Rolle eines Dienstleistenden im Unternehmen* ($n = 4$) betonten die Einkäuferinnen und Einkäufer ihren Dienstleistungsgedanken. Dieser könne abhängig von den entsprechenden Anforderungen dazu führen, dass nach Auftrag beschafft wird, wie es beispielsweise die internen Bereiche als Kundschaft verlangen oder es das Budget des Unternehmens vorgibt. Auf die Frage, warum viele Einkäuferinnen und Einkäufer noch nicht nachhaltig beschaffen, erfolgte beispielsweise folgende Antwort:

...vor allem zwei Gründe. Der eine ist, dass das Mindset in der Beschaffung immer noch ist, dass man gut war, wenn man den günstigsten erwisch hat und dort noch etwas tiefere Preise rausholen konnte. Das Mindset, das ist noch nicht überall ausgeschaltet oder, dass man ein Beschaffungsgeschäft nicht über die Lebensdauer beurteilt, sondern nur über das Event der Beschaffung. (B8, Abs. 64)

Eine weitere Hürde, welche in der vorliegenden Arbeit als *Kognitiver Aspekt* zusammengefasst wurde, ist die *Fehlende Wahrnehmung der Vorteile der Nachhaltigkeit* ($n = 2$) für das Unternehmen im Kontext der Beschaffung von Büromöbel. Die Vorteile werden laut den Aussagen für einige Einkäuferinnen und Einkäufer nicht wahrgenommen.

4.2.1.2 Aspekte, welche das Engagement betreffen

Die Hauptkategorie *Aspekte, welche das Engagement betreffen* ($n = 8$), bezieht sich auf alle Aspekte, welche sich auf das Engagement der Einkäuferin oder des Einkäufers für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung beziehen. Dazu wurden anhand der Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer drei Subcodes zusammengefasst:

Mangelnde Verantwortung des Einkaufs bei Entscheidungsprozessen

Beim Subcode *Mangelnde Verantwortung des Einkaufs bei Entscheidungsprozessen* ($n = 3$) wurden Textstellen codiert, die darauf hinweisen, dass obwohl der Einkauf alles ausführen muss, entweder zu wenig Verantwortung zugetragen bekommt oder sich aktiv übernimmt, die Nachhaltigkeitskriterien zu beachten, wie folgendes Zitat unterstreicht:

...der zentrale Einkauf bei uns hat, fachlich gesehen, nicht so viel Spielraum, weil die fachlichen Kriterien oder den Spielraum, den es dann eben für die Auswahl braucht, aus fachlicher Sicht, also irgendwie eben rollt der Stuhl gut oder wie sieht es mit der Ergonomie aus oder dann auch wie sieht es mit verschiedenen Nachhaltigkeitskriterien aus, das bestimmen dann wir, quasi aus den Fachbereichen. Und der zentrale Einkauf ist eigentlich die Person, die das Ganze durchführt und ausführt, in dem Sinn und im Entscheidungsprozess eigentlich weniger beteiligt ist. (B10, Abs. 24)

Fehlendes Interesse

Ein weiterer Aspekt, welche die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung laut Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer erschwert, ist *Fehlendes Interesse* ($n = 3$) am Thema der Nachhaltigkeit von Mitarbeitenden im selben Team. Stossen die Einkäuferinnen oder Einkäufer auf fehlendes Interesse im Team für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung, so gilt dies als weitere Hürde für die Umsetzung: «Aber wenn das Gegenüber nicht so interessiert ist betreffend Nachhaltigkeit, ist es schwierig.» (B5, Abs. 140).

Eine weitere genannte Hürde, die als *Aspekt, welcher das Engagement betrifft*, zusammengefasst wurde, ist die *Verunsicherung bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit* ($n = 2$). Dabei berichteten Einkäuferinnen und Einkäufer von Unsicherheiten, wie die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen konkret im Einkauf umgesetzt werden sollen.

4.2.2 Finanzielle Aspekte

Die Hauptkategorie *Finanzielle Aspekte* beinhaltet 26 codierte Segmente (21.5 % aller codierten Segmente der *Hürden*) und definiert die Aspekte, welche sich auf ressourcentechnische Bedingungen beziehen. Die *Finanziellen Aspekte* weisen im Rahmen der Ergebnisse der Hürden für die Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung von Büromöbeln die zweithöchste Anzahl an codierten Segmenten auf. Dazu gehören vier Subcodes. Der *Preis der Büromöbel* wird dabei *als wichtiges Kriterium im Entscheidungsprozess* ($n = 11$) definiert, was folgendes Zitat verdeutlicht:

Ich denke, dass das damit zusammenhängt, dass einfach verschiedene Kriterien da sind, die vielleicht auch wichtiger sind, das kommt sicher auf das Unternehmen darauf an, also Kosten oder ist sicher einer der wichtigsten Kriterien und Einkäufer, Einkäuferinnen können ja nicht einfach das teuerste Produkt nehmen und dann noch sagen, ja das ist halt ein sehr schönes, nachhaltiges Produkt. Wir haben hier irgendwie am wenigstens graue Energie oder was auch immer. Das funktioniert dann einfach im Unternehmen nicht, weil die finanziellen Ressourcen für so etwas wahrscheinlich nicht verfügbar sind. (B10, Abs.78)

Weiter wurde die *Wahrnehmung einer geringen wirtschaftlichen Rentabilität* ($n = 6$) der Beschaffung von nachhaltigen Büromöbeln genannt. Beispielsweise wurde erwähnt, dass «... man ein Beschaffungsgeschäft nicht über die Lebensdauer beurteilt, sondern nur über das Event von der Beschaffung. Das ist keine Lebenszykluskosten oder über die Lebensdauer Betrachtung» (B8, Abs. 64). Zudem werden Subcodes wie *Hohe Einstandspreise von nachhaltigen Büromöbel gegenüber konventionellen Büromöbeln* ($n = 5$) und *Zu wenig Ressourcen für fundierte Abklärung im Entscheidungsprozess* ($n = 4$), wie

beispielsweise zu wenig Zeit für eine Bemusterung und Analyse der Bestandteile der Büromöbel, genannt.

4.2.3 Aspekte, die Büromöbel betreffen

Die Hauptkategorie *Aspekte, die Büromöbel betreffen*, beinhaltet 19 codierte Segmente (15.7 % aller codierten Segmente der *Hürden*) und definiert alle Aspekte, welche sich auf das einzelne Büromöbel beziehen. Die *Aspekte, die Büromöbel betreffen*, weisen im Rahmen der Ergebnisse der Hürden für die Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung von Büromöbel die dritthöchste Anzahl an codierten Segmenten auf. Dazu gehören vier Subcodes, wie *Mehrere Anforderungen müssen erfüllt sein* ($n = 13$), welche sich teils für die Beschaffung gegenseitig konkurrenzieren, was folgendes Zitat verdeutlicht:

Also ich würde sagen herausfordernd ist, die Verknüpfung der Nachhaltigkeitsanforderungen mit den (..) Anforderungen aus dem Betrieb. Also wir würden sehr gerne alles lange verwenden, aber manchmal ist es einfach nicht möglich. Weil neue, dass neue Anforderungen an den Arbeitsplatz, das einfach mit sich bringen, dass man auch neues Mobiliar beschafft. (B9, Abs. 22)

Nebst den Anforderungen an neue Arbeitswelten wurden auch Anforderungen wie beispielsweise Ergonomie, Design und Qualität genannt, welche die Büromöbel alle erfüllen müssen. Weiter wurde von den Einkäuferinnen und Einkäufern erwähnt, dass die *Kreislauffähigkeit der Büromöbel nicht gewährleistet* ($n = 9$) ist. Dies betreffe nach Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer die Wiederverwertung und / oder auch die Wiederverwendung der alten, auszutauschenden Büromöbel und deren Bestandteile:

Wir haben super Büromöbel von zwei Standorten, also von etwa 300 Mitarbeitern gesamthaft. Wir konnten die nicht mehr brauchen, wir fanden aber niemand oder fast niemanden, der diese Möbel wollte und wir hätten sie auch gratis abgegeben. Und das ist etwas, dass man irgendwie noch lösen muss. (B1, Abs. 65).

Zudem wurde erwähnt, dass die Labels, welche nachhaltig produzierte Büromöbel auszeichnen, wenig bekannt oder übersichtlich gelistet sind, was der Subcode *Mangelnde Übersicht von zuverlässigen Labels* ($n = 2$) zusammenfasst.

4.2.4 Weitere Aspekte

Im Folgenden werden weitere Hürden anhand der gebildeten Hauptkategorien und deren Subcodes und deren Häufigkeiten der codierten Segmente dargelegt. Für Beispielaussagen kann das Kategoriensystem im Anhang C beigezogen werden.

4.2.4.1 Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen

Die Hauptkategorie *Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen*, beinhaltet 14 codierte Segmente (11.6 % aller codierten Segmente der *Hürden*) und bezieht sich auf alle Aspekte, die auf den Markt der nachhaltigen Büromöbel hinweisen. Dazu gehören zwei Subcodes wie *Zu geringes Angebot an nachhaltigen Produkten und Lösungen* ($n = 10$) und die *Übersättigung des Marktes von konventionellen Büromöbeln* ($n = 4$), welche laut den Aussagen Hürden in der Beschaffung (Preispolitik und Mangel an Alternativen zu den konventionellen Büromöbeln) sowie der Abgabe von alten Büromöbeln (kein Occasionmarkt) darstellen.

4.2.4.2 Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen

Die Hauptkategorie *Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen* beinhaltet 14 codierte Segmente (11.4 % aller codierten Segmente der *Hürden*) und bezieht sich auf alle Aspekte, welche die Zusammenarbeit der Einkäuferinnen und Einkäufer mit Lieferunternehmen betreffen. Dazu gehören vier Subcodes wie *Mangelndes Vertrauen in Wirksamkeit der Zertifizierungen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsbestreben* ($n = 4$), *Geringes Engagement der Lieferunternehmen* ($n = 4$), die *Hohe Komplexität der Nachhaltigkeit in Lieferketten nachzuweisen* ($n = 4$) sowie der *Mangelnde Austausch über die Lieferkette* ($n = 2$), welche als hinderlich für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette genannt wurden.

4.2.4.3 Prozessorientierte Aspekte

Die Hauptkategorie *Prozessorientierte Aspekte* beinhaltet drei codierte Segmente (2.5 % aller codierten Segmente der *Hürden*) und bezieht sich auf alle Aspekte, welche den internen Beschaffungsprozess betreffen. Sie besteht aus dem Subcode *Komplizierte und aufwendige Ausschreibungsunterlagen* ($n = 3$), welche die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess für die Einkäuferin oder den Einkäufer erschweren.

4.2.4.4 Organisationale Aspekte

Die Hauptkategorie *Organisationale Aspekte* beinhaltet zwei codierte Segmente (1.7 % aller codierten Segmente der *Hürden*) und bezieht sich auf alle Aspekte, welche die interne Organisation des Unternehmens betreffen. Sie besteht aus dem Subcode *Fehlendes konkretes Nachhaltigkeitsziel für den Einkauf* ($n = 2$), welches von den Einkäuferinnen und Einkäufer als Hürde genannt wurde.

4.2.4.5 Interindividuelle Aspekte

Unter den *Interindividuellen Aspekten* besitzt die Hauptkategorie *Aspekte, welche die interne Zusammenarbeit betreffen*, zwei codierte Segmente (1.7 % aller codierten Segmente der Hürden) und bezieht sich auf die *Mangelnde Zusammenarbeit der Beschaffung & Interessengruppen (n = 2)*, welche sich laut den Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer auf die mangelnde Zusammenarbeit der Nachhaltigkeitsabteilung und des Einkaufs bezieht.

4.2.5 Zusammenfassung Hürden

Die Ergebnisse zeigen, dass die Subcodes *Mehrere Anforderungen müssen erfüllt sein*, *Preis der Büromöbel als wichtiges Kriterium bei Entscheidungsprozess* sowie ein *Zu geringes Angebot an nachhaltigen Produkten & Lösungen* am häufigsten als Hürden von den Einkäuferinnen und Einkäufer genannt wurden. Weiter sind *Fehlende einheitliche Begriffsdefinition von Nachhaltigkeit* und *Fehlendes Knowhow / Erfahrung* häufig genannt worden. Die Tabelle 5 zeigt die Häufigkeiten an codierten Segmenten pro Subcode oder der entsprechenden Unterteilung vom Subcode. Des Weiteren ist in der Tabelle 5 ersichtlich, ob die genannten Hürden auf die Person oder den Kontext bezogen sind. Zusätzlich stellt die Tabelle 5 eine Übersicht dar, welche Subcodes vom theoretischen Vorwissen abgeleitet werden konnten, indem von deduktiv und induktiven Codes unterschieden wird.

Tabelle 5

Häufigkeitsverteilung Subcodes Hürden

| Hauptkat. | P / K | Hürden | D / I | Cod. Segmente | Prozent |
|-----------|-------|---|-------|---------------|---------|
| AB | K | Mehrere Anforderungen müssen erfüllt sein | I | 13 | 10.7 |
| FA | K | Preis der Büromöbel als wichtiges Kriterium bei Entscheidungsprozess | I | 11 | 9.1 |
| AMNP | K | <i>Zu geringes Angebot an nachhaltigen Produkten & Lösungen</i> | D | 10 | 8.3 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte > Fehlendes Umweltwissen: Fehlende einheitliche Begriffsdefinition Nachhaltigkeit</i> | I | 9 | 7.4 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte > Fehlendes Umweltwissen: Fehlendes Knowhow / Erfahrung</i> | D | 8 | 6.6 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte: Anwendung der Heuristik <i>satisficing</i> im Entscheidungsprozess</i> | D | 6 | 5.0 |
| FA | K | Wahrnehmung einer geringen wirtschaftlichen Rentabilität | D | 6 | 5.0 |
| FA | K | Hohe Einstandspreise von nachhaltigen Büromöbel gegenüber konventionellen Büromöbeln | D | 5 | 4.1 |

Tabelle 5 (Fortsetzung)

| Hauptkat. | P / K | Hürden | D / I | Cod. Segmente | Prozent |
|---------------|-------|---|-------|---------------|---------|
| FA | K | Zu wenig Ressourcen für fundierte Abklärung im Entscheidungsprozess | I | 4 | 3.3 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte > Fehlendes Umweltwissen:</i> Fehlendes tiefes Verständnis über Lieferkette | D | 4 | 3.3 |
| AB | K | Kreislauffähigkeit Büromöbel nicht gewährleistet | I | 4 | 3.3 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte:</i> Selbstbild: Vorstellung eines Dienstleistenden im Unternehmen | I | 4 | 3.3 |
| AMNP | K | Übersättigung des Marktes von konventionellen Büromöbeln | I | 4 | 3.3 |
| AZL | K | Mangelndes Vertrauen in Wirksamkeit der Zertifizierungen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsbestreben | I | 4 | 3.3 |
| AZL | K | Geringes Engagement der Lieferunternehmen | D | 4 | 3.3 |
| AZL | K | Hohe Komplexität Nachhaltigkeit in Lieferketten nachzuweisen | I | 4 | 3.3 |
| INTRA | P | <i>Aspekte, welche das Engagement betreffen:</i> Mangelnde Verantwortung des Einkaufs bei Entscheidungsprozessen | I | 3 | 2.5 |
| INTRA | P | <i>Aspekte, welche das Engagement betreffen:</i> Fehlendes Interesse | D | 3 | 2.5 |
| PA | K | Komplizierte und aufwendige Ausschreibungsunterlagen | I | 3 | 2.5 |
| OA | K | Fehlendes konkretes Nachhaltigkeitsziel für den Einkauf | I | 2 | 1.7 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte:</i> Fehlende Wahrnehmung der Vorteile der Nachhaltigkeit | I | 2 | 1.7 |
| INTRA | P | <i>Aspekte, welche das Engagement betreffen:</i> Verunsicherung bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit | I | 2 | 1.7 |
| AZL | K | Mangelnder Austausch über Lieferkette | D | 2 | 1.7 |
| AB | K | Mangelnde Übersicht von zuverlässigen Labels | I | 2 | 1.7 |
| INTERA | P | <i>Aspekte, welche die interne Zusammenarbeit betreffen:</i> Mangelnde Zusammenarbeit Beschaffung & Interessengruppen | D | 2 | 1.7 |
| Gesamt | | | | 121 | 100.00 |

Anmerkung: P = personenbezogen; K = kontextbezogen; D = deduktiv; I = induktiv

4.3 Wegbereiter

Insgesamt wurden 262 (100 %) Segmente als Wegbereiter codiert. Mehr als ein Viertel davon machen *Intraindividuelle Aspekte* ($n = 71$, 27.1 %) aus, gefolgt von *Organisationalen Aspekten* mit 21.8 % ($n = 57$) und *Prozessorientierten Aspekten* ($n = 53$, 20.2 %). Weitere Zahlen können der Tabelle 6 entnommen werden. Anschliessend werden die Ergebnisse der aufgeführten Hauptkategorien vorgestellt. Die Reihenfolge der Ergebnisvorstellung orientiert sich an der Tabelle 6 und den entsprechenden Häufigkeiten der codierten Segmente.

Tabelle 6

Häufigkeitsverteilung Hauptkategorien Wegbereiter

| Hauptkategorien: Wegbereiter | Häufigkeit Codierte Segmente | Prozent |
|--|------------------------------------|--------------|
| 4.3.1 Intraindividuelle Aspekte (INTRA) | 71 | 27.1 |
| 4.3.1.1 Kognitive Aspekte | 37 | |
| 4.3.1.2 Aspekte, welche das Engagement betreffen | 34 | |
| 4.3.2 Organisationale Aspekte (OA) | 57 | 21.8 |
| 4.3.3 Prozessorientierte Aspekte (PA) | 53 | 20.2 |
| 4.3.4 Weitere Aspekte | | |
| 4.3.4.1 Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen (AZL) | 23 | 08.8 |
| 4.3.4.2 Interindividuelle Aspekte (INTERA) | 20 | 07.6 |
| 4.3.4.3 Unterstützung von Entscheidungsträgern (UE) | 19 | 07.3 |
| 4.3.4.4 Aspekte, die Büromöbel betreffen (AB) | 9 | 03.4 |
| 4.3.4.5 Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen (AMNP) | 8 | 03.1 |
| 4.3.4.6 Finanzielle Aspekte (FA) | 2 | 00.8 |
| Gesamt | 262 | 100.0 |

4.3.1 Intraindividuelle Aspekte

Intraindividuelle Aspekte beinhaltet 71 codierte Segmente (27.1 % aller codierten Segmente der *Wegbereiter*), wovon 37 zur Hauptkategorie *Kognitive Aspekte* und 34 zur Hauptkategorie *Aspekte, welche das Engagement betreffen* gehören. Da die *Intraindividuellen Aspekte* im Rahmen der Ergebnisse der *Wegbereiter* für die Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung von Büromöbel die höchste Anzahl an codierte Segmente aufweisen und zudem aufgrund der beschriebenen Forschungslücke (siehe Kap. 2.4.3) den Fokus der vorliegenden Arbeit bilden, werden diese nachfolgend detailliert beschrieben und erklärt.

4.3.1.1 Kognitive Aspekte

Die Hauptkategorie *Kognitive Aspekte* ($n = 37$) definiert alle Aspekte, welche mit der Wahrnehmung sowie den Denk- und Entscheidungsprozessen der Einkäuferinnen und Einkäufer in Verbindung stehen. Im Fall der Wegbereiter bedeutet dies, welche Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsprozesse die Umsetzung der Nachhaltigkeit erleichtern. Dazu wurden anhand der Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer fünf Subcodes zusammengefasst.

Wahrnehmung der Salienz des Themas Nachhaltigkeit

Im Subcode *Wahrnehmung der Salienz des Themas Nachhaltigkeit* ($n = 13$) wurde von den Einkäuferinnen und Einkäufer genannt, dass das Thema Nachhaltigkeit präsent ist und in verschiedenen Bereichen des Unternehmens die Aufmerksamkeit auf sich zieht und für die Einkäuferinnen und Einkäufer somit auffällig (salient) ist. Wie folgendes Zitat unterstreicht: «Aber Nachhaltigkeit und faire Lieferkette das sind zwei ganz grosse Themen bei uns. Sie können mal noch reinschauen in diesem Geschäftsberichtsanhang, also da würde ich sagen, da machen wir sehr vieles gut und da kann der Einkäufer auch nicht ausscheren.» (B8, Abs. 69)

Bewusstsein über langfristige Vorteile der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel

Der Subcode *Bewusstsein über langfristige Vorteile der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel* ($n = 10$) beinhaltet Aussagen von Einkäuferinnen und Einkäufer, die aufzeigen, dass...

..., wenn die Nachhaltigkeit im Ersten/auf den ersten Blick teurer ist, als wenn man die nicht nachhaltige Variante wählen würde auf lange Sicht, das günstiger ist, wenn man das nachhaltige Produkt wählt. Ja, weil durch, einfach die Folgekosten, also die Umweltkosten, einfach am Ende höher sind als die andere Variante. (B9, Abs. 42)

Hinterfragende Einstellung

Der Subcode *Hinterfragende Einstellung* ($n = 8$) zeigt Aussagen von Einkäuferinnen und Einkäufer, welche die Wichtigkeit betonen, dass in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung gewisse Fragen gestellt werden müssen und eine kritische Auseinandersetzung mit Beschaffungsaufträgen oder Zertifizierungen von Lieferunternehmen hilfreich ist, wie folgendes Zitat, zeigt:

Aber, darum sag ich, wichtig ist, dass man es bewusst macht und nicht nur weil es auf dem Papier steht und einfach so, dass man das Papier hat, sondern wirklich das bewusst macht und dahinter stehen kann. Und man dann weiss, von wo, dass das Produkt kommt. (B11, Abs. 64)

Ein weiterer genannter Wegbereiter, welche in der vorliegenden Arbeit als *Kognitiver Aspekt* zusammengefasst wurde, sind *Analytische Fähigkeiten* ($n = 6$) der Einkäuferinnen und Einkäufer. Damit wurde grösstenteils auf die Analysen vom Markt verwiesen, wie beispielsweise hier:

Also einfach ist es nicht (lacht). Es braucht immer sehr viel Zeit und auch Forschung und wie gesagt auch, man muss auch immer prüfen, ist es auf dem Markt überhaupt vorhanden oder ist es irgendwie ein Wunschkriterium, wo es überhaupt nicht gibt.

Also muss prüfen, ob es Sinn macht, diese Nachhaltigkeitskriterien zu benützen. (B5, Abs. 108)

4.3.1.2 Aspekte, welche das Engagement betreffen

Die Hauptkategorie *Aspekte, welche das Engagement betreffen* ($n = 34$), bezieht sich auf alle Aspekte, welche sich auf das Engagement der Einkäuferin oder des Einkäufers für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung beziehen. Dazu wurden anhand der Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer fünf Subcodes zusammengefasst.

Affektives Commitment

Der Subcode *Affektives Commitment* ($n = 9$) fasst die Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer zusammen, welche den Wunsch äusserten, die Veränderung innerhalb der Beschaffung zu unterstützen. Der Glaube an ihre Vorteile für die Umwelt zu verfolgen, dient als Wegbereiter. Laut den Aussagen zeigte sich, dass Einkäuferinnen und Einkäufer, welche etwas bewirken wollen und sich auch über ihren Einfluss bewusst sind, motiviert sind, sich zu engagieren:

Ja die grösste Motivation ist natürlich (...) Also bis jetzt hat das Unternehmen Mobiliar schon immer sehr nachhaltig beschafft und mein persönliches Ziel wäre es, in Richtung Kreislaufwirtschaft Mobiliar zu beschaffen. Und dass das Unternehmen wie ein Vorreiter ist, wo Mobiliar in einer Kreislaufwirtschaft beschafft hat. Ja und dort sind wir auch schon bereits dran in der Pilotenprojekt, wo wir das erarbeiten. (B5, Abs. 110)

Persönliche Identifikation mit dem Thema Nachhaltigkeit

Der Subcode *Persönliche Identifikation mit dem Thema Nachhaltigkeit* ($n = 7$) Die Einkäuferinnen und Einkäufer wiesen darauf hin, dass das Thema der Nachhaltigkeit auch eine persönliche Bedeutung hat, respektive haben muss, damit die Vorteile in einer Verhaltensänderung hin zur nachhaltigen Beschaffung gesehen werden können. Die persönliche Identifikation mit dem Thema der Nachhaltigkeit motiviert Einkäuferinnen und Einkäufer dazu, sich für das Thema zu engagieren und voranzutreiben, wie folgendes Zitat

zeigt: «Also mir persönlich ist es sehr wichtig, wie gesagt dadurch, dass das was ich mache, ist für uns in der gesamten Firma eigentlich Novum und es gibt es auch in anderen Ländern.» (B3, Abs. 46).

Verantwortungsübernahme

Der Subcode *Verantwortungsübernahme* ($n = 7$) enthält Aussagen über die Wichtigkeit, sich für das Thema Nachhaltigkeit einzusetzen. Dafür besteht laut den Einkäuferinnen und Einkäufern die Voraussetzung, dass der Einkauf und jede involvierte Person die Verantwortung für das Umsetzen der Nachhaltigkeit übernehmen:

dass auch der zentrale Einkauf verantwortlich ist, dafür, dass überall einzubeziehen, wenn eben aus / weil der zentrale Einkauf ist wie der Dreh- und Angelpunkt für die Ausschreibung, die sind immer involviert und die haben eben auch die Verantwortung all die Prozesse und Anforderungen, wo sonst noch an solche Ausschreibung gestellt werden, einzuführen und mitzunehmen und dass man daran denkt. (B10, Abs. 44)

Ein weiterer Wegbereiter wurde im Subcode *Umweltbewusstsein* ($n = 4$) zusammengefasst. Die Einkäuferinnen und Einkäufer sollten ein Bewusstsein darüber haben, dass ihre Verhaltensweisen einen Einfluss auf die Umwelt haben. Es muss erkenntlich sein, welche Auswirkungen die Beschaffung gewisser Büromöbel auf die Umwelt haben, wenn beispielsweise Materialien aus einer klimaschädlichen Rohstoffgewinnung stammen.

4.3.2 Organisationale Aspekte

Die Hauptkategorie *Organisationale Aspekte* beinhaltet 57 codierte Segmente (21.8 % aller codierten Segmente der *Wegbereiter*) und bezieht sich auf alle Aspekte, welche die interne Organisation des Unternehmens betreffen. Die *Organisationalen Aspekte* weisen im Rahmen der Ergebnisse der Wegbereiter für die Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung von Büromöbeln die zweithöchste Anzahl an codierten Segmenten auf. Dazu gehören fünf Subcodes, wie beispielsweise die *Förderliche Unternehmenskultur* ($n = 28$). Die *Förderliche Unternehmenskultur* zeichnet sich laut den Nennungen der Einkäuferinnen und Einkäufer als *Partizipativ* ($n = 2$) und in *Stetiger Weiterentwicklung* ($n = 4$) aus, aber definiert sich vor allem dadurch, dass der *Wert Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur verankert* ($n = 22$) ist, wie folgendes Zitat zeigt:

Aber vielleicht ist es auch wieder psychologisch, weil ich weiss, dass ich ja bei einer Firma arbeite, die auch in anderen Bereichen viel Wert darauf legt, das ist etwas Kulturelles. Aber es gibt ja auch die Dinge in der Kultur, die auch unausgesprochen bleiben, das ist einfach so. Und wenn ich jetzt so darüber nachdenke, vielleicht, ist das auch was, was mich sowieso dazu motiviert hat, so zu agieren. Weil ich weiss, dass wir als Firma, dass es eigentlich ein Teil von unserer Kultur ist. (B3, Abs. 46)

Weiter wurde von den Einkäuferinnen und Einkäufer erwähnt, dass ein *Sinnvolles Nachhaltigkeitsziel im Unternehmen* ($n = 15$) förderlich für die Umsetzung der Nachhaltigkeit ist: «Ja, wir machen mit Unternehmenskonzernen schon seit längerem, vereinbaren wir Nachhaltigkeitsziele. Und in dem Zusammenhang sind wir ja schon sensibilisiert. Da (...) würde ich sagen, nach Möglichkeit, ja, diese Kriterien zu berücksichtigen, Nachhaltigkeitskriterien.» (B9, Abs. 20). Als weiterer Punkt wurde das *Leitbild für Einkäuferinnen und Einkäufer* ($n = 5$), sprich die zentrale Rolle im Unternehmen, angesprochen, die in Bezug auf die Umsetzung der Nachhaltigkeit eingenommen werden kann. Einkäuferinnen und Einkäufer müssen sich bewusst werden, dass sie in ihrer Rolle als Einkäuferinnen und Einkäufer im Unternehmen eine Wirkung erzielen können und somit auch Dienstleistende für die Umwelt sind, was folgendes Zitat verdeutlicht:

Es wird alles durch den Einkauf beschafft und der Einkauf hat natürlich die Macht, dort was zu steuern, weil wir machen da das ganze Lieferantenmanagement. Wir wissen / Jeder Einkäufer weiss, wo er was beschafft, bei welchen Lieferanten, wie nachhaltig die unterwegs sind, mit so einer Zertifizierung wie bei EcoVadis, wo wir das dann auch prüfen können. Deshalb ist der Einkauf / ist eigentlich der Hebel für die Nachhaltigkeit. (B5, Abs.118)

Zudem wurden Subcodes wie *Zertifizierung durch das Umweltmanagementsystem ISO 14001* ($n = 5$) des Unternehmens erwähnt, welcher als strukturierte Grundlage für den Start in die Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen angesehen wird. Weiter wurde das *Monitoring der Nachhaltigkeit* ($n = 4$), wie beispielsweise in Geschäftsberichten oder Berichterstattung an das Management, als Wegbereiter für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung erachtet.

4.3.3 Prozessorientierte Aspekte

Die Hauptkategorie *Prozessorientierte Aspekte* beinhaltet 53 codierte Segmente (20.2 % aller codierten Segmente der *Hürden*) und bezieht sich auf alle Aspekte, welche den internen Beschaffungsprozess betreffen. Die *Prozessorientierten Aspekte* weisen im Rahmen der Ergebnisse der Wegbereiter für die Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung von Büromöbel die dritthöchste Anzahl an codierten Segmenten auf. Dazu gehören vier Subcodes, wie beispielsweise die *Nachhaltigkeitsabteilung als Ansprechperson und Unterstützung* ($n = 20$). Die Einkäuferinnen und Einkäufer betonten, dass die Nachhaltigkeitsabteilung Inputs liefern solle und mittels Thematisierung der Nachhaltigkeit im Unternehmen die Einkäuferinnen und Einkäufer angeregt werden, umzudenken. Wichtig sei dabei, dass eine Zusammenarbeit besteht und die Nachhaltigkeitsabteilung präsent und kompetent ist und Unterstützung vor allem in der Erarbeitung der Nachhaltigkeitskriterien leisten kann, wie die Einkäuferinnen und Einkäufer betonen: «wir haben da in der Vergangenheit Unterstützung gehabt von der Nachhaltigkeitsbeauftragten vom Unternehmen und mit ihr haben wir eigentlich auch jeweils die Kriterien erarbeitet.» (B6, Abs.80).

Weiter werden von den Einkäuferinnen und Einkäufer mehrere Aspekte genannt, welche zusammengefasst zum *Projektmanagement* ($n = 16$) gehören, wie eine *Effektive Bedarfsabklärung* ($n = 8$), *Früher Einbezug des Einkaufs in Projekte* ($n = 5$) sowie der *Frühe Einbezug der Nachhaltigkeit im Projekt* ($n = 3$).

Zudem wurden die Einführung von *Gewichteten Nachhaltigkeitskriterien beim Entscheidungsprozess* ($n = 10$) zwischen mehreren Lieferunternehmen als hilfreich in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung betitelt. Als weiteren Punkt nannten die Einkäuferinnen und Einkäufer gewisse *Vorgaben* ($n = 7$) in der Implementierung der Nachhaltigkeit als hilfreich, wie beispielsweise gewisse interne Richtlinien und Vorschriften zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in einzelnen Prozessen.

4.3.4 Weitere Aspekte

Im Folgenden werden weitere Wegebereiter anhand der gebildeten Hauptkategorien und deren Subcodes und Häufigkeiten der codierten Segmente dargelegt. Für Beispielaussagen kann das Kategoriensystem im Anhang C beigezogen werden.

4.3.4.1 Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen

Die Hauptkategorie *Aspekte in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen* beinhaltet 23 codierte Segmente (8.8 % aller codierten Segmente der *Wegbereiter*) und bezieht sich auf alle Aspekte, welche die Zusammenarbeit der Einkäuferinnen und Einkäufer mit Lieferunternehmen betreffen. Dazu gehören vier Subcodes wie die *Überwachung und Auditierung der Partner in der Lieferkette* ($n = 7$), *Gemeinsame Anstrengungen und Weiterentwicklung* ($n = 6$), das *Gemeinsame Verständnis für Nachhaltigkeit* ($n = 5$) sowie das *Vertrauen und Engagement zwischen den Partnern in der Lieferkette* ($n = 5$), welche als förderlich für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette erwähnt wurden.

4.3.4.2 Interindividuelle Aspekte

Unter den *Interindividuellen Aspekten* besitzt die Hauptkategorie *Aspekte, welche die interne Zusammenarbeit betreffen* 20 codierte Segmente (7.6 % aller codierten Segmente der *Wegbereiter*) und beinhaltet die *Erarbeitung von Nachhaltigkeitskriterien in Teams* ($n = 13$), welche aus unterschiedlichen Disziplinen stammen, beispielsweise Fachleute aus dem Einkauf gemeinsam mit Fachleuten der Nachhaltigkeitsabteilung, einer Architektin oder einem Architekten. Zudem wurde *Peeraustausch* ($n = 7$) als hilfreich genannt, wobei die Expertinnen und Experten die Wichtigkeit betonten, einen Austausch über Nachhaltigkeitsthemen in der Beschaffung unter Teamkolleginnen und Teamkollegen oder innerhalb der Branche zu haben, um die Umsetzung der Nachhaltigkeit stets zu thematisieren und von anderen lernen zu können.

4.3.4.3 Unterstützung von Entscheidungsträgern

Die Hauptkategorie *Unterstützung von Entscheidungsträgern* beinhaltet 19 codierte Segmente (7.3 % aller codierten Segmente der *Wegbereiter*) und bezieht sich auf alle Aspekte, die auf eine unterstützende Instanz in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung hinweisen. Dazu gehören zwei Subcodes wie das *Engagement von Top Management und Führung* ($n = 14$), indem Nachhaltigkeit von den Mitarbeitenden gefordert und entsprechend auch vorgelebt wird. Sowie das *Gesetzt bei der öffentlichen Beschaffung* ($n = 5$), welches Nachhaltigkeitskriterien bei der Beschaffung von öffentlichen Gütern mehr Gewicht gibt.

4.3.4.4 Aspekte, die Büromöbel betreffen

Die Hauptkategorie *Aspekte, die Büromöbel betreffen*, beinhaltet neun codierte Segmente (3.4 % aller codierten Segmente der *Wegbereiter*) und definiert alle Aspekte, welche sich auf die Büromöbel beziehen. Sie besteht aus dem Subcode *Standardisierung der Büromöbel* ($n = 9$), d.h. die Einhaltung von Massen, Farben und Konzepten bei der Neubeschaffungen damit die Büromöbel standortübergreifend, bereichsübergreifend und langjährig einsetzbar sind und in jedes Arbeits- und Designkonzept passen, so die Einkäuferinnen und Einkäufer.

4.3.4.5 Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen

Die Hauptkategorie *Aspekte, die den Markt von nachhaltigen Produkten betreffen*, beinhaltet acht codierte Segmente (3.1 % aller codierten Segmente der *Wegbereiter*) und bezieht sich auf alle Aspekte, die auf den Markt ausserhalb des Unternehmens hinweisen. Dazu gehören zwei Subcodes wie *Druck von der Gesellschaft* ($n = 5$) und *Wettbewerbs- und Marketingvorteil* ($n = 3$), welche laut den Aussagen Wegbereiter in der Beschaffung darstellen.

4.3.4.6 Finanzielle Aspekte

Die Hauptkategorie *Finanzielle Aspekte* beinhaltet zwei codierte Segmente (0.8 % aller codierten Segmente der *Wegbereiter*) und definiert die Aspekte, welche sich auf ressourcentechnische Bedingungen beziehen. Sie besteht aus dem Subcode *Finanzielle Anreize* ($n = 2$), welcher finanzielle Incentives im Lohnsystems vorschlägt, um die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Beschaffungsprozess für die Einkäuferin oder den Einkäufer voranzutreiben.

4.3.5 Zusammenfassung Wegbereiter

Die Ergebnisse der Wegbereiter zeigen, dass die Subcodes *Wert Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur verankert*, *Nachhaltigkeitsabteilung als Ansprechperson und Unterstützung* sowie ein *Sinnvolles Nachhaltigkeitsziel im Unternehmen* als Wegbereiter am häufigsten von den Einkäuferinnen und Einkäufer genannt wurden. Weiter sind das *Engagement Top Management* sowie die *Wahrnehmung der Salienz des Themas Nachhaltigkeit* und die *Erarbeitung von Nachhaltigkeitskriterien in Teams* häufig genannt worden. Die Tabelle 7 zeigt die Häufigkeiten an codierten Segmenten pro Subcode oder der entsprechenden Unterteilungen vom Subcode. Des Weiteren ist in der Tabelle 7 ersichtlich, ob die genannten Wegbereiter auf die Person oder den Kontext bezogen sind. Zusätzlich stellt die Tabelle 7 eine Übersicht dar, welche Subcodes vom theoretischen Vorwissen abgeleitet werden konnten, indem von deduktiv und induktiven Codes unterschieden wird.

Tabelle 7

Häufigkeitsverteilung Subcodes Wegbereiter

| Hauptkat, | P / K | Wegbereiter | D / I | Cod. Segmente | Prozent |
|-----------|-------|---|-------|---------------|---------|
| OA | K | <i>Förderliche Unternehmenskultur: Wert Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur verankert</i> | D | 22 | 8.4 |
| PA | K | Nachhaltigkeitsabteilung als Ansprechperson und Unterstützung | D | 20 | 7.6 |
| OA | K | Sinnvolles Nachhaltigkeitsziel im Unternehmen | I | 15 | 5.7 |
| UE | K | Engagement Top Management / Führung | D | 14 | 5.3 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte: Wahrnehmung der Salienz des Themas Nachhaltigkeit</i> | I | 13 | 5.0 |
| INTERA | P | Erarbeitung von Nachhaltigkeitskriterien in Teams | I | 13 | 5.0 |
| PA | K | Gewichtete Nachhaltigkeitskriterien bei Entscheidungsprozess | I | 10 | 3.8 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte: Bewusstsein über langfristige Vorteile der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel</i> | D | 10 | 3.8 |
| AB | K | Standardisierung der Büromöbel | I | 9 | 3.4 |
| INTRA | P | <i>Aspekte, welche das Engagement betreffen: Affektives Commitment</i> | D | 9 | 3.4 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte: Hinterfragende Einstellung</i> | I | 8 | 3.1 |
| PA | K | <i>Projektmanagement: Effektive Bedarfsabklärung</i> | I | 8 | 3.1 |
| INTRA | P | <i>Aspekte, welche das Engagement betreffen: Verantwortungsübernahme</i> | I | 7 | 2.7 |
| INTRA | P | <i>Aspekte, welche das Engagement betreffen: Offenheit für neue Lösungsansätze</i> | I | 7 | 2.7 |
| PO | K | Vorgaben | I | 7 | 2.7 |
| AZL | K | Überwachung und Auditierung der Partner in der Lieferkette | D | 7 | 2.7 |
| INTERA | P | Peeraustausch | I | 7 | 2.7 |
| INTRA | P | <i>Aspekte, welche das Engagement betreffen: Persönliche Identifikation mit Nachhaltigkeit</i> | I | 7 | 2.7 |
| INTRA | P | <i>Kognitive Aspekte: Analytische Fähigkeiten</i> | I | 6 | 2.3 |
| AZL | K | Gemeinsame Anstrengungen und Weiterentwicklung | D | 6 | 2.3 |
| OA | K | Leitbild für Einkäuferinnen und Einkäufer | I | 5 | 1.9 |
| AZL | K | Gemeinsames Verständnis für Nachhaltigkeit | I | 5 | 1.9 |
| AZL | K | Vertrauen und Engagement zwischen den Partnern in der Lieferkette | D | 5 | 1.9 |
| OA | K | Zertifizierung Umweltmanagementsystem ISO 14001 | I | 5 | 1.9 |
| UE | K | Gesetz bei öffentlicher Beschaffung | I | 5 | 1.9 |
| PA | K | <i>Projektmanagement: Früher Einbezug des Einkaufs in Projekte</i> | I | 5 | 1.9 |
| AMNP | K | Druck von der Gesellschaft | D | 5 | 1.9 |

Tabelle 7 (Fortsetzung)

| Hauptkat, | P / K | Wegbereiter | D / I | Cod. Segmente | Prozent |
|---------------|-------|---|-------|---------------|---------|
| OA | K | <i>Förderliche Unternehmenskultur: Stetige Weiterentwicklung</i> | I | 4 | 1.5 |
| INTRA | P | <i>Aspekte, welche das Engagement betreffen: Umweltbewusstsein</i> | D | 4 | 1.5 |
| OA | K | Monitoring Nachhaltigkeit | I | 4 | 1.5 |
| PA | K | <i>Projektmanagement: Früher Einbezug der Nachhaltigkeit im Projekt</i> | I | 3 | 1.1 |
| AMNP | K | Wettbewerbsvorteil und Marketingvorteil | D | 3 | 1.1 |
| OA | K | <i>Förderliche Unternehmenskultur: Partizipativ</i> | I | 2 | 0.8 |
| FA | K | Finanzielle Anreize | D | 2 | 0.8 |
| Gesamt | | | | 262 | 100.00 |

Anmerkung: P = personenbezogen; K = kontextbezogen; D = deduktiv; I = induktiv

4.4 Ergebnisteil Phase II

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der evaluativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018) für vertiefte psychologische Erkenntnisse bei der Evaluation der Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer erläutert. Wie bereits im Kapitel 3.2.3 dargelegt, fand die Kategorienbildung nach einem deduktiven Verfahren anhand der acht relevanten Fälle statt (Kuckartz, 2018). Dabei bildeten die Faktoren des SSBC nach Bamberg (2013) die Grundlage der Bewertungskategorien. Aufgrund der Aussagen in den Experteninterviews zeigte sich, dass die *Fähigkeit Verhalten zu planen* und die *Fähigkeit, sich von Rückfällen in alte Verhaltensmuster zu erholen*, nicht in den Interviews erwähnt wurden. Jedoch konnten Aussagen zu folgenden Faktoren des SSBC, der *Subjektiven Norm*, der *Persönlichen Norm*, der *Einstellung* und der *PBC* ausgewertet werden. Die Auswertung der Kategorien fand unter der Voraussetzung statt, dass die Häufigkeit der Fälle, d.h. der Anzahl Interviews, ins Gewicht fallen. Da es hier interessiert, welche der Faktoren von SSBC in welchem Fall relevant und wie diese Faktoren ausgeprägt sind, ist eine Auswertung nach Häufigkeit aller codierten Segmente nicht zielführend. Deshalb wurden Codierungen pro Interview nur einmal gezählt. Wenn eine Kategorie über mehrere codierte Segmente pro Interview verfügte, wurden diese in der Fallzusammenfassung pro Ausprägung der Bewertungskategorie zusammengefasst. Dies unterstützte den Prozess, die Fälle untereinander zu kontrastieren. Zuerst werden im vorliegenden Kapitel die Ergebnisse der Fälle entlang der SSBC Faktoren aufgezeigt. Danach folgt im nächsten Kapitel die Zusammenführung der Ergebnisse der Phase I und II.

4.5 Fallvergleich nach SSBC

Insgesamt wurden in der Phase II acht Fälle verglichen. Diese schliessen jene Expertinnen und Experten ein, welche direkt beim Einkauf von Büromöbeln beteiligt sind. Die Tabelle 8 zeigt einen Vergleich aller acht Fälle auf, welche in der Phase II der Datenauswertung analysiert wurden. Die Tabelle 8 zeigt die eruierten Einflussfaktoren nach dem SSBC und zeigt die resultierenden Zuteilungen zu den Ausprägungen auf. Die Tabelle 8 gibt somit einen Überblick zu den Häufigkeiten der Ausprägungen der Bewertungskategorien. Zur besseren Vergleichbarkeit der Fälle ist jeweils angegeben, wie die Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel pro Fall definiert worden ist. Im weiteren Verlauf des Ergebnisteils werden Faktoren des SSBC, welche zum Zielverhalten führen sollen, aufgezeigt und näher beschrieben. Für weitere Ankerbeispiele sowie der Definitionen der Bewertungskategorien (vgl. dazu Kap. 2.3) und den Ausprägungen kann das Kategoriensystem im Anhang E konsultiert werden.

Tabelle 8

Fallvergleich nach SSBC

| | | Fall Nr. 1 | Fall Nr. 2 | Fall Nr. 3 | Fall Nr. 4 | Fall Nr. 5 | Fall Nr. 6 | Fall Nr. 7 | Fall Nr. 8 | Häufigkeit |
|---|--------------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Subjektive Norm | gering | | | | | | | | | - |
| | mittel | | | x | | | | x | x | 3 |
| | stark | x | x | | x | x | x | | | 5 |
| Persönliche Norm | gering | | | | | | | | | - |
| | mittel | | | x | | | | x | x | 3 |
| | stark | x | x | | x | x | x | | | 5 |
| Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts | kritisch | | | | | | | | x | 1 |
| | neutral | | | | | | | | | - |
| | unterstützend | x | x | x | x | x | x | x | | 7 |
| Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (PBC) | tief | | | | x | | | x | x | 3 |
| | mittel | x | x | | | x | x | | | 4 |
| | hoch | | | x | | | | | | 1 |
| Verhaltensabsicht | goal intention | | | x | | | | | x | 2 |
| | behavioral intention | x | | | | | | x | | 2 |
| | implementation intention | | x | | x | x | x | | | 4 |
| Definition Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbeln | Ökologische Dimension | Rohstoffgewinnung | x | x | | x | x | x | x | |
| | | Herstellung | x | x | | x | x | x | x | x |
| | | Transport | x | x | | x | | | | x |
| | Lebenszykluskriterien | Nutzung | x | x | x | x | x | x | x | x |
| | | Entsorgung | | x | | x | x | x | x | |
| | Soziale Dimension | | | x | | x | x | x | x | |
| | Ökonomische Dimension | | | x | | x | x | x | x | |

Normen

Die Ergebnisse zeigen, dass alle Fälle, d.h. alle in der Phase II berücksichtigten Einkäuferinnen und Einkäufer ($n = 8$) berichteten, mindestens eine *mittlere Subjektive* und eine *mittlere Persönliche Norm* in Form einer Verpflichtung wahrzunehmen, sich für eine nachhaltige Beschaffung zu engagieren. Drei Fälle zeigen eine *mittlere Subjektive Norm* und fünf Fälle eine *starke Subjektive Norm*. Folgendes Zitat zeigt beispielsweise eine *starke Subjektiven Norm*:

Also sehr wichtig und eine grosse Rolle spielt die Nachhaltigkeit, weil wie gesagt diese bereits auch im Gesetz so verlangt wird, dass wir nachhaltig beschaffen. Und

beim Unternehmen gibt es auch jedes Jahr einen Nachhaltigkeitsbericht, wo sehr umfangreich ist und sehr gross. Also in verschiedenen Themengebieten beim Unternehmen ist die Nachhaltigkeit ein sehr grosses Thema, was mich natürlich auch sehr freut, und es gibt sehr viele Projekte betreffend Nachhaltigkeit. Und auch eben vermehrt in Richtung Kreislaufwirtschaft. Nicht nur beim Mobiliar, sondern auch in anderen Warengruppen. (B5, Abs. 69)

Bei der *Persönlichen Norm* zeigen ebenfalls drei Fälle eine *mittlere Persönliche Norm* und fünf Fälle eine *starke Persönliche Norm*. Folgendes Zitat verdeutlicht beispielsweise die *mittlere Persönliche Norm*: «Eben es ist/ Nachhaltigkeit/ ich finde es richtig und ich finde es wichtig, dass das in diversen Aspekten einfach immer wieder aufgegriffen wird und ja, es betrifft uns alle.» (B4, Abs. 142).

Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts

Die Ergebnisse zeigen, dass sich sieben Fälle in der Mehrheit der Textstellen, welche mit der Bewertungskategorie *Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts* codiert wurden, eine *unterstützende* Ausprägung zeigen, während ein Fall sich in der Mehrheit der entsprechenden Textstellen *kritisch* in der *Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts* in der Beschaffung von Büromöbel äussert. Folgendes Zitat zeigt eine Aussage, welche der Ausprägung einer *unterstützenden Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts* in der Beschaffung von Büromöbel zugeteilt wurde:

Ich finde, dass sie notwendig sind. Ich finde, dass wir (...) also meine persönliche Meinung ist, dass wir auch, wenn die Nachhaltigkeit im Ersten/auf den ersten Blick teurer ist, als wenn man die nicht nachhaltige Variante wählen würde auf lange Sicht, das günstiger ist, wenn man das nachhaltige Produkt wählt. Ja, weil durch, einfach die Folgekosten, also die Umweltkosten, einfach am Ende höher sind als in der anderen Variante. (B9, Abs. 41)

Wahrgenommene Verhaltenskontrolle (PBC)

Die Bewertungskategorie *PBC* wurde über die Fälle hinweg unterschiedlich bewertet. Die relevanten Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer zur *Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (PBC)* wurden in drei Fällen als *tief*, in vier Fällen als *mittel* sowie in einem Fall als *hoch* zusammengefasst und eingeschätzt. Folgendes Zitat zeigt eine mittlere Ausprägung der *PBC*:

Also das kommt halt immer auf das Produkt darauf an. Also ich denke, jetzt mal im Bereich Sitzmöbel, ich denke da kann man schon einiges beeinflussen. Weil, also gerade so, dass man die Sachen nicht verklebt, dass es reparabel ist, das dient der

Umwelt und das dient natürlich auch der Langlebigkeit des Produkts. Weil sonst muss man es einfach entsorgen, wenn man es nicht reparieren kann. Also ich denke, wenn das solche Kriterien sind, dann kann das auch jeder nachvollziehen. Wenn es dann aber nur um Nachhaltigkeit geht, dann wird es vielleicht schon schwieriger. (B6, Abs. 84)

Verhaltensabsichten

Die Bewertungskategorie *Verhaltensabsichten* beinhaltet die drei Übergänge in eine der vier Phasen des SSBC, die *goal intention*, *behavioral intention* und *implementation intention* als Ausprägungen (vgl. dazu Kap. 2.3). Schlussendlich wurden die Einkäuferinnen und Einkäufer einer Ausprägung zugeteilt, bei denen die Mehrheit der Textstellen auf die entsprechende *intention* hinwies. Dies resultierte darin, dass zwei Fälle der *goal intention*, zwei Fälle der *behavioral intention* und vier Fälle der *implementation intention* zugeordnet wurden, was am folgenden Zitat gezeigt wird:

Ja, da bin ich schon bereits dran und es ist schwierig, habe ich gemerkt. Zum Beispiel, wenn dann Personen dabei sind, wo das Thema nicht so wichtig ist, die Nachhaltigkeit, das zu pushen ist dann schwierig. Aber ich bleibe dran und setze mich ein für die Nachhaltigkeit. Also ich habe auch schon innerhalb vom Team Präsentationen geführt und Gespräche gehabt betreffend Nachhaltigkeit und so weiters. Aber wenn das Gegenüber nicht so interessiert ist, betreffend Nachhaltigkeit, ist es schwierig. Aber ich bin auch froh, dass das Thema eine grosse Präsenz hat. Im Einkauf ist auch eine Stossrichtung die Nachhaltigkeit und deshalb auch vermehrt im Fokus. Und ich merke, dass es immer wie wichtiger wird, aber vor zwei, drei Jahren war es bei vielen noch ein Fremdwort und jetzt ist es da, es ist präsent und ja. Und ich hoffe in Zukunft, dass ich natürlich, dass ich selber auch mich richtig einbringen kann und auch meine Teamkollegen unterstützen kann betreffend Nachhaltigkeit. (B5, Abs. 140)

Definition Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbeln

Die Bewertungskategorie *Definition Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbeln* enthält in ihren Ausprägungen diejenigen Aspekte, welche die Nachhaltigkeit in der Umsetzung der Beschaffung von Büromöbeln definiert. In der Tabelle 8 ist ersichtlich, was die Einkäuferinnen und Einkäufer unter dem Nachhaltigkeitsaspekt im Rahmen der Büromöbelbeschaffung verstanden haben. Es zeigt sich, dass nicht alle Aspekte, welche die Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbeln definiert, in allen Fällen genannt wurden. Der gemeinsame Nenner der acht Fälle stellen die Nachhaltigkeitskriterien *Langlebigkeit* und *Reparierfähigkeit* während der Nutzung der Büromöbel dar. Diese Kriterien wurden von allen

acht Einkäuferinnen und Einkäufer genannt und erklärt. Als zweit häufigster Aspekt wurde die Herstellung der Büromöbel erwähnt ($n = 7$). Weiter wurde die Rohstoffgewinnung von sechs Einkäuferinnen und Einkäufern genannt, während die soziale und ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit von fünf Einkäuferinnen und Einkäufern erwähnt wurde. Die Kreislauffähigkeit bei der Entsorgung der Büromöbel kam zudem bei fünf Einkäuferinnen und Einkäufern zur Sprache. Die Transportwege in der Lieferkette wurden am wenigsten genannt ($n = 4$). Zusammengefasst zeigt das Ergebnis der Phase II, dass die Definitionen über die Fälle hinweg unterschiedlich ausfallen.

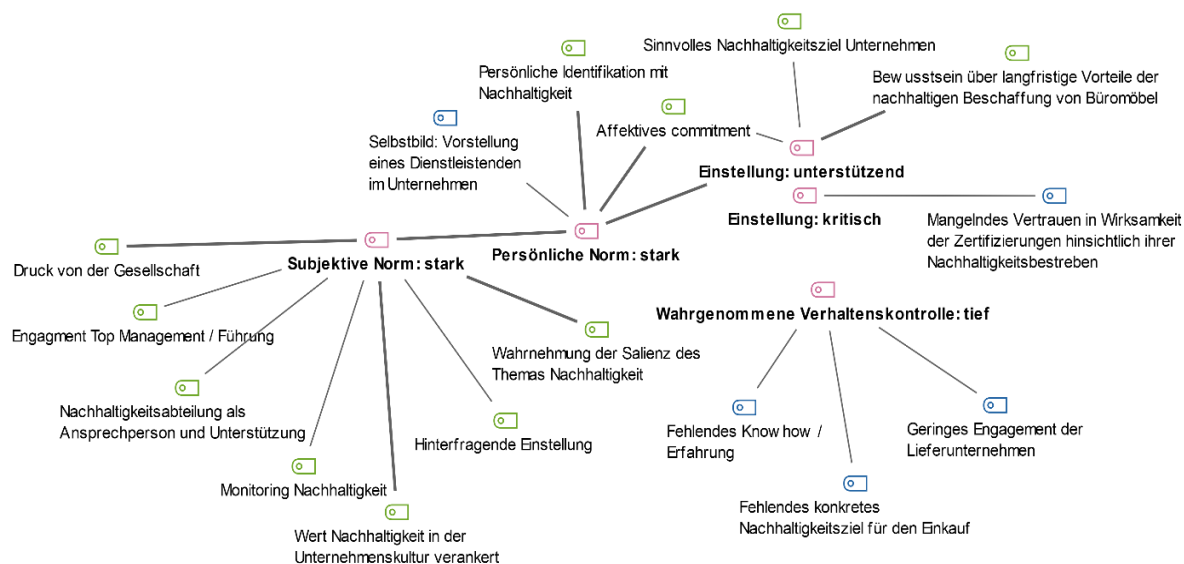
4.5.1 Zusammenfassung Fallvergleich nach SSBC

Zusammenfassend können die acht Fälle aufgrund ihrer Verhaltensabsichten in drei unterschiedliche Phasen der Verhaltensänderung nach dem SSBC nach Bamberg (2013) zugeteilt werden. Die zwei Fälle mit der Ausprägung *goal intention* können der *preactional* Phase zugeteilt werden. Bei diesen Fällen sind noch keine konkreten Verhaltensabsichten über die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbeln vorhanden. Weitere zwei Fälle, welche eine *behavioral intention* aufzeigen, können der *actional* Phase zugeteilt werden. Diese Fälle müssen in einem nächsten Schritt einen Plan für die Umsetzung ihrer konkreten Verhaltensabsicht ausarbeiten. Weiter befinden sich vier Fälle in der letzten Phase nach dem SSBC, der *postactional* Phase. Diese Fälle haben eine *implemetation intention* gebildet. Es werden beispielsweise Nachhaltigkeitskriterien erarbeitet und erste Pilotprojekte durchgeführt, welche den Anspruch haben alle relevanten Dimensionen der Nachhaltigkeit umzusetzen. Über alle Phasen des SSBS hinweg, zeigen die Ergebnisse, dass die *Subjektive* sowie die *Persönliche Norm*, die *Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts* und die *PBC* darüber, wie leicht oder schwer die Umsetzung des Verhaltens wahrgenommen wird, eine Rolle dabei spielen, wie konkret die Verhaltensabsichten von den Einkäuferinnen und Einkäufern geäußert wurden.

4.6 Integration Phase I & Phase II

Insgesamt wurden in der Phase I 25 Hürden und 35 Wegbereiter erkannt, welche unter anderem personenbezogene, sprich inter- und intraindividuelle Aspekte mit teils psychologischen Hintergründen der Einkäuferinnen und Einkäufer aufgreifen, die hinderlich oder förderlich in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung sein können. Diese tragen bereits einen Beitrag zur Schliessung der Forschungslücke bei (vgl. dazu Kap. 2.4.3). In der Phase II wurden psychologische Faktoren vertieft nach dem SSBC nach Bamberg (2013) untersucht, um analysieren zu können, wie die Ausprägungen der Einflussfaktoren nach dem SSBC Verhaltensänderung der Einkäuferinnen und Einkäufer in der Umsetzung

einer nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel anstossen und welche Einflussfaktoren dabei eine Rolle spielen. In der Integration der beiden Phasen wird betrachtet, wie sich die Einflussfaktoren nach SSBC bei den Einkäuferinnen und Einkäufer äussern und welchen Einfluss sie auf die Verhaltensweisen, respektive Verhaltensabsichten (*intentions*) haben. Die Abbildung 6 zeigt die Codeüberschneidungen der Phase I und II von der Datenanalyse.



Anmerkung. Blaue Labels = Hürden; grüne Labels = Wegbereiter; pinke Labels = Faktoren des SSBC

Abbildung 6. Codeüberschneidungen Phase I & Phase II (eigene Darstellung).

Es zeigt sich, dass in den Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer eine stark ausgeprägte *Subjektive* und *Persönliche Norm* besonders häufig zusammen mit einer *unterstützenden Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts* vorkommt. Die *Subjektive Norm* wird besonders häufig mit dem Wegbereiter *Druck der Gesellschaft* sowie mit der *Wahrnehmung der Salienz des Themas Nachhaltigkeit* im Unternehmen und dem Wegbereiter, dass der *Wert Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur verankert* ist, genannt. Die *Subjektive Norm* kommt besonders häufig in Kombination mit der *Persönlichen Identifikation mit der Nachhaltigkeit* und dem *Affektiven Commitment* der Einkäuferinnen und Einkäufer vor. Während die Ausprägung *unterstützend* bei der *Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts* in der Beschaffung besonders häufig mit dem Wegbereiter *Bewusstsein über langfristige Vorteile der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel* vorkommt. Die *kritische* Ausprägung zeigt sich häufig mit der Hürde *Mangelndes Vertrauen in Wirksamkeit der Zertifizierungen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsbestreben*. Die *tiefe PBC* erscheint oftmals mit den Hürden *Fehlendes Knowhow / Erfahrung*, *Fehlendes konkretes Nachhaltigkeitsziel für den Einkauf* sowie der Hürde *Geringes Engagement der Lieferunternehmen*.

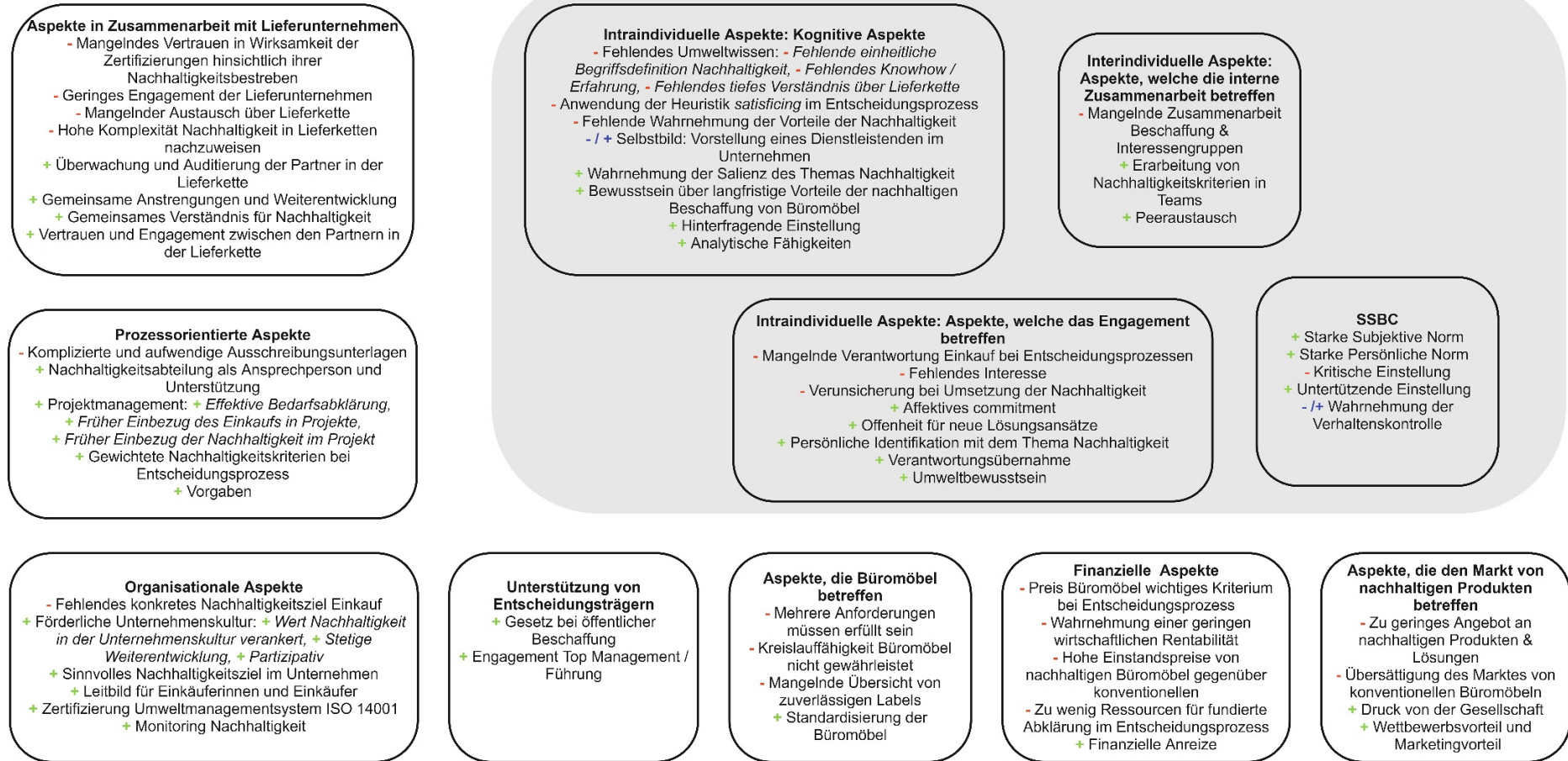
Insgesamt kann gezeigt werden, dass nach der Integration der beiden Phasen I und II die Faktoren des SSBC einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Einkäuferinnen und Einkäufer haben, gewisse Verhaltensabsichten und / oder Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer haben und können je nach Ausprägung auch eine Hürde oder ein Wegbereiter darstellen.

4.6.1 Zusammenfassung Phase I & II

Zusammenfassend können die durch die Experteninterviews eruierten Faktoren des SSBC nach Bamberg (2013) abhängig von ihrer Ausprägung als Hürden oder Wegbereiter angesehen werden. In der Abbildung 7 sind die Ergebnisse aus der Phase I und II in einer Übersicht entlang aller relevanten Aspekte zusammengefasst. Es werden diejenigen Hürden und Wegbereiter dargestellt, welche sich im Rahmen der Experteninterviews sowie in deren Auswertung als praxisrelevant gezeigt haben. Im nachfolgenden Kapitel werden diese Ergebnisse in Relation zur bestehenden Literatur gesetzt und interpretiert.

Kontextbezogene Faktoren

Personenbezogene Faktoren



Anmerkung. Hürde (-); Wegbereiter (+); abhängig von der jeweiligen Situation (-/+)

Abbildung 7. Übersicht Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung nachhaltiger Beschaffung

5. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel erfolgt die Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellungen. Weiter werden die Implikationen der Arbeit für die Wissenschaft und die Praxis erläutert. Zudem werden die Limitationen der qualitativen Interviewstudie diskutiert sowie eine kritische Würdigung und ein Ausblick für weitere Forschung gegeben.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisinterpretation zeigt auf, welche Hürden und Wegbereiter aus der Literatur und aus Sicht der befragten Einkäuferinnen und Einkäufer als relevant hervorgehen, um die Einflüsse auf die Verhaltensweisen in Richtung nachhaltiger Beschaffung der Einkäuferinnen und Einkäufern fundiert abzubilden. Die Interpretation der Ergebnisse soll schliesslich als Grundlage für ein besseres Verständnis der Zielgruppe von Pusch dienen und somit eine Grundlage für eine effektive und zielgruppenspezifische Beratung von Einkäuferinnen und Einkäufern für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel darstellen.

Die vorliegende Arbeit beweist, dass die untersuchte Stichprobe in ihrer aufgabenspezifischen Rolle als Einkäuferinnen und Einkäufer mit ihren Verhaltensweisen in der Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung einiges bewirken können. Beispielsweise kann auf Nachhaltigkeitskriterien inklusive der Betrachtung vom ganzen Lebenszyklus von Büromöbeln in der Beschaffung geachtet werden (Bundesamt für Umwelt, 2022c). Die erkannten Forschungslücken durch Francoeur et al. (2021) und Carter et al. (2019) sowie Sönnichsen und Clement (2020), sich spezifisch auf Verhaltensweisen in einem Aufgabenbereich einer Person im Unternehmen zu fokussieren und psychologischen Faktoren nachzugehen, wurde genutzt, um vertiefte Erkenntnisse zu generieren. Im Folgenden werden die gewonnen Erkenntnisse anhand der Fragestellungen erläutert und interpretiert.

5.1.1 Hürden und Wegbereiter

Welche Hürden und Wegbereiter bestimmen die Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufer, sich für eine nachhaltige Beschaffung von Büromöbeln in einem Unternehmen zu engagieren?

Die Evaluation von Verhaltensweisen in der aufgabenspezifischen Rolle einer Person hat gezeigt, dass insgesamt kontext- sowie auch personenbezogene Faktoren als Hürden und Wegbereiter für eine Verhaltensänderung in Richtung nachhaltiger Beschaffung von

Büromöbel eine tragende Rolle spielen. Dank dem explorativen Charakter und der Einbindung des Phasenmodells SSBC nach Bamberg (2013) konnten darüber hinaus, eine Vielfalt an Faktoren eruiert, diese vertieft erklärt und die Erkenntnisse aus der Literatur erweitert werden (siehe für eine Übersicht Abbildung 7).

Im Gegensatz zu den beschriebenen Hürden und Wegbereitern, welche in der Literatur spezifisch für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung genannt werden, werden bei der vorliegenden Arbeit hinsichtlich deren Häufigkeit, mehr Wegbereiter als Hürden genannt. Jedoch bestimmt diese Erkenntnis nicht über die Stärke des Einflusses der Faktoren auf die Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer. Alternativ kann die höhere Anzahl Wegbereiter anders gedeutet werden und damit zusammenhängen, dass sich die befragten Einkäuferinnen und Einkäufer bereits mit der Thematik beschäftigt haben. Zusätzlich hat sich in der Zwischenzeit die Nachhaltigkeit und dessen Anwendung in der Beschaffung, hingegen der Aussage von Rane und Thakker (2020), in Richtung Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung nach dessen Einführung bewegt und ist deshalb präsent. Nichtsdestotrotz wurde bestätigt, dass finanzielle Aspekte nach wie vor ein tragender Punkt im Auswahlprozess des Einkaufs zwischen Lieferunternehmen und deren Angeboten darstellt. Es wurde bekräftigt, dass die Einkäuferinnen und Einkäufer hohe Einstandspreise von nachhaltigen Büromöbeln wahrnehmen (Hepperle, 2016) und dem Thema in diesem Zusammenhang oftmals eine geringere wirtschaftliche Rentabilität zuschreiben (Wu & Pagell, 2011). Zudem hat sich erwiesen, dass der Markt von nachhaltigen Produkten in dessen Entwicklung nicht entsprechend fortgeschritten ist, um das gewünschte Angebot für die Einkäuferinnen und Einkäufer zu bieten, ohne dafür grosse Recherchen und Einsatz von Ressourcen zu verlangen (Zaidi et al., 2021). Darüber hinaus konnte aufgezeigt werden, dass für Einkäuferinnen und Einkäufer die Schwierigkeit besteht, allen Anforderungen an Ergonomie, Funktionalität, Standardisierung, Normierung, Design, Qualität und Nachhaltigkeitskriterien wie Reparierfähigkeit oder Kreislauffähigkeit beim Einkauf von Büromöbeln gerecht zu werden. Spezifisch auf die Nachhaltigkeit von Büromöbeln bezogen, benötigt es für die Wiederverwendung und die Wiederverwertung (hier zusammengefasst als Kreislauffähigkeit) für die Einkäuferinnen und Einkäufer zugängliche Lösungen, um die Umsetzung des Zielverhaltens zu vereinfachen. Es wird zudem als komplex eingeschätzt, Nachhaltigkeit in den Lieferketten durchgängig nachweisen zu können. Um dem entgegenzuwirken, werden Wegbereiter wie gemeinsame Anstrengungen von Einkäuferinnen und Einkäufer mit Lieferunternehmen sowie Investitionen in die gemeinsame Weiterentwicklung genannt, welche auch in der Literatur diskutiert werden (Peters et al., 2011, Wu & Pagell, 2011; Walker et al., 2008; Lee, 2008). Weiter zeigt sich die Auditierung und Überwachung der Partner in der Lieferkette als hilfreich, nachhaltiger zu beschaffen

(Ageron et al., 2012). Zur Stärkung dieses Wegbereiters sollten sich Lieferunternehmen mit zuverlässigen Zertifizierungen bei den Einkäuferinnen und Einkäufern ausweisen können. Was bei der Zielgruppe ausserdem auf Beliebtheit in der praktischen Umsetzung dieses Wegbereiters stösst, sind online verfügbare Ratingplattformen, welche einen Überblick über die Zertifizierungen der Lieferunternehmen bieten. Schwieriger wird es allerdings, wenn ein mangelndes Vertrauen in die Wirksamkeit dieser Zertifizierungen von Lieferunternehmen besteht, was über die Theorie zum Thema Vertrauen in Partner der Lieferkette von Senge und Prokesch (2011) sowie Dou et al. (2018) hinaus geht. Zusätzlich zeigt die Untersuchung auf, dass sich ein mangelndes Vertrauen in solche Zertifizierungen mit einer kritischen Einstellung zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsaspekts der Einkäuferinnen und Einkäufern äussern kann (vgl. dazu TPB nach Ajzen, 1991). Was sich hingegen als eine unterstützende und förderliche Einstellung herausstellte, ist das Bewusstsein über die langfristigen Vorteile der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel. Dies wirkt unter anderem der Hürde der geringen Zuschreibung der wirtschaftlichen Rentabilität der nachhaltigen Büromöbel entgegen, weil das Verständnis gefördert wird, dass sich höhere Preise von Büromöbel langfristig betrachtet, auszahlen können. Indem alle Kosten über den Lebenszyklus inklusive der Entsorgung der Büromöbel berücksichtigt werden, wird die Wirtschaftlichkeit anders gerechnet (Bundesamt für Umwelt 2022c). Ein weiterer Wegbereiter, welcher kognitive Aspekte eines Individuums betrifft, sich für die nachhaltige Beschaffung zu engagieren, ist die Salienz des Themas im Unternehmen. Es hat sich gezeigt, dass beispielsweise Events, Projekte und Informationen durch Newsletter über Nachhaltigkeit die Präsenz des Themas im Unternehmen anregen und dadurch dem Bewusstsein der Einkäuferinnen und Einkäufer leichter zugänglich ist. Von der Literatur bestätigt, ist der Wegbereiter der förderlichen Unternehmenskultur (Kumar et al., 2018), welcher sich gemäss der vorliegenden Untersuchung vor allem dadurch auszeichnet, dass der Wert Nachhaltigkeit darin verankert ist. Dies kann in Verbindung mit der Salienz des Themas stehen, denn unter der Voraussetzung, dass der Wert Nachhaltigkeit in der Kultur verankert ist, liegt es nahe, dass dieses Thema auch bei den Mitarbeitenden salient ist. Dies kann durch ein sinnvolles Nachhaltigkeitsziel im Unternehmen verstärkt werden. Jedoch zeigen die Ergebnisse, dass für eine Wirkung in Richtung Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung, dieses Nachhaltigkeitsziel im Unternehmen spezifisch für den Einkauf konkretisiert sein muss, was stand heute nicht umgesetzt wird. Es hat sich zudem gezeigt, dass ein Leitbild für Einkäuferinnen und Einkäufer förderlich ist, wobei das Dienstleistungsverständnis (d.h. das Selbstbild eines Dienstleistenden im Unternehmen) der Einkäuferinnen und Einkäufer genutzt werden kann, um auch eine Anforderung im Sinne der Nachhaltigkeit zu stellen. Somit kann die Verantwortung, nachhaltig zu agieren, auch an den Einkauf und die beteiligten Personen übergeben werden. Nebst den Anregungen von Zielen, Leitbildern und

Kulturwandel sollen auch gewisse Vorgaben und Ansprüche an ein Monitoring der Nachhaltigkeit angestossen werden. Dabei spielt das Engagement des Top Managements und der Führung eine wichtige Rolle, was die Literatur von Koberg und Longoni (2019) unterstützt. Indem der Wert Nachhaltigkeit von der Führung vorgelebt und aktiv in die Kultur eingebracht wird, fühlt sich die Einkäuferin oder der Einkäufer verpflichtet, sich zu engagieren. Dies beschreibt eine starke Aktivierung der subjektiven Norm, welche in der vorliegenden Untersuchung erkannt wurde (vgl. dazu TPB nach Ajzen, 1991), nicht zuletzt auch aufgrund des sozialen Drucks der Gesellschaft, welcher unter anderem durch die hohe Aufmerksamkeit des Themas geprägt ist (Kitsis und Chen, 2021). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass eine persönliche Identifikation mit dem Wert Nachhaltigkeit und der Glaube an die Vorteile der organisationalen Veränderung hinsichtlich der nachhaltigen Beschaffung, dem sogenannten affektiven Commitment (Grandia, 2015), zu einer Aktivierung der persönlichen Norm führen und sich förderlich auswirken können (vgl. dazu NAM nach Schwartz & Howard, 1981). Zudem erwies sich eine Ausprägung von Umweltbewusstsein als förderlich (Walker, et al., 2008; Khodaparasti et al., 2020). Für eine effektive Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung fehlt es jedoch oftmals an tiefergehendem Umweltwissen (Lee, 2008; Bai & Sarkis, 2010). Es hat sich einerseits gezeigt, dass fehlendes Umweltwissen durch nicht vorhandenes Knowhow und fehlender Erfahrung der Einkäuferinnen und Einkäufer geprägt ist. Dies kann unter anderem dazu führen, dass Einkäuferinnen und Einkäufer eine tiefere Verhaltenskontrolle wahrnehmen (vgl. dazu TPB nach Ajzen, 1991). Zusätzlich zeichnet sich fehlendes Umweltwissen in einem fehlenden tieferen Verständnis über die Komponenten und Transparenz der Lieferkette ab, was Brammer und Walker (2011) bestätigen. Dies kann mitunter dazu führen, dass in einer Entscheidung zwischen verschiedenen Verhaltensweisen anhand der *satisficing* Heuristik, diejenige Verhaltensweise ausgewählt wird, welche als gut genug erscheint. Diese Verhaltensweise kann unter Umständen nicht dem Sinne der Nachhaltigkeit entsprechen oder aufgrund von fehlendem Umweltwissen vermeintlich nachhaltig angesehen werden. So zeigt sich, dass gewichtete Nachhaltigkeitskriterien beim Entscheidungsprozess zu berücksichtigen sind und als strukturiertes prozessorientiertes Vorgehen einer Heuristik entgegenwirken können. Darüber hinaus konnte eruiert werden, dass eine aktuelle Hürde in den unterschiedlichen Definitionen von Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel besteht. Dies kann aufgrund fehlendem Umweltwissen zum Tragen kommen, da das Verständnis über Nachhaltigkeitskriterien in der Beschaffung inhaltlich nicht tief genug ist. Ausserdem besteht kein gemeinsames Verständnis über die Umsetzung der Nachhaltigkeit weder über die befragten Unternehmen hinweg noch in der Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen. Deshalb hat sich in der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass die Unterstützung einer Nachhaltigkeitsabteilung im Unternehmen sowie die gemeinsame

Erarbeitung von Nachhaltigkeitskriterien wichtige Wegbereiter sind. Hepperle (2016) betont die Wichtigkeit einer Kompetenzstelle bei der Einführung der Nachhaltigkeit in organisationale Prozesse. Jedoch verfügen kleinere und teils mittlere Unternehmen meist nicht über eine solche Kompetenzstelle oder die grösseren Unternehmen benötigen dennoch Expertenwissen in spezifischen Fragen, was ein Bedürfnis darstellt. Jedoch kann bereits ein Austausch unter Peers förderlich sein, um mögliche Fragen oder Anliegen unter Personen, welche am Beschaffungsprozess beteiligt sind, zu klären. Dies könnte möglicherweise dazu beitragen, allfällige Verunsicherungen in der Umsetzung von Nachhaltigkeit abzubauen. Auch die beschriebene Hürde der komplexen Ausschreibungsunterlagen hat gezeigt, dass eine punktuelle Unterstützung in dessen Erarbeitung von Vorteil wäre. Allerdings besteht im Allgemeinen eine mangelnde Zusammenarbeit des Einkaufs mit anderen am Beschaffungsprojekt beteiligten Parteien (Villena, 2019). Dabei konnte die vorliegende Untersuchung aufklären, dass der frühe Einbezug der Nachhaltigkeit als Wegbereiter resultiert. Vorausgesetzt, der Einkauf wird entsprechend von Beginn an in das Projekt involviert und die Verantwortung für die Umsetzung der Nachhaltigkeit im Entscheidungsprozess wahrgenommen. Es hat sich gezeigt, dass eine hinterfragende Einstellung der Einkäuferinnen und Einkäufer notwendig ist, dass in den einzelnen Prozessschritten von Beschaffungsprojekten beispielsweise bereits zu Beginn, der Bedarf an neuen Büromöbeln effektiv hinterfragt wird. So stellen die Einkäuferinnen und Einkäufer sicher, dass vor der Neubeschaffung alle verschiedenen denkbaren Lösungen in Betracht gezogen werden, wie beispielsweise die Wiederverwendung von alten Büromöbeln, welche im Unternehmen an Lager sind oder Büromöbel zu mieten. Die Offenheit gegenüber neuen Lösungen zählt deshalb mitunter als förderliche Eigenschaft von Einkäuferinnen und Einkäufern in der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Büromöbelbeschaffung.

Zusammengefasst stellen die diskutierten Hürden und Wegbereiter ein breites Bild an Faktoren dar, die Einfluss auf die Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufer bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung nehmen und über die theoretischen Konstrukte hinaus gehen (siehe für eine Übersicht Abbildung 7). Im folgenden Kapitel werden aus den Erkenntnissen Implikationen für die Praxis abgeleitet.

5.1.2 Allgemeine Handlungsfelder

Ausgehend von den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit und den Erkenntnissen aus der Wissenschaft, lässt sich folgende Fragestellung beantworten: *Welche Handlungsfelder können aufgrund der identifizierten Hürden und Wegbereiter abgeleitet werden?*

Die im Folgenden beschriebenen Handlungsfelder zeigen jene Bereiche auf, welche in den Unternehmen verändert werden müssen, damit Individuen wie Einkäuferinnen und Einkäufer vermehrt nachhaltige Beschaffung als Verhaltensweisen wählen und diese umsetzen können. Trotz der breiten Aufstellung der erläuterten Faktoren, die Einfluss auf die Verhaltensweisen von Einkäuferinnen und Einkäufer nehmen, sich für eine nachhaltige Beschaffung zu engagieren, sind zusammengefasst vier zentrale Handlungsfelder erkennbar. Diese Handlungsfelder haben das Ziel, Hürden abzubauen und Wegbereiter zu nutzen oder zu stärken, um das Zielverhalten in den Unternehmen zu fördern. Sie treffen unabhängig von der zugeordneten Phase nach dem SSBC nach Bamberg (2013) auf alle Einkäuferinnen und Einkäufer von Büromöbel zu.

1. Basiskompetenz über Nachhaltigkeit schaffen

Zwingerdermassen muss ein einheitlich tiefes Verständnis über die Definition der Nachhaltigkeit und dessen Umsetzung in den entsprechenden Branchen herrschen. In diesem Zusammenhang stellt eine essenzielle Aufgabe, die Förderung von Umweltwissen bei den Einkäuferinnen und Einkäufern, für die Stiftung Pusch dar. Darüber hinaus müssen Einkäuferinnen und Einkäufer befähigt werden, mit der wahrgenommenen Komplexität des Nachweises von Nachhaltigkeit in der Lieferkette umgehen zu können. Entsprechend müssen einfach verständliche Instrumente zur Bewertung der Umwelteigenschaften von zu beschaffenden Produkten (z.B. Checklisten), übersichtliche Verwaltungsplattformen nachhaltiger Liefernetzwerke (z.B. EcoVadis) und einfach zugängliche Übersichten von zuverlässigen Zertifizierungen und Labels zur Verfügung gestellt werden (z.B. die Webseite labelinfo.ch). Es braucht eine Kommunikation darüber, was aus Sicht der Nachhaltigkeit gut genug in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel ist, beispielsweise welcher Bürodrehstuhl von welcher Marke empfohlen wird und weshalb. Dieser Benchmark muss zwingenderweise an die Einkäuferinnen und Einkäufer kommuniziert werden, um als hilfreiche Orientierung in der Praxis zu dienen. In diesem Handlungsfeld ist zu empfehlen, dass eine Form eines Leitfadens für Einkäuferinnen und Einkäufer bereitgestellt wird, welcher unter anderem diese konkreten Beispiele umschreibt. In erster Linie müssen die im Handlungsfeld *Basiskompetenz über Nachhaltigkeit schaffen* erwähnten Aspekte an ein breites Zielpublikum gestreut werden. Es können darüber hinaus mögliche Kooperationen mit Aus- und Weiterbildungsangeboten in der Schweiz (z.B.

Fachverband für Einkauf und Supply Management) in Anbetracht gezogen werden, um die Basiskompetenzen bei der Zielgruppe über die Nachhaltigkeit effektiv und langfristig zu schaffen.

2. Bewusstsein über Lebenszyklus der Büromöbel schaffen

Vor allem die Stärkung des Bewusstseins über mögliche Einsparungen durch die Beschaffung von nachhaltigen Produkten spielt im Abbau von Hürden im Einkauf eine wichtige Rolle. Die Vorteile müssen klar und die anfallenden Kosten ersichtlich aufgelistet sein, wenn es beispielsweise um die Entsorgung der Büromöbel geht. Daher sollte jeweils auf die Kosten, welche bei konventionellen Büromöbeln grösser ausfallen, hingewiesen oder diese in der Erarbeitung von Nachhaltigkeitskriterien beachten werden. Damit die Entscheidung zugunsten der Nachhaltigkeit fällt, kann es zudem hilfreich sein, die Umweltfolgen in Form von Kosten aufzuzeigen. Deshalb müssen Einkäuferinnen und Einkäufer davon überzeugt werden, die Kosten ganzheitlich, über den Lebenszyklus der Büromöbel zu berechnen und nicht nur Anschaffungskosten in Betracht zu ziehen. Als erste Intervention in diesem Handlungsfeld wird empfohlen, einen Workshop für Einkäuferinnen und Einkäufer zum Thema der Lebenszykluskostenrechnung anzubieten. Dieser soll auf eine partizipative und innovative Art die Einkäuferinnen und Einkäufer dazu befähigen, sich bewusst über den Lebenszyklus der Büromöbel zu werden, was grundlegend für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung ist. Dieser Workshop kann zudem dafür genutzt werden, die Kreislaufwirtschaft miteinzubeziehen und die Definition der Nachhaltigkeit in allen Dimensionen zu vermitteln. Da es jedoch in erster Linie um die Thematik einer Kostenrechnung geht, ist anzunehmen, dass das Interesse bei der Zielgruppe an einer Teilnahme des Workshops hoch sein wird.

3. Interne und externe Zusammenarbeit fördern

In den Unternehmen soll die interne Zusammenarbeit von Projektbeteiligten mit dem Einkauf gefördert werden, damit Nachhaltigkeitskriterien von Beginn an gemeinsam erarbeitet werden und entsprechend vom Markt abgefragt werden können. Die analytischen Fähigkeiten von Einkäuferinnen und Einkäufern benötigt es bereits zu Beginn in einem Projekt, damit mittels Marktanalyse abgeholt werden kann, welche Lösungen in Frage kommen. Daher ist es umso wichtiger, auch die Lieferunternehmen miteinzubeziehen und gemeinsam auf ein Ziel hin zu arbeiten, um sich stetig weiterzuentwickeln. Wenn Einkäuferinnen und Einkäufer die Nachfrage von nachhaltigen Lösungen steigern, so steigt auch der Druck an die Lieferunternehmen, nachhaltige Produkte anbieten zu können. Diese Zusammenarbeit muss zwingend gefördert werden, indem beispielsweise durch Pusch online Austauschplattformen zur Verfügung gestellt oder Events vor Ort für ein

Zusammentreffen organisiert werden. Dadurch kann Wissen und Erfahrung geteilt und essenzielle Fragen auch in Bezug auf die Weiterentwicklung von Angeboten in der Büromöbelbeschaffung diskutiert werden. Zudem kann die Stiftung Pusch als weitere Massnahme in der Beratung die Einkäuferinnen und Einkäufer gezielt an Meetings mit Lieferunternehmen begleiten.

4. Kulturwandel durch Vorbilder anstossen

Es ist notwendig einen Kulturwandel im Unternehmen zu unterstützen und zu stärken. Eine förderliche Unternehmenskultur zu unterstützen, in welcher der Wert Nachhaltigkeit verankert ist, Ideen und Innovation willkommen sind, Offenheit für neue Lösungen besteht und eine stetige Weiterentwicklung erwünscht ist. Mit Events, Projekten, Workshops, World Cafés oder mit Plakaten zum Thema im Unternehmen kann zur Salienz der Nachhaltigkeit beigetragen werden. Diese Kultur zeigt sich förderlich für eine Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung. Die Führung und das Management nehmen dabei als Vorbilder die Hauptrolle ein und können durch Anstösse ihrerseits einen Wandel vorantreiben. Deshalb ist es für Pusch zu empfehlen, gezielt die Führungspersonen entsprechend in diesem Kulturwandel zu schulen, damit es nicht bei einzelnen Projekten darum geht, Nachhaltigkeit umzusetzen, sondern es Teil der Kultur im Unternehmen wird. Dabei müssen Leitbilder mit konkreten Zielen in der Nachhaltigkeit für den Einkauf entwickelt werden, die als Orientierung der Einkäuferinnen und Einkäufer dienen. Die Führungspersonen bilden somit eine äusserst relevante und spezifische Zielgruppe für Pusch, um einen effektiven Anstoss für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in Unternehmen zu erlangen.

Zusammenfassend bieten die vier erarbeiteten Handlungsfelder *Basiskompetenz über Nachhaltigkeit schaffen, Bewusstsein über Lebenszyklus der Büromöbel schaffen, interne und externe Zusammenarbeit fördern, Kulturwandel durch Vorbilder anstossen*, ein breites Verständnis über die Bedürfnisse der Zielgruppe von Pusch in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung. Anhand dieser Handlungsfelder wird aufgezeigt, welche Prioritäten in der Praxis gesetzt werden sollen, um mögliche Hürden abzubauen und Wegbereiter zu stärken, damit das Zielverhalten erfolgreich umgesetzt werden kann. Im folgenden Kapitel werden spezifische Interventionsstrategien für die Zielgruppe abgeleitet, welche als mögliche Beratungsansätze gesehen werden können.

5.1.3 Interventionsstrategien

Um spezifische Interventionsstrategien für eine Verhaltensänderung in Richtung Nachhaltiger Beschaffung ableiten zu können, werden in diesem Kapitel diejenigen Fragestellungen beantwortet, welche Bezug auf vertiefte psychologische Einflussfaktoren nehmen: *Wie können diese Verhaltensweisen entlang psychologischer Theorien erklärt*

werden? und welche konkreten Handlungsempfehlungen können anhand des Stage Model of Self- Regulated Behavioural Change nach Bamberg (2013) abgeleitet werden?

Zur Erklärung der Verhaltensweisen und der anschließenden Ableitung der konkreten Handlungsempfehlungen (d.h. Interventionsstrategien) werden die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit anhand jener Faktoren und Phasen des SSBC nach Bamberg (2013) erläutert, welche im Rahmen der Interviews erwähnt wurden. Die Evaluation der Verhaltensweisen der Einkäuferinnen und Einkäufer entlang der Faktoren des SSBC hat gezeigt, dass sich die Einkäuferinnen und Einkäufer in unterschiedlichen Phasen der Verhaltensänderung befinden. Da die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung mehrere Verhaltensweisen in verschiedenen Dimensionen beinhaltet (vgl. dazu Kap. 2.2.1), ist die Zuteilung der Einkäuferinnen und Einkäufer in die Phasen des SSBC nicht trivial. Bei der folgenden Zuteilung wird davon ausgegangen, dass das Zielverhalten, welches aufgrund der Forderung nach nachhaltigen Konsum- und Produktionsmuster (SDG Nr. 12, Bundesamt für Umwelt, 2022a) besteht, alle Verhaltensweisen in der Umsetzung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit beinhaltet.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Faktoren *Normen*, *Einstellungen* und *PBC* eine Rolle bei der Verhaltensänderung in Richtung der nachhaltigen Beschaffung spielen. Im Folgenden wird nach den Phasen des SSBC nach Bamberg (2013) auf die psychologischen Faktoren eingegangen.

Predecisional - preactional Phase

Die Ergebnisse zeigen, dass keine der Einkäuferinnen und Einkäufer der *predecisional* Phase zugeteilt werden konnten, sich jedoch wenige Einkäuferinnen und Einkäufer in der *preactional* Phase befinden. Diejenigen Einkäuferinnen und Einkäufer, welche sich in der *preactional Phase* befinden, haben eine *goal intention* gebildet, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Weil da werde ich meine Ohren und Augen aufhalten und schauen, wie das funktioniert, das wird noch interessant. Weil, ich sag immer die Produkte sind günstiger geworden. Und wie günstiger das Produkt wird, zu nachhaltig kann es dann nicht sein.» (B11, Abs. 32). Im Übergang in die *preactional* Phase weisen die interviewten Einkäuferinnen und Einkäufer eine mittlere Aktivierung der subjektiven und persönlichen Norm auf (vgl. dazu das NAM nach Schwartz & Howard, 1981). Im Vergleich dazu zeichnen sich in weiteren Phasen des SSBC die Einkäuferinnen und Einkäufer mehrheitlich durch eine starke Ausprägung der Normen aus, was aufzeigt, dass bei Einkäuferinnen und Einkäufern in früheren Phasen der Verhaltensänderung eine Stärkung der Normen sinnvoll ist (Lindenberg, 2013).

Preactional - actional Phase

Einkäuferinnen und Einkäufer in der *actional* Phase haben eine *behavioral intention* formuliert, wie: «Auch jetzt bei der Beschaffung von neuem Mobiliar, versuchen wir einfach dann, diesen Mix herzustellen, aus altem Mobiliar und neuen, oder wir müssen dann nicht vielleicht gerade alles wegschmeissen.» (B9, Abs. 24). Bei den Faktoren nach TPB (Ajzen, 1991) wurde eruiert, dass die Einstellung Einfluss darauf nehmen kann, ob ein Übergang in diese *actional* Phase gelingt (vgl. dazu TPB nach Ajzen, 1991). Gemäss der vorliegenden Untersuchung bestehen Hinweise darauf, dass die Einstellung zur Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung eher unter der Voraussetzung Einfluss nimmt, wenn diese negativ ausgeprägt ist, was sich an die Theorie von Preuss und Walker (2011) annähert, welche die Einstellung als Hürde klassifiziert. Eine unterstützende Einstellung weist keinen hinderlichen Einfluss auf die Umsetzung der Verhaltensänderung auf, da im Vergleich alle Einkäuferinnen und Einkäufer eine unterstützende Einstellung aufweisen, ausser einer der Fälle, der sich in der *preactional* Phase befindet (vgl. dazu TPB nach Ajzen, 1991). Dieser Fall weist eine tiefe PBC auf, da sich dieser aufgrund mangelnden Vertrauens gegenüber den Zertifizierungen von Lieferunternehmen nicht befähigt fühlt, die Nachhaltigkeit in der Lieferkette nachweisen zu können. Ein weiterer Fall in der *preactional* Phase weist hingegen eine hohe PBC auf, weil die Umsetzung der Nachhaltigkeit lediglich mit der Langlebigkeit und Reparierfähigkeit der Büromöbel definiert wird. Gemäss Einschätzungen im Interview ist es mit diesen Kriterien einfach umsetzbar ist, entsprechende Büromöbel zu beschaffen. Im Hinblick auf die PBC hat sich in der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass sie abhängig davon ist, wie die Einkäuferinnen und Einkäufer die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel definieren und wie tief das Verständnis dafür geht, unabhängig davon, in welcher Phase sich die Person befindet. Es kann eine Tendenz in den Erkenntnissen erkannt werden, dass je umfassender die Definition und das Verständnis der Umsetzung der Nachhaltigkeit der Beschaffung geht, desto tiefer wird die Verhaltenskontrolle wahrgenommen, was weitgehend in der *actional* und *postactional* Phase zum Tragen kommt. Rund 90% dieser Fälle weisen mitunter eine stark ausgeprägte subjektive und persönliche Norm sowie eine unterstützende Einstellung auf.

Actional - postactional Phase

Die Einkäuferinnen und Einkäufer in der *postactional* Phase zeigen eine mittlere bis tiefe wahrgenommene Verhaltenskontrolle (PBC) auf, trotzdem werden bereits Nachhaltigkeitskriterien in der Beschaffung von Büromöbeln berücksichtigt und umgesetzt. Die gesetzte *implementation intention* äusserte sich beispielsweise wie folgt: «..., dass wir da wirklich die Lieferanten auch an recyclebaren Anteilen zum Beispiel abgefragt haben. Das waren dann eben so Zuschlagskriterien, also was ist recyclebar an dem Produkt oder auch

vielleicht *cradle to cradle* je nach Produkt.» (B6, Abs. 82). Dies deckt sich mit der Theorie nach Bamberg (2013), welche postuliert, dass in der *actional* Phase diejenigen Verhaltensweisen mit dem besten Verhältnis zwischen der Einstellung und der wahrgenommenen Leichtigkeit oder Schwierigkeit, ein Verhalten auszuführen, ausgewählt werden. Es kann interpretiert werden, dass bis dato die einfach umsetzbaren Verhaltensweisen im Rahmen der nachhaltigen Büromöbelbeschaffung durch die Einkäuferinnen und Einkäufer in der *postactional* Phase Anwendung finden (z.B. Nachhaltigkeitskriterien als Zuschlagskriterien zu berücksichtigen), jedoch schwer umsetzbare Verhaltensweisen (z.B. kreislauffähige Büromöbel beschaffen) noch nicht den Reifegrad einer *implementation intention* erreichen. Dies kann jedoch nicht abschliessend beurteilt werden, da die erwähnten Beispiele der Verhaltensweisen in den Interviews lediglich einen Einblick gewähren und keine vollständige Vergleichbarkeit zwischen den Verhaltensweisen zulassen. Folgendes Zitat zeigt auf, dass nebst der bereits eingeführten gewichteten Nachhaltigkeitskriterien in diesem Fall, weiteres Engagement in der vertieften Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung gezeigt werden will:

Der Fokus ist beim Mobiliar klar auf Nachhaltigkeit und der Zukunft. Oder ja, wir sind jetzt auch dran mehr in Richtung Kreislaufwirtschaft zu beschaffen. Sprich das Ziel bei der Kreislaufwirtschaft ist es ja, dass wir nicht immer viele Ressourcen einfach brauchen, von der Erde nehmen, benützen und dann am Schluss wegwerfen oder verbrennen, sondern dass eigentlich der Zyklus dann wieder geschlossen wird und eigentlich die Rohstoffe wiederverwendet werden können. Und das Thema ist auch zum Beispiel; Müssen wir immer kaufen? Müssen wir Besitzer bleiben oder können wir es zurückgeben und die Hersteller verwenden dann die Materialien wieder und machen und machen mit diesen Rohstoffen wieder neue Möbel. Das wäre eigentlich so das Ziel, bei den Möbeln vor allem, genau, dass es Richtung Kreislaufwirtschaft geht. (B5, Abs. 42)

Somit wird aus den Ergebnissen ersichtlich, dass im Hinblick auf die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung trotz einer tieferen Ausprägung der PBC die *postactional* Phase erreicht wurde. Nicht zuletzt durch stark ausgeprägte Normen und unterstützender Einstellung zur Umsetzung der Nachhaltigkeit (vgl. dazu TPB nach Ajzen, 1991). Dennoch kann aufgezeigt werden, dass die Einkäuferinnen und Einkäufer befähigt werden müssen, die Nachhaltigkeit in der Beschaffung vertieft umsetzen zu können, da die PBC allgemein als tief bis mittel wahrgenommen wird.

Aus diesen Erkenntnissen sowie den im Kapitel 2.3 geschilderten Interventionsstrategien für die jeweiligen Phasen der SSBC nach Bamberg (2013), werden Handlungsempfehlungen spezifisch für die Beratung der Einkäuferinnen und Einkäufer abgeben. Dabei werden

diejenigen Interventionen beschrieben, welche aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse auf die Zielgruppe in der entsprechenden Phase zutreffen.

Frühe Phasen der Verhaltensänderung:

Normen stärken

Die Einkäuferinnen und Einkäufer in der *predecisional* - *preactional* Phase, welche keine konkreten Verhaltensabsichten in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung gebildet haben und sich in den früheren Phasen der Verhaltensänderung befinden, sollten mittels normativer Überzeugungsarbeit und Kommunikation mit Argumenten in Bezug auf soziale Normen und Werte bestärkt werden (Lindenberg, 2013). Die Einkäuferinnen und Einkäufer, welche sich in einer früheren Phase der Verhaltensänderung befinden, hatten wahrscheinlich noch keinen Kontakt mit Pusch oder haben noch kein Beratungsgespräch vereinbart, da noch keine konkrete Verhaltensabsicht besteht. Deshalb wird hier empfohlen, Interventionen anzusetzen, welche breit gestreut werden können. Ein Beispiel dafür ist, ein Bild mit dem Fakt «9 von 10 Schweizer Unternehmen haben sich bereits dazu committet, sich für eine nachhaltige Beschaffung von Büromöbeln zu engagieren» auf den sozialen Netzwerken zu verbreiten. Ein anderes Beispiel, um die Normen zu aktivieren, wäre ein Unternehmen anzufragen, welches über ein grosses Ansehen in der Schweiz verfügt und dies als Testimonial zu nutzen. Dabei könnte eine Person von diesem Unternehmen die Vorteile der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung vermitteln und so für Anstösse sorgen.

Mittlere Phase der Verhaltensänderung:

Wirkungsziel definieren & Knowhow vermitteln

Die Einkäuferinnen und Einkäufer, welche Verhaltensabsichten mitteilen, diese jedoch noch nicht umsetzen oder noch konkret planen müssen (*preactional* - *actional* Phase), sollten in erster Linie davon überzeugt werden, ihr Verhalten in die Tat umsetzen zu wollen und zu können. Dazu müssen bei letzten kritischen Einstellungen Informationen über die Vor- und Nachteile verschiedener Verhaltensalternativen im Rahmen der nachhaltigen Beschaffung geliefert werden (Fishbein & Ajzen, 2010). Zum Beispiel muss allfälliges Misstrauen gegenüber Zertifizierungen von Lieferunternehmen reduziert werden, indem die Zertifizierungen von Pusch bewertet und verifiziert werden. Diese Bewertung kann als Übersicht für die Einkäuferinnen und Einkäufer über alle Zertifizierung oder Labels von Büromöbel dienen. Bestehende Angebote von Pusch wie beispielsweise die Webseite *labelinfo.ch*, müssen entsprechend mehr vermarktet werden, damit diese im Kontext von Unternehmen Anwendung finden. Dazu können spezifische Newsletter zur Verbreitung der Informationen über Labels und Zertifizierungen für die Zielgruppe der Einkäuferinnen und

Einkäufer hilfreich sein. Welchem Aspekt in den Interviews explizit weniger Bedeutung zugeschrieben wurde, jedoch durch vertiefte psychologische Erkenntnisse in Anbetracht der PBC mehr Gewicht haben soll, ist die Einführung eines konkreten Nachhaltigkeitsziels für die Abteilung des Einkaufs. Es ist elementar, dass Nachhaltigkeitsziele erarbeitet werden, welche konkret auf den Einkauf und deren Auftrag im Unternehmen zugeschnitten sind, um Einkäuferinnen und Einkäufer in mittleren Phasen der Verhaltensänderung effektiv unterstützen zu können. Einkäuferinnen und Einkäufer benötigen ein Leitbild, welches vermittelt, dass in Zusammenarbeit mit Lieferunternehmen und internen Interessengruppen neue Lösungen in der Beschaffung von Büromöbeln möglich sind. Ein Leitbild für den Einkauf könnte zudem die Zusammenarbeit als Team am Thema der Nachhaltigkeit fördern, da eine gemeinsame Vision bzw. Mission verfolgt wird. Dafür muss aufgezeigt werden, welche Wirkung mit dem Nachhaltigkeitsziel für die Umwelt und das Unternehmen selbst erreicht werden kann (McCalley & Midden, 2002). In der Umsetzung könnten beispielhaft Nachhaltigkeitsziele spezifisch auf die Beschaffung bezogen, auf der Webseite von Pusch, in einer Beratung aufgezeigt oder anhand eines Best Practices Beispiel vermittelt werden, welche Wirkung damit erzielt werden kann. Anhand eines konkreten Best Practices Beispiels, welches eine erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffung von Büromöbeln beschreibt, könnte des Weiteren Knowhow an die Zielgruppe weitergegeben werden (vgl. dazu Vermittlung von Handlungswissen, Kaiser & Fuhrer, 2003). Dies stellt einen grossen Nachholbereich vor allem für diejenigen Unternehmen dar, welche sich nicht an eine interne Kompetenzstelle für Nachhaltigkeitsthemen wenden können. Als erster Schritt könnte auch ein Erklärvideo zur Informationsvermittlung dienen, was eine nachhaltige Beschaffung alles beinhaltet, was sie bewirkt und wie sie konkret umgesetzt werden kann.

Fortgeschrittene Phasen der Verhaltensänderung:

Sozialer Support & Verhaltensfeedback

Alle Einkäuferinnen und Einkäufer, welche beginnen Verhaltensabsichten umzusetzen und zu planen (*actional - postactional* Phase), weisen laut vorliegender Untersuchung mehrheitlich ein etwas tieferes Wissen über die Nachhaltigkeit in der Beschaffung von Büromöbel auf. Sie verfügen über eine unterstützende Einstellung zur Umsetzung und stark aktivierte Normen. Allerdings stehen sie noch vor gewissen Hürden, welche das fehlende Angebot an nachhaltigen Lösungen und Produkten oder die Komplexität und damit verbunden fehlenden Transparenz der Lieferketten betreffen. In dieser Phase ist es daher wichtig, sozialen Support zu gewähren (Hogan, Linden & Najarian, 2002). Dies kann beispielsweise in Form einer Communityplattform bewirkt werden, durch die Peeraustausch gefördert wird. Dabei könnte Pusch eine Plattform bieten, bei der sich Teamkolleginnen und Teamkollegen sowie Einkäuferinnen und Einkäufer von anderen Unternehmen oder

Branchen austauschen und zum Beispiel Lösungsvorschläge diskutieren oder selbst von ihren Hürden berichten, um voneinander lernen zu können. Solch eine Plattform kann zudem genutzt werden, um in Form eines Ideenmanagements innovative Lösungen für komplexe Aspekte in der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung zu generieren. Zusätzlich wird empfohlen, dass in fortgeschrittenen Phasen der Verhaltensänderung Verhaltensfeedback an die Einkäuferinnen und Einkäufer gegeben werden soll (z.B. McCalley & Midden, 2002). Die Verhaltensänderung der Einkäuferinnen und Einkäufer wird damit anerkannt und es können weitere Tipps und Tricks an die Zielgruppe weitergegeben werden. Dazu könnte nebst dem mündlichen Verhaltensfeedback in einer Beratung durch Pusch auch ein Onlineformular auf der Webseite von Pusch konzipiert werden, bei dem der Ist-Zustand der Beschaffung durch den Einkauf beschrieben werden kann. Mitarbeitende von Pusch können auf diesem Weg eine Rückmeldung geben und zeitgleich wichtige Daten über die Zielgruppe sammeln, sofern diese mit der Datenübertragung einverstanden sind. Dies kann mitunter der *satisficing* Heuristik entgegenwirken, da das Verhalten von Expertinnen und Experten überprüft wird (Igarashi et al., 2017). Dadurch wissen die Einkäuferinnen und Einkäufer was sie bewirken und wo allfällig die Handlungsfelder sind.

Zusammenfassend können durch vertiefte psychologische Erkenntnisse, spezifische Interventionsstrategien für die Praxis abgeleitet werden, welche bereits wissenschaftlich auf ihre Wirkung überprüft worden sind (Bamberg, 2013). Diese Ergebnisse der Arbeit bieten die Grundlage für eine effektive Beratungsstrategie von Pusch und gibt vor, welche Interventionen je nach Phase der Verhaltensänderung der Einkäuferinnen und Einkäufer benötigt wird, um ihre Verhaltensweisen in Richtung nachhaltige Beschaffung zu verändern, respektive stärken zu können. Die Umsetzung der Interventionsstrategien bedingt, dass die Stiftung Pusch in Beratungen mit den jeweiligen Einkäuferinnen und Einkäufern eruieren können, in welcher Phase sich diese ungefähr befinden. Da die vorliegenden Interventionsstrategien spezifisch auf die Einflussfaktoren der Verhaltensänderung der Zielgruppe zugeschnitten sind, können sie in der Umsetzung der Praxis Ressourcen einsparen, da sie gezielt und effektiv von Pusch eingesetzt werden können. Dank der Anwendung des SSBC nach Bamberg (2013) in Kombination mit den Experteninterviews kann durch die vorliegende Untersuchung einen vertieften Einblick, auch in unbewusste Faktoren der Zielgruppe, gewährt werden, welche ihre Verhaltensweisen beeinflussen. Beispiele dafür sind, die eher tief wahrgenommene Verhaltenskontrolle aufgrund mangelnder Zielsetzung für den Einkauf, oder eine kritische Einstellung aufgrund mangelndem Vertrauen gegenüber Zertifizierungen von Lieferunternehmen. Die unbewussten Faktoren, respektive Faktoren, welche nicht explizit im Experteninterview genannt worden sind, jedoch in der vertieften Analyse mit den SSBC eruiert werden konnten, bieten einen Mehrwert gegenüber

der Methodik der Selbsteinschätzungen oder den Auskünften der Zielgruppe selbst. Welche Faktoren in zukünftiger Forschung beachtet werden sollten und welche Limitationen die vorliegende Untersuchung aufzeigt, wird im folgenden Kapitel erläutert.

5.2 Limitation und kritische Würdigung

Mittels qualitativer Interviewstudie konnte die Erfassung von subjektiven Erfahrungen und Verhaltensweisen der Zielgruppe von Pusch eruiert werden (Flick, 2019). Darüber hinaus war die Orientierung am Alltagswissen und die Erschliessung einer grossen Perspektivenvielfalt möglich. Die Erkenntnisse über Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung der Nachhaltigkeit der Beschaffung dienen als Grundlage für das tiefere Verständnis der Zielgruppe, jedoch können aufgrund des qualitativen Untersuchungsdesigns keine Aussagen über die Einflussstärke der beschriebenen Faktoren gemacht werden. Die Stärke des jeweiligen Einflusses der Faktoren ist aufgrund der Individualität der Unternehmen (z.B. unterschiedliche Prozesse, Unternehmenskultur, Führung der Mitarbeitenden, Möglichkeiten einer internen Nachhaltigkeitsabteilung, etc.) von Fall zu Fall unterschiedlich. Ziel in der Praxis ist es deshalb, die vorliegende Arbeit als Grundlage für eine Beratung zu nutzen, jedoch die Stärke der Einflüsse abhängig von der Kundschaft in den Beratungsgesprächen individuell zu eruieren. Um Limitationen aus wissenschaftlicher Sicht zu minimieren, hätte eine Ergänzung durch eine quantitative Methode, im Sinne eines Mixed-Methods Designs, geholfen (Kuckartz, 2014). Nebst der Einflussstärken der Faktoren hätten die eruierten Verbindungen zwischen den psychologischen Faktoren nach dem SSBC (Bamberg, 2013) und den eruierten Hürden und Wegbereitern mittels Fragebogen und statistischer Auswertung überprüft werden können. Dies hätte in Anbetracht des Ziels der vorliegenden Arbeit allerdings keinen Mehrwert für die Erkenntnisse ergeben. Alternativ hätten in der Phase II der Datenanalyse zur Erschliessung der Einflüsse der Faktoren des SSBC (Bamberg, 2013) beispielsweise eine latente Clusteranalyse vorgenommen werden können (Ohnmacht et al., 2017). Dies hätte im Sinne der Triangulation nach Mayring (2016) die Güte des Kriteriums verstärkt. Jedoch war es Ziel, die Zielgruppe der Einkäuferinnen und Einkäufer und deren Bedürfnisse sowie beeinflussende Faktoren, sich für nachhaltige Beschaffung zu engagieren, zu erklären und zu beschreiben und nicht einzelne Einflüsse zusammenzufassen und zu reduzieren. Betreffend Gütekriterium der Regelgeleitetheit nach Mayring (2016), entsprach eines der geführten Experteninterviews nicht exakt der systematisch wissenschaftlichen Vorgehensweise, da zwei Einkäuferinnen und Einkäufer gemeinsam an einem Interview teilnahmen. Zudem kann durch Vorherrschen von Sozialer Erwünschtheit in den Interviews allgemein die Limitation vorhanden sein, dass die berichteten Verhaltensweisen in den Interviews nicht zwingend der Realität entsprechen (Mummendey, 1981). Es muss davon ausgegangen werden, dass die Einkäuferinnen und Einkäufer im Antwortverhalten soziale Erwünschtheit gezeigt haben. Dabei muss beachtet werden, dass durch den Erstkontakt der Stiftung Pusch mit den Einkäuferinnen und Einkäufern in der Stichprobenauswahl die Möglichkeit bestanden hat, dass Erwartungen in

Form von sozialen Normen bei der Zielgruppe ausgelöst wurden. Jedoch wurde durch die Zusicherung der Anonymisierung der Daten versucht, der Antworttendenz der Sozialen Erwünschtheit entgegenzuwirken. Zusätzlich muss im Rahmen der kritischen Würdigung der vorliegenden Arbeit angefügt werden, dass die Nachhaltigkeit in der Beschaffung im Hinblick auf die Implementierung in den Lieferketten ein sehr komplexes Thema aufweist, welches noch weiter in den Interviews hätte vertieft werden können. Zur besseren Vergleichbarkeit der Fälle wäre es empfehlenswert gewesen, eine Definition der Nachhaltigkeit für die Einkäuferinnen und Einkäufer vorzugeben. Daraus hätte der aktuelle Stand in der Umsetzung der Nachhaltigkeit differenzierter eruiert werden können, im Sinne der Exploration war dies jedoch nicht möglich. Zudem hätte durch diese Vorgehensweise die zentrale Erkenntnis, dass ein unterschiedliches Verständnis bei den Einkäuferinnen und Einkäufern über die nachhaltige Büromöbelbeschaffung vorherrscht, nicht eruiert werden können. Weiter inkludiert die nachhaltige Beschaffung von Büromöbeln mehrere verschiedene Verhaltensweisen, was die Zuteilung in die Phasen des SSBC erschwerte. So wurde beispielsweise in einem Fall bereits ein Projekt gestartet, indem nur Lieferunternehmen berücksichtigt worden sind, welche sich für mehr ökologische Nachhaltigkeit einsetzten. Jedoch wurden keine Absichten darüber berichtet, ein Engagement für die soziale Nachhaltigkeit einzufordern. Somit konnten in einer Dimension der Nachhaltigkeit bereits ein Verhalten umgesetzt werden, während in einer anderen Dimension erst eine *goal intention* bestand, oder aufgrund fehlendem Umweltwissen, gar keine Äusserungen gemacht wurden. Schlussendlich wurden die Aussagen der Einkäuferinnen und Einkäufer hinsichtlich dem Zielverhalten, welches alle Dimensionen der Nachhaltigkeit einschliesst, bewertet. In der Zuteilung unterstützten die differenzierten Fallzusammenfassungen im Summary Grid (siehe Anhang F), welche der argumentativen Interpretationsabsicherung dienen (Mayring, 2016). Für zukünftige Forschung in der Anwendung des SSBC nach Bamberg (2013) wird empfohlen, Verhaltensweisen zu untersuchen, welche weniger Möglichkeiten für die Einteilung der Phasen offenlassen. Im Rahmen der Arbeit hätte sich beispielsweise eine Fokussierung auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit in der Beschaffung dahingehend gelohnt, dass die Phasen der Verhaltensänderungen gezielter hätten erkannt werden können. Zur Validierung der Einschätzung in die Phasen des SSBC hätte nach den Interviews zusätzlich eine Selbsteinschätzung der Einkäuferinnen und Einkäufer abgefragt werden können, was das Gütekriterium der kommunikativen Validierung nach Mayring (2016) unterstützt hätte. Daher lässt sich nicht ausschliessen, dass Einkäuferinnen und Einkäufer aufgrund von nicht erkannten oder falsch interpretierten Zusammenhängen in die falsche Phase zugeteilt worden sind. Im Zusammenhang mit dem Phasenmodell nach Bamberg (2013) kamen in der vorliegenden Arbeit aufgrund der Experteninterviews vor allem jene Faktoren zum Tragen,

welche sich auf die TPB (Ajzen, 1991) und das NAM (Schwartz & Howard, 1981) beziehen. Der Einfluss der *Fähigkeit Verhalten zu planen* (actional Phase) sowie der *Fähigkeit, sich von Rückfällen in alte Verhaltensmuster zu erholen* (postactional Phase), wurden in den Interviews nicht erwähnt. Es kann angenommen werden, dass die Einkäuferinnen und Einkäufer noch keine Gewohnheiten im Zielverhalten entwickelt haben und somit keine *Rückfälle in alte Verhaltensmuster* erlebten. Das nachhaltige Verhalten zu planen, ist aufgrund der bereits erwähnten Komplexität und den verschiedenen Verhaltensweisen, welche alle Dimensionen der Nachhaltigkeit miteinschliesst, schwierig zu erfassen sowie stark abhängig vom jeweiligen Beschaffungsprojekt. Dies führte mitunter dazu, dass sich die *Fähigkeit, Verhalten zu planen* im Rahmen der Interviews über alle Fälle hinweg nicht erschliessen liess. Als Feld für zukünftige Forschung bietet sich deshalb die Untersuchung dieser beiden Fähigkeiten an. Es soll weiter untersucht werden, wie die Einkäuferinnen und Einkäufer in der Planung ihres Verhaltens vorgehen und wie damit umgegangen wird, wenn nachhaltige Beschaffungsprojekte nicht gelingen.

Des Weiteren ist die Repräsentativität der Stichprobe der vorliegenden Arbeit eingeschränkt (Flick, 2019). Es wurden grösstenteils Grossunternehmen befragt, welche beispielsweise mehrheitlich über eine Kompetenzstelle (d.h. Nachhaltigkeitsabteilung) im Unternehmen verfügen, die eine wichtige Rolle in der Umsetzung der Nachhaltigkeit einnimmt. In der Umsetzung der Handlungsempfehlungen und Interventionsstrategien sollte dies bei der Beratung von kleineren Unternehmen beachtet werden. Alle weiteren Merkmale der Stichprobe zeichnen sich jedoch durch eine hohe Variation aus (z.B. Geschlecht, Anzahl Berufserfahrung im Einkauf, Funktionsstufe, etc.) und nähert sich dem Abbild der Grundgesamtheit von Einkäuferinnen und Einkäufern von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz an, was die Repräsentativität der Stichprobe unterstützt (Schreier, 2017). Zusätzlich wurde die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung spezifisch am Beispiel der Warengruppe *Büromöbel* analysiert. Deshalb sind die vorliegenden Erkenntnisse in erster Linie auf den Einkauf der Warengruppe *Büromöbel* zu beziehen. Darüber hinaus lassen sich Ansätze aus den Erkenntnissen auf Warengruppen beziehen, welche für den internen Gebrauch von Unternehmen beschafft werden (z.B. Arbeitskleider). Es wird davon ausgegangen, dass aufgrund der Vielfalt der eruierten Einflussfaktoren auch Ansätze der Ergebnisse für den Einkauf von weiteren Warengruppen für den internen Gebrauch in Unternehmen übernommen werden können. Dabei sollten jedoch die Aspekte, welche sich spezifisch auf die Ware und dessen Markt beziehen sowie das Knowhow darüber in weiterer Forschung überprüft werden.

5.3 Fazit und Ausblick

Die Verknüpfung von kontextbezogenen und personenbezogenen Einflussfaktoren auf Verhaltensänderungen ist in einer aufgabenspezifischen Rolle eines Mitarbeitenden grundlegend. Es konnten entsprechend Hürden und Wegbereiter für die Verhaltensänderung in Richtung nachhaltiger Beschaffung abgeleitet werden und entsprechende Handlungsfelder für Unternehmen identifiziert werden. Des Weiteren zeigen vertiefte Erkenntnisse über psychologische Faktoren inklusive der Beurteilung nach dem Phasenmodell SSBC nach Bamberg (2013) und den entsprechenden Interventionen ein vertieftes Verständnis über den Stand der Verhaltensänderung von Mitarbeitenden auf. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass bereits Pilotprojekte in der nachhaltigen Beschaffung von Büromöbel umgesetzt und zukünftige Verhaltensweisen in Richtung Nachhaltigkeit angepasst und beabsichtigt werden. Diese Begebenheiten führen zur These, dass sich Unternehmen mit Sitz in der Schweiz im Abschluss der Einführungsphase der Nachhaltigkeit befinden. Die vorliegende Arbeit empfiehlt aus diesem Grund, die vorgeschlagenen Interventionsstrategien baldmöglichst umzusetzen, um deren Wirkung zu maximieren.

Die Interventionen sollen in Zukunft in der Praxis auf ihre Wirkung überprüft werden. Des Weiteren soll eine systematische Anwendung des Modells SSBC auf verschiedene Formen der Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung von weiteren Warengruppen im Mittelpunkt zukünftiger Forschung stehen.

6. Literaturverzeichnis

- Ageron, B., Gunasekaran, A. & Spalanzani, A. (2012). Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 168–182. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.007>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, (50), 179–211.
- Alig, M., Frischknecht, R., Nathani, Hellmüller, P. & Stolz, P. (2019). *Umweltatlas Lieferketten Schweiz*. Uster & Rüschlikon: Treeze Ltd. & Rütter Soceco AG.
- Bai, C. & Sarkis, J. (2010). Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory. *Journal of Cleaner Production*, 18(12), 1200–1210. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.016>
- Balderjahn, I. (2021). *Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten* (UTB Wirtschaftswissenschaften) (2., vollständig überarbeitete Auflage.). München: UVK Verlag.
- Bamberg, S. (2013). Changing environmentally harmful behaviors: A stage model of self-regulated behavioral change. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 151–159. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.01.002>
- Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33–70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_2
- Brammer, S. & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), 452–476. <https://doi.org/10.1108/01443571111119551>
- Bundesamt für Umwelt. (2022a). Sustainable Development Goals – SDGs. *Sustainable Development Goals – SDGs*. Zugriff am 7.6.2022. Verfügbar unter: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/thema-internationales/themen-und-konventionen/sdgs.html>
- Bundesamt für Umwelt. (2022b). Klima: Das Wichtigste in Kürze. Zugriff am 3.6.2022. Verfügbar unter: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/thema-klima/klima-das-wichtigste-in-kuerze.html>
- Bundesamt für Umwelt. (2022c). Relevanzmatrix. Zugriff am 24.4.2022. Verfügbar unter: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/thema-wirtschaft-und-konsum/fachinformationen-wirtschaft-und-konsum/oekologische-oeffentliche-beschaffung/relevanzmatrix.html>
- Cambridge Dictionary. (2022). Bedeutung von enabler im Englisch. Zugriff am 23.4.2022.

- Verfügbar unter: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/enabler>
- Caniëls, M. C. J., Gehrsitz, M. H. & Semeijn, J. (2013). Participation of suppliers in greening supply chains: An empirical analysis of German automotive suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), 134–143.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.02.005>
- Carter, C. R., Hatton, M. R., Wu, C. & Chen, X. (2019). Sustainable supply chain management: continuing evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(1), 122–146.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0056>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Deloitte CxO Sustainability Report. (2022). *Deloitte Switzerland*. Zugriff am 16.3.2022.
Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/risk/articles/deloitte-cxo-sustainability-report.html>
- Diabat, A. & Govindan, K. (2011). An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), 659–667. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.12.002>
- Dou, Y., Zhu, Q. & Sarkis, J. (2018). Green multi-tier supply chain management: An enabler investigation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 95–107.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.001>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2011). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. Marburg: Eigenverlag.
- Duden. (2022). Definition, Rechtschreibung, Synonyme und Grammatik von „Hürde“. Wörterbuch der deutschen Sprache. Zugriff am 23.4.2022. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Huerde>
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA. (2022). Ziel 12: Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen. Zugriff am 27.3.2022.
Verfügbar unter: <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung/ziel-12-fuer-nachhaltige-konsum-und-produktionsmuster-sorgen.html>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Emmett, S. & Sood, V. (2010). *Green Supply Chains an Action Manifesto*. Somerset: Wiley.
- Essig, M. (2008). Öffentliche Beschaffung: Bedeutung und Ansatzpunkte zur konzeptionellen Weiterentwicklung. In Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (Hrsg.), *Best Practice in Einkauf und Logistik* (S. 295–303). Wiesbaden: Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9581-0_19

- Essig, M., Amann, M. & Vu Thi, T. H. (2012). Nachhaltige öffentliche Beschaffung: Konzeptionelle Überlegungen und erste empirische Erkenntnisse. In D. Hilgers, R. Schauer & N. Thom (Hrsg.), *Public Management im Paradigmenwechsel – Staat und Verwaltung im Spannungsfeld von New Public Management, Open Government und bürokratischer Restauration*. (S. 647–664). Linz: Trauner Verlag.
- European Commission. Joint Research Centre. (2017). *Revision of the EU Green Public Procurement (GPP) criteria for furniture: technical report: final version*. LU: Publications Office. Zugriff am 3.6.2022. Verfügbar unter: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/14246>
- Fietkau, H.-J. & Kessel, H. (1981). *Umweltlernen: Veränderungsmöglichkeiten des Umweltbewusstseins. Modell-Erfahrungen*. Königstein: Hain.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior*. New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203838020>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie) (10. Auflage, Originalausgabe.). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A. & Boiral, O. (2021). The Measurement of Green Workplace Behaviors: A Systematic Review. *Organization & Environment*, 34(1), 18–42. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1086026619837125>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493–503. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>
- Grandia, J. (2015). The role of change agents in sustainable public procurement projects. *Public Money & Management*, 35(2), 119–126. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1007706>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Lehrbuch) (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hepperle, F. (2016). *Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10820-5>
- Højmoose, S., Brammer, S. & Millington, A. (2012). “Green” supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 609–620. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.008>
- Hogan, B. E., Linden, W. & Najarian, B. (2002). Social support interventions. *Clinical*

- Psychology Review*, 22(3), 381–440. [https://doi.org/10.1016/S0272-7358\(01\)00102-7](https://doi.org/10.1016/S0272-7358(01)00102-7)
- Igarashi, M., Boer, L. de & Pfuhl, G. (2017). Analyzing buyer behavior when selecting green criteria in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 17(2), 141–186. <https://doi.org/10.1108/JOPP-17-02-2017-B001>
- Kaiser, F. G. & Fuhrer, U. (2003). Ecological Behavior's Dependency on Different Forms of Knowledge. *Applied Psychology*, 52(4), 598–613. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00153>
- Khodaparasti, R. B., Garabollagh, H. B. & Mohammadpour, R. (2020). Engagement in Green Procurement: Antecedents and Outcomes on Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises from Iran. *Amfiteatru Economic*, 22(53), 102–120. Bucharest, Romania: Bucharest Academy of Economic Studies, Faculty of Commerce. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24818/EA/2019/53/102>
- Kirchmair, R. (2011). Indirekte psychologische Methoden. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (S. 345–365). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9_17
- Kitsis, A. M. & Chen, I. J. (2021). Do stakeholder pressures influence green supply chain Practices? Exploring the mediating role of top management commitment. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128258. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128258>
- Koberg, E. & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084–1098. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz* (Grundlagentexte Methoden) (2., überarbeitete und ergänzte Auflage.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS Wiesbaden.
- Kumar, A., Mangla, S. K., Luthra, S. & Ishizaka, A. (2019). Evaluating the human resource related soft dimensions in green supply chain management implementation. *Production Planning & Control*, 30(9), 699–715. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1555342>
- Lee, S. (2008). Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(3), 185–198. <https://doi.org/10.1108/13598540810871235>
- Lindenberg, S. (2018). How Cues in the Environment Affect Normative Behaviour. In L. Steg & J.I.M. de Groot (Hrsg.), *Environmental Psychology* (S. 144–153). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119241072.ch15>

- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (Pädagogik) (6., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz.
- McCalley, L. T. & Midden, C. J. H. (2002). Energy conservation through product-integrated feedback: The roles of goal-setting and social orientation. *Journal of Economic Psychology*, 23(5), 589–603. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00119-8](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00119-8)
- Mummendey, H. D. (1981). Methoden und Probleme der Kontrolle sozialer Erwünschtheit (Social Desirability). *Zeitschrift für differentielle und diagnostische Psychologie*, 2. öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften. (2022). Nachhaltige Wertschöpfungsketten und Beschaffung. Zugriff am 11.4.2022. Verfügbar unter: <https://www.oebu.ch/de/agenda-2030/nachhaltige-wertschoepfungsketten-3.html>
- Ohnmacht, T., Schaffner, D., Weibel, C. & Schad, H. (2017). Rethinking social psychology and intervention design: A model of energy savings and human behavior. *Energy Research & Social Science*, 26, 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.01.017>
- Onischka, M. (2010). *Umwelt- und Ressourcenschutz als Kriterium im öffentlichen Beschaffungsprozess: Hemmnisse und Ansatzmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung* (Berichte aus der Betriebswirtschaft) (1. Auflage). Aachen: Shaker.
- Peters, N. J., Hofstetter, J. S. & Hoffmann, V. H. (2011). Institutional entrepreneurship capabilities for interorganizational sustainable supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 22(1), 52–86. <https://doi.org/10.1108/095740911111127552>
- Preuss, L. & Walker, H. (2011). Psychological Barriers in the Road to Sustainable Development: Evidence from Public Sector Procurement. *Public Administration*, 89(2), 493–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01893.x>
- Prochaska, J. O. & Velicer, W. F. (1997). The Transtheoretical Model of Health Behavior Change. *American Journal of Health Promotion*, 12(1), 38–48. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-12.1.38>
- Pufé, I. (2017). *Nachhaltigkeit* (3. Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Rane, S. B. & Thakker, S. V. (2020). Green procurement process model based on blockchain–IoT integrated architecture for a sustainable business. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(3), 741–763. <https://doi.org/10.1108/MEQ-06-2019-0136>
- Reinders, H. (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden* (2. Auflage). München und Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- Rodríguez, J. A., Giménez, C. & Arenas, D. (2016). Cooperative initiatives with NGOs in socially sustainable supply chains: How is inter-organizational fit achieved? *Journal of*

- Cleaner Production*, 137, 516–526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.115>
- Rogall, H. (2009). *Nachhaltige Ökonomie: ökonomische Theorie und Praxis einer nachhaltigen Entwicklung* (Grundlagen der Wirtschaftswissenschaft) (1. Auflage). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Rogers, R. W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: a revised theory of protection motivation. In B.L. Cacioppo & R.E. Petty (Hrsg.), *Social Psychophysiology: A Sourcebook* (S. 153–176). London: Guilford Press.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B. et al. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Schreier, M. (2017). Fallauswahl in der qualitativ-psychologischen Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1–21). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_19-1
- Schwartz, S. H. & Howard, J. A. (1981). A normative decision-making model of altruism. In J.P. Rushton (Hrsg.), *Altruism and Helping Behaviour: Social, Personality and Developmental Perspectives* (S. 189–211). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz (BPUK). (2021). *Faktenblatt Nachhaltigkeit in der Beschaffung* (Art. 2, 12, 29 f. BÖB/IVöB). Verfügbar unter: https://www.bpuk.ch/fileadmin/Dokumente/bpuk/public/de/konkordate/ivoeb/ivoeb_2019/TRIAS/D_Faktenblatt_Nachhaltigkeit.pdf
- Senge, P. & Prokesch, S. (2010). The sustainable supply chain. *Harvard Business Review*, 88(10), 70–72.
- Sönnichsen, S. D. & Clement, J. (2020). Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118901. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118901>
- Statista. (2022). Büromöbel - Schweiz | Statista Marktprognose. *Statista*. Zugriff am 3.6.2022. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/outlook/cmo/moebel/bueromoebel/schweiz>
- Steg, L. & de Groot, J. I. M. (Hrsg.). (2018). *Environmental psychology: an introduction* (BPS textbooks in psychology) (2. Auflage). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Steg, L. & Nordlund, A. (2018). Theories to Explain Environmental Behaviour. In L. Steg & J.I.M. de Groot (Hrsg.), *Environmental Psychology* (S. 217–227). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119241072.ch22>
- Steinke, I. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (9. Auflage, S. 319–331).

- Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A. & Kalof, L. (1999). A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism. *Human Ecology Review*, 6(2), 81–97. Society for Human Ecology.
- Treloar, G. J., McCoubrie, A., Love, P. E. D. & Iyer-Raniga, U. (1999). Embodied energy analysis of fixtures, fittings and furniture in office buildings. *Facilities*, 17(11), 403–410. <https://doi.org/10.1108/02632779910291877>
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*. Zugriff am 30.4.2022. Verfügbar unter: <https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.html>
- Villena, V. H. (2019). The Missing Link? The Strategic Role of Procurement in Building Sustainable Supply Networks. *Production and Operations Management*, 28(5), 1149–1172. <https://doi.org/10.1111/poms.12980>
- Walker, H. & Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. (A. Lindgreen, Hrsg.) *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 128–137. <https://doi.org/10.1108/13598540910941993>
- Walker, H., Di Sisto, L. & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Wu, Z. & Pagell, M. (2011). Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of Operations Management*, 29(6), 577–590. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.10.001>
- Yuriev, A., Dahmen, M., Paillé, P., Boiral, O. & Guillaumie, L. (2020). Pro-environmental behaviors through the lens of the theory of planned behavior: A scoping review. *Resources, Conservation and Recycling*, 155, 104660. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104660>
- Zaidi, S. A. H., Shahbaz, M., Hou, F. & Abbas, Q. (2021). Sustainability challenges in public health sector procurement: An application of interpretative structural modelling. *Socio-Economic Planning Sciences*, 77, 101028. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101028>

7. **Abbildungsverzeichnis**

| | |
|--|----|
| Abbildung 1. Nachhaltigkeitskriterien Lebenszyklus Büromöbel (eigene Darstellung adaptiert nach Bundesamt für Umwelt, 2022c)..... | 15 |
| Abbildung 2. SSBC (eigene Darstellung adaptiert nach Bamberg, 2013) | 17 |
| Abbildung 3. Untersuchungsdesign (eigene Darstellung) | 28 |
| Abbildung 4. Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung adaptiert nach Kuckartz, 2018) | 39 |
| Abbildung 5. Ablauf der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung adaptiert nach Kuckartz, 2018)..... | 41 |
| Abbildung 6. Codeüberschneidungen Phase I & Phase II (eigene Darstellung)..... | 69 |
| Abbildung 7. Übersicht Hürden und Wegbereiter in der Umsetzung nachhaltiger Beschaffung | 71 |

8. Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1 Auf die jeweilige Phase abgestimmte Interventionsstrategien (adaptiert nach Steg & Nordlund, 2018; Ohnmacht, Schaffner, Weibel & Schad, 2017) | 20 |
| Tabelle 2 Auflistung der Stichprobe | 31 |
| Tabelle 3 Übersicht Interviewfragen aus theoretischem Vorwissen | 33 |
| Tabelle 4 Häufigkeitsverteilung Hauptkategorien Hürden | 46 |
| Tabelle 5 Häufigkeitsverteilung Subcodes Hürden | 52 |
| Tabelle 6 Häufigkeitsverteilung Hauptkategorien Wegbereiter..... | 54 |
| Tabelle 7 Häufigkeitsverteilung Subcodes Wegbereiter..... | 62 |
| Tabelle 8 Fallvergleich nach SSBC | 65 |