

Müller-Christ, Georg (Ed.)

**Proceedings**

## Unternehmen und Nachhaltigkeit. Zwischen Selbst- und Fremdsteuerung

Beiträge und Berichte, No. 6

**Provided in Cooperation with:**

Vereinigung für Ökologische Ökonomie e.V. (VÖÖ), Heidelberg

*Suggested Citation:* Müller-Christ, Georg (Ed.) (2006) : Unternehmen und Nachhaltigkeit. Zwischen Selbst- und Fremdsteuerung, Beiträge und Berichte, No. 6, ISBN 978-3-9811006-0-0, Vereinigung für Ökologische Ökonomie (VÖÖ), Heidelberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/144748>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Vereinigung für Ökologische Ökonomie

Beiträge und Berichte 6 · 2006

# **Unternehmen und Nachhaltigkeit.**

Zwischen Selbst- und Fremdsteuerung

Georg Müller-Christ (Hrsg.)

## Vorwort

Nachdem sich die bisherigen Arbeitstagungen der VÖÖ mit den Themen einer Ökologischen Ökonomie beschäftigt haben, diente die 9. Jahrestagung vom 5. bis zum 7. Mai 2005 dazu, die Brücken zu einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre zu suchen. Die Lesart der Themenstellung „Unternehmen und Nachhaltigkeit: Zwischen Selbst- und Fremdsteuerung“ zielt denn auch auf die beiden unterschiedlichen Perspektiven einer politisch gesteuerten nachhaltigen Unternehmensführung oder einer dezentral bewirkten nachhaltigen Unternehmensführung ganz im Eigeninteresse des Unternehmens.

Ziel der Tagung war es, den Zugang der Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und die Selbststeuerungsmöglichkeiten und –grenzen von Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit konzeptionell auszuloten. Betriebswirte, Volkswirte und Vertreterinnen und Vertreter weitere Fachgebiete diskutieren zwei Tage in Heidelberg leidenschaftlich, wo die Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmen liegen, sich nachhaltig zu verhalten. Wir hoffen, dass dieser Band einen Eindruck von dieser kontroversen Diskussion hinterlässt und ein Stück weit verdeutlicht, dass sich Betriebswirte und Volkswirte unter dem Zwang zu mehr Nachhaltigkeit durchaus konzeptionell und mental aufeinander zu bewegen können.

Der Dank der VÖÖ richtet sich auch dieses Mal wieder an die Oberbürgermeisterin der Stadt Heidelberg, die nicht nur als Schirmherrin der VÖÖ fungiert, sondern sich auch aktiv in die Tagung eingebracht und ihr politisches Engagement für mehr Nachhaltigkeit dargestellt hat. Der Dank geht weiterhin an die Autorinnen und Autoren dieses Bandes, die alle auch als Referenten und Referentinnen für den Erfolg der Tagung einen wesentlichen Beitrag geleistet haben.

Für die Vereinigung  
für Ökologische Ökonomie

Georg Müller-Christ

Universität Bremen im März 2006

# Inhaltsverzeichnis

<b>Unternehmen und Nachhaltigkeit aus der Mikroperspektive: Ressourcen, Substanz und die ganze ökonomische Rationalität .....</b>	<b>1</b>
Georg Müller-Christ	
<b><i>Dancers of Change?</i> Unternehmen im Governance-Prozess der Nachhaltigkeit ..</b>	<b>15</b>
Bernd Siebenhüner	
<b>Dominanz der Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit.....</b>	<b>36</b>
Eberhard Seidel	
<b>Die Nachhaltige Universität zwischen Vision und Praxis .....</b>	<b>44</b>
Gerhard Oesten	
<b>„Unternehmen und Nachhaltigkeit – Beispiel und Perspektiven lokaler Kooperationen“ .....</b>	<b>67</b>
Vortrag der Oberbürgermeisterin der Stadt Heidelberg Beate Weber	
<b>Dokumentation AG 1: Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung .....</b>	<b>73</b>
Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Sichtbare Wege in Nachhaltigkeitsberichten von DAX30-Unternehmen (Susanne Hartard).....	73
„Familienfreundlichkeit“ und nachhaltige Unternehmenskultur – Programmatische, politische und praktische Perspektiven (Christiane Busch-Lüty) .....	77
Gesellschaftlich verantwortliches Wirken von kleinen und mittleren Unternehmen - das Beispiel der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft in der Region Brandenburg-Berlin (Lydia Illge und Martina Schäfer) .....	80
Ergebnisse der Arbeitsgruppendifkussion „Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung“ .....	81
<b>Dokumentation AG 2: Unternehmen, Ordnungspolitik und Global Governance ..</b>	<b>84</b>
Jürgen Kopfmüller und Eva Lang	
<b>Dokumentation AG 3: Finanzmärkte und betriebliche Handlungsspielräume .....</b>	<b>98</b>
Georg Müller-Christ	

# **Unternehmen und Nachhaltigkeit aus der Mikroperspektive: Ressourcen, Substanz und die ganze ökonomische Rationalität**

*Von Georg Müller-Christ*

## **Einführung**

Zwischen Praxis und Wissenschaft, aber auch innerhalb der Wissenschaft gibt es eine erhebliche Interpretationsdifferenz über das Wesen der Nachhaltigkeit. In diesem Beitrag wird davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeit – wenn sie als ökonomische Rationalität der Substanzerhaltung verstanden wird – durchaus ein klar umrissenes Konzept darstellt, welches mehr Antworten und Gestaltungsempfehlungen erzeugt als das bislang dominierende normative Verständnis von Nachhaltigkeit. Sehr klar lässt sich in dieser Perspektive zeigen, dass Unternehmen nicht allein einen Beitrag zu einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung leisten sollten, sondern vielmehr ihre eigene Nachhaltigkeit verfolgen müssen. Möglich wird diese inhaltliche Fokussierung dadurch, dass Nachhaltigkeit als Rationalität im Umgang mit absolut knappen Ressourcen verstanden wird. In diesem Verständnis können Unternehmen und alle wirtschaftenden Einheiten auch aus der Mikroperspektive durchaus nachhaltig sein. Dieser Ansatz wird im Folgenden näher erläutert.

## **Die zentralen Begriffe des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes**

Die rationale Sichtweise von Nachhaltigkeit entsteht, wenn Unternehmen als ressourcenabhängige Systeme modelliert werden, die zur Sicherung ihrer eigenen Überlebensfähigkeit in den permanenten Ressourcenzufluss investieren müssen. Die zentralen Begriffe dieses Ansatzes sind Ressourcen und Nachhaltigkeit.<sup>1</sup>

## ***Ressourcenbegriff***

Mit dem Begriff der Ressourcen werden gängigerweise natürliche Rohstoffe assoziiert (Synonym). Die Betriebswirtschaftslehre umschreibt darüber hinaus mit Ressourcen alle Hilfsmittel, die zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen benötigt werden (Sammelbegriff). Die Managementlehre hat mit dem Resource-based View einen Ressourcenbegriff eingeführt, der eng an den des Erfolgspotenzials angelehnt ist. Zentrale Ressource sind hier die organizational capabilities: Organisationsfähig-

---

<sup>1</sup> Die Ausführungen sind entnommen aus Müller-Christ (2004). Ausführlich in Müller-Christ (2003a).

keiten, die sich auf den komplexen Märkten in unterscheidbare Kompetenzen ummünzen lassen (abstrakter Begriff).

Der Resource-based View der strategischen Marketinglehre hat bereits den richtungweisenden Schritt getan, das Unternehmen konsequenter von seinen Mitteln her zu denken. Dabei bleibt der Resource-based View jedoch dem Potenzialbegriff noch allzu sehr verhaftet. Worin liegt der Unterschied zwischen dem Potenzial- und dem Ressourcenbegriff? Der Unterschied liegt im Mittelcharakter: Potenziale können nur auf eine bestimmte Wirkung hin gedacht werden. Ganz deutlich wird dies im Terminus Erfolgspotenzial. Der Erfolg als gewünschte Wirkung ist der Ausgangspunkt der Suche nach Potenzialen. Ressourcen dagegen - in Bezug auf ihren Mittelcharakter - werden eher von der Seite der Ursachen oder ihrer Quellen her gedacht. Wenn man nach Ressourcen fragt, schwingt implizit die Frage mit: Wo kommen sie her? Wenn man hingegen nach Potenzialen fragt, schwingt implizit die Frage mit: Was sollen sie bewirken?

Insgesamt wird durch die Ressourcen- und Potenzialorientierung der strategischen Managementlehre das Unternehmen immer mehr von seinen Mitteln und immer weniger von seinen Zielen (Zwecken) her gedacht. Mit anderen Worten: Wenn immer mehr Mittelkategorien als Ressourcen umschrieben werden, scheinen die Quellen der Unternehmensmittel einer besonderen Aufmerksamkeit zu bedürfen.

Mittel lassen sich unterscheiden hinsichtlich der Konkretheit und der Manifestation ihrer Verwertungsvorstellungen und der Eigengesetzlichkeit ihrer Entstehung.

1. *Produktions- oder Leistungsfaktoren* sind konkrete und manifeste Mittel mit einem klaren Verwertungsbezug (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Komponenten, Bauteile, Fertigkeiten usw.). Sie entstehen für das Unternehmen als Güter und Dienstleistungen anderer Wirtschaftssubjekte.
2. *Potenziale* sind weniger konkrete und eher latente Mittel, die in Zukunft einen Zweck erfüllen sollen. Sie entstehen für das Unternehmen, indem vorhandene Stärken auf ihre weitergehende Verwertbarkeit hin untersucht werden (Bea/Haas 2001).
3. *Ressourcen* lassen sich definieren als abstrakte und/oder latente wirkungsoffene Mittel. Etymologisch ist es nahe liegend, Ressourcen und ihre Reproduktion im-

mer mitzudenken.<sup>2</sup> Die Quelle (source) der Ressourcen befinden sich zumeist außerhalb des Systems und haben ihre unterschiedlichen Eigengesetzlichkeiten.

Für alle Mittelkategorien lehrt die ökonomische Rationalität der Effizienz, dass diese möglichst sparsam eingesetzt werden sollen, um ein optimales Output/Input-Verhältnis zu realisieren. Ressourcen werden durch Anwendung der Effizienzrationalität aber nicht reproduziert, sondern ihre Verbrauchsmöglichkeiten nur zeitlich gestreckt (bspw. durch Ökoeffizienz). Soll die Ressourcenbasis beständig erhalten werden, um dauerhaft wirtschaften zu können, bedarf es einer weiteren ökonomischen Rationalität: der Nachhaltigkeit.

### ***Nachhaltigkeit***

Die allgemeine Ressourcenperspektive lenkt den Blick auf die zentrale Bedeutung von Ressourcen – in ihren vielfältigen Erscheinungsformen – für die Lebens-, Funktions- und Entwicklungsfähigkeit von natürlichen und anthropogen-gesellschaftlichen Systemen. Dies gilt sowohl für Gesellschaften als Ganzes als auch für Institutionen als einzelwirtschaftliche Organisationen. Sie hängen von einem beständigen Zufluss an Ressourcen ab, um sich am Leben zu erhalten, ihre Zwecke zu erfüllen und selbstgesetzte Ziele zu erreichen. Da alle offenen Systeme ressourcenabhängige Systeme sind, tauschen sie miteinander Ressourcen aus. Systeme nehmen folglich von ihren Ressourcenquellen Ressourcen auf und geben an andere Systeme Ressourcen ab. Jedes System ist somit abhängig von Ressourcen anderer Systeme und zugleich Ressourcenquelle für andere Systeme. Diese vitalen Ressourcenströme werden immer dann gestört, wenn ein System in seiner Funktionsfähigkeit so behindert wird, dass es als Ressourcenquelle oder ressourcenaufnehmendes System für andere Systeme ausfällt. In dieser Perspektive wird es für Systeme wieder rational, sich für den Erhalt ihrer Ressourcenquellen einzusetzen, indem sie die Eigengesetzlichkeiten ihrer Ressourcenquellen und ressourcenaufnehmenden Systeme beachten.

Derart rücksichtsvolle Beziehungen folgen der Rationalität der Nachhaltigkeit, die verlangt, dass das Verhältnis von Ressourcennachschub zu Ressourcenverbrauch

---

<sup>2</sup> Etymologisch steckt im Wort Ressource das altfranzösische Wort resourdre: sich erheben, erholen. Vgl. Kluge (2002): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache.

immer ausgeglichen sein muss, wenn Systeme dauerhaft wirtschaften wollen.<sup>3</sup> Diese – im Übrigen uralte (haushalts)ökonomische Rationalität – tritt nun neben die vorherrschende ökonomische Rationalität der Effizienz. Wer dauerhaft wirtschaften möchte, muss nicht nur die vorhandenen Ressourcen (besser Produktionsfaktoren) effizient einsetzen, er muss zugleich dafür sorgen, dass die verbrauchten Produktionsfaktoren als Ressourcen wieder reproduziert werden.<sup>4</sup> Aus dieser ressourcenorientierten Perspektive ergibt sich ein Unternehmensbild, wie es in der Abbildung 1 dargestellt ist.

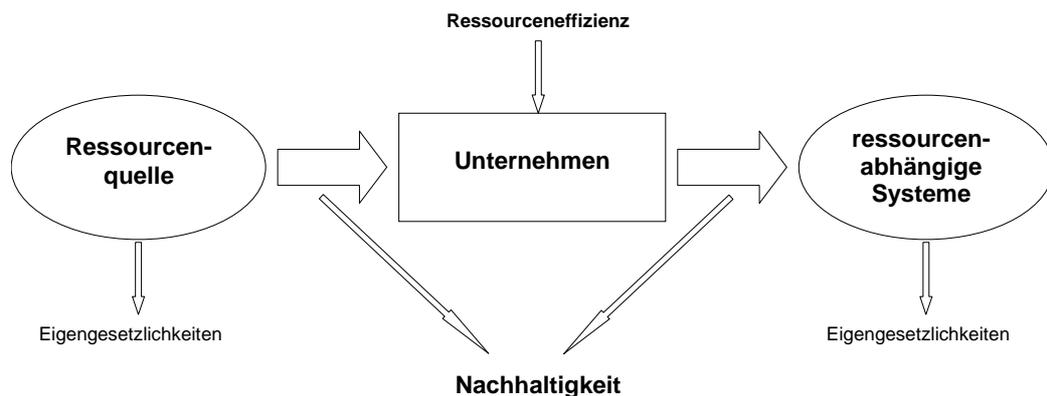


Abbildung 1: Das Unternehmen als ressourcenabhängiges System (Müller-Christ 2003a: S. 93)

Wann muss ein wirtschaftendes System sich nachhaltig verhalten? Auslöser, um in betrieblichen Entscheidungen die Nachhaltigkeitsrationalität anzuwenden, ist das Auftauchen absolut knapper Ressourcen. Absolut knapp sind Ressourcen immer dann, wenn der Ressourcenpool Erschöpfungserscheinungen signalisiert oder aber wichtige Ressourcen nicht über Faktormärkte beschafft werden können. Ersteres gilt beispielsweise für die Natur als Senke (ihre Assimilationsfähigkeit ist überstrapaziert) oder aber für die Humanressource Bildung. Über Faktormärkte können grundsätzlich keine immateriellen Ressourcen wie Einstellungen, Vertrauen, Image oder Legitimation beschafft werden.

<sup>3</sup> Vgl. zu der ausführlichen Herleitung dieses Nachhaltigkeitsverständnisses, welches aus der Logik des Haushaltes abgeleitet wurde Müller-Christ (2001) S. 332ff. Erstmals definiert bei Müller-Christ/Remer (1999).

<sup>4</sup> Der in Wirtschaftspraxis gängige Versuch, Nachhaltigkeit durch eine Steigerung der Effizienz zu erreichen, entpuppt sich in diesem Verständnis als wirkungslos, weil die Ressourcenbasis nicht erhalten wird. Vgl. den Beitrag von Seidel, E. in diesem Reader.

## **Die gängige Perspektive: Nachhaltigkeit als normatives Problem**

Die normative Sichtweise bezieht sich auf eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung (Müller-Christ/Hülsmann 2003b). Es geht um die Gerechtigkeit zwischen der heutigen und den kommenden Generationen (intergenerativ) sowie um die Gerechtigkeit zwischen den derzeit lebenden Generationen in der ersten, zweiten und dritten Welt (intragenerativ). Das Grundproblem ist, dass zur heutigen Wohlstandserzeugung in der ersten Welt die globale Ressourcenbasis übermäßig verbraucht wird: Sowohl die Entwicklungsländer als auch die nachfolgenden Generationen haben nicht dieselben Chancen, ihren Wohlstand durch den Verbrauch materieller Ressourcen zu erzeugen, wie sie die westliche Welt hat. Nachhaltigkeit als Lösung dieses Gerechtigkeitsproblems wird als normatives gesellschaftliches Konzept umschrieben.

Unternehmen als Träger der Produktion sitzen in dieser Position leicht auf der Anklagebank. Sie sehen sich dem Vorwurf ausgesetzt, ihre Gewinne nur dadurch erzielen zu können, dass sie ökologische und soziale Kosten externalisieren. Tatsächlich ist es einzelwirtschaftlich rational, Kosten auf Andere zu verlagern; gesamtwirtschaftlich steigt dadurch der Lebensstandard, es sinkt jedoch die Lebensqualität der Gesellschaft. Das Management steht dann vor der Aufgabe, die Externalisierung der ökologischen Kosten zu reduzieren. Der Bogen zwischen der einzelwirtschaftlichen und der gesamtwirtschaftlichen Rationalität soll durch Nachhaltigkeitsnormen hergestellt werden. Diese Sustainability-Diskussion knüpft an eine universalethische Perspektive an: Es ist sittlich-moralisch, wenn die Ressourcen der Welt gerecht zwischen den Generationen aufgeteilt werden. Mit dieser Argumentationslinie sind indes die gleichen Realisierungsprobleme verbunden, wie mit wirtschafts- und umweltethischen Gestaltungsvorschlägen. Warum aber sollte ein Unternehmen sich ethisch verhalten, wenn der betriebliche Erfolg ökonomisch definiert ist? Trotz dieser bislang in der Betriebswirtschaftslehre noch unzureichend beantworteten Frage wird vielfach geschlossen, dass sich Nachhaltigkeit nur über ethische Motive realisieren lässt: „Ohne ethische Entscheidungsprämissen würde ein Unternehmen niemals die gewaltigen Kosten auf sich nehmen, die es wohl bedarf, eine tatsächlich ressourcensparende Wirtschaftsweise einzuführen.“ (Matten/Wagner 1998)

Gleichwohl wird in der Wissenschaft und Praxis davon ausgegangen, dass die Handlungsspielräume der Unternehmen, sich an die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung freiwillig und bewusst anzupassen, relativ gering sind.<sup>5</sup> Von daher ist es verständlich, dass die Veränderung staatlicher Rahmenbedingungen kontrovers diskutiert wird, um auf diesem Weg zu mehr Nachhaltigkeit dennoch voranzukommen (Schmitt 1998).

### **Nachhaltigkeit und rücksichtsvolle Umweltbeziehungen**

Die Praxis bewegt sich zum größten Teil in der normativen Semantik der Nachhaltigkeitsdiskussion. So gut wie alle Unternehmen, die im Internet oder in Broschüren Erklärungen zum Thema Nachhaltigkeit abgeben, sprechen von ihrer Verantwortung für die Gesellschaft. Offensichtlich sehen die Unternehmen, dass sie die Beziehungen zu ihren Umwelten rücksichtsvoller gestalten müssen. Ihnen scheint aber bislang unklar zu sein, kraft welcher Begründung sie Rücksicht nehmen sollen. Die Rücksichtnahme aus ethisch-moralischen Gründen setzt zum einen die entsprechende Werthaltung der Entscheidungsträger voraus; zum anderen stabilisiert sie die Zwei-Welten-Theorie von Ethik und Ökonomie, die da kurz gefasst lautet: Ethik als Korrektiv von Ökonomie. Die langen Diskussionen um Wirtschafts- und Unternehmensethik zeigen, dass sich diese Werthaltungen nur schwer in praktisches Handeln umsetzen lassen.

Die Ressourcenperspektive erlaubt eine rationale Begründung für eine rücksichtsvolle Umweltbeziehung von Unternehmen.<sup>6</sup> Inhaltlicher Kern ist die systemische Vernunft: Ein System verhält sich dann rational, wenn es die Auswirkungen seines Handelns anhand der Rückwirkungen auf es selbst kontrolliert. Diese Vernunft ersetzt nicht ethisch-moralisches Verhalten, sie ergänzt es. Eine ethisch-moralische Reflexion der betrieblichen Auswirkungen ist folglich immer dann notwendig, wenn es keine Rückwirkungen – auch keine räumlich und zeitlich versetzten – für das Unternehmen geben. Die nachfolgende Tabelle gibt die Unterschiede einer normativen und einer rationalen Gestaltung von Umweltbeziehungen wieder.

---

<sup>5</sup> Vgl. für die Praxis Krämer (1996), S. 232, für die Wissenschaft Kurz (1997), S. 98.

<sup>6</sup> Vgl. zu diesen Ausführungen Müller-Christ (2003b) und theoretisch vertiefend (2001).

*Tabelle 1: Normative und rationale Gestaltung der Umweltbeziehungen im Vergleich (Müller-Christ, G. 2003b: S. 15).*

	<b>Normative Gestaltung der Umweltbeziehungen</b>	<b>Rationale Gestaltung der Umweltbeziehungen</b>
Anlass	negative Nebenwirkungen	absolute Ressourcenknappheit
Antrieb/Motiv	Angst vor Imageverlust	Abbau der Ressourcenbasis
Wirkungsrichtung	einseitig	wechselseitig
Wirkungsart	direkt, kurzfristig	indirekt, langfristig
Umweltbild	Anspruchsgruppen	Ressourcenquelle
Erkenntnisproblem	Ernsthaftigkeit und Durchhaltewillen der Anspruchsgruppe	Eigengesetzlichkeit der Ressourcenquelle
Erfolgsmaßstab	Anspruchsabwehr Anspruchsbefriedigung	Funktionsfähigkeit der Ressourcenquelle
Erfolgsbegriff	effiziente Rücksicht	permanenter Ressourcenzufluss
Leitbegriff	Verantwortung (Corporate social responsibility)	Substanzerhaltung
Nachhaltigkeitsverständnis	Einhaltung gesellschaftlicher Normen	haushalten mit Ressourcen
Denkart	pathogenetisch	salutogenetisch

**Das nachhaltige Unternehmen oder:  
Was reproduzieren (re)produktive Akteure?**

Kann ein Unternehmen nachhaltig sein? Kann ein wirtschaftender Akteur nachhaltig sein? Die Antwort lautet: Er muss es sogar sein, wenn er dauerhaft überleben will. Die ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive führt eine wesentliche Ergänzung zum herkömmlichen Verständnis eines erfolgreichen Unternehmens ein. Bislang wurde in der Managementlehre davon ausgegangen, dass ein Unternehmen dann dauerhaft überlebt, wenn es Gewinne erwirtschaftet. Unter den neuen Bedingungen der sich verbreitenden Tatsache absolut knapper materieller und immaterieller Ressourcen muss ein Unternehmen gewinnorientiert (effizient) und substanzerhaltend (nachhaltig) wirtschaften (Müller-Christ/Hülsmann 2003). Zusammenfassend gilt demnach:

- Ein effizientes Unternehmen setzt seine Produktionsfaktoren sparsam ein.
- Ein nachhaltiges Unternehmen betrachtet seine Umwelten als Ressourcenquellen. (Ressourcen- oder Haushaltsgemeinschaft)
- Ein nachhaltiges System setzt sich dauerhaft für die Reproduktion seiner materiellen und immateriellen Ressourcenbasis ein.
- Ein erfolgreiches Unternehmen verhält sich effizient und nachhaltig.

Ein nachhaltiges Unternehmen hat mithilfe eines Ressourcencontrollings (Müller-Christ 2003c) ständig seine Ressourcenbasis im Blick und setzt sich dann für deren Reproduktion ein, wenn die bislang tätigen Ressourcenquellen nicht mehr ausreichend liefern können. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass das Unternehmen nun die Ressourcen, die es bislang von seinen Umwelten bezogen hat, selber herstellen muss. In der Praxis kommt diese Übernahme der Ressourcenproduktion beispielsweise dann vor, wenn Unternehmen eine Corporate University gründen, die ihnen die Ressource Bildung erzeugt, die bislang von staatlichen Universitäten geliefert wurde.

Viel entscheidender als die eigene Reproduktion von Ressourcen aber wird es sein, dass Unternehmen ihre Nebenwirkungen auf die Funktionsfähigkeiten ihrer Ressourcenquellen reduzieren, indem sie deren Eigengesetzlichkeiten berücksichtigen. Genau das, was die Wirtschaft für sich beansprucht, müssen Unternehmen auch für ihre Umwelten leisten: einen möglichst störungsfreien Produktionsablauf gewährleisten. Unternehmen als reproduktive Akteure erhalten in einer koevolutionären Perspektive die Produktivität ihrer Umsysteme, weil sie von ihnen abhängig sind. Daimler-Chrysler schreibt auf seiner Homepage: „Denn wir wissen, dass ein Unternehmen nur in einer stabilen und prosperierenden Gesellschaft langfristig erfolgreich wirtschaften kann“. Rational ist es deshalb, sich für diese intakte Gesellschaft einzusetzen. Wenn jedes Unternehmen dabei stets die Auswirkungen seines Handelns auf die – vor allem auch langfristigen – Rückwirkungen auf es selbst vor Augen hat, werden die negativen Einwirkungen auf die Gesellschaft reduziert. Unternehmen müssen hierzu Einsicht in die Eigengesetzlichkeiten der Umwelten gewinnen, von denen sie abhängig sind. Und Rücksichtnahme bedeutet im Wesentlichen, Sinn, Maß und Zeit dieser Ressourcenquellen zu berücksichtigen, um deren Funktionsfähigkeit zu erhalten.

## Überlegungen zu Rationalitäten und ihren Widerständler

Wenn ein Betriebswirt über ökonomische Rationalität redet und dann auch noch nachweisen will, dass er mithilfe einer solchen das Problem einer nachhaltigen Entwicklung lösen will, dann ruft er vermutlich bei vielen Lesern die Assoziationen der *Rück- und Schattenseite von Rationalität* hervor: Wie können wir mit dem Vernünftigen, mit dem Verstandesmäßig-Logischem, mit der Welt der Zahlen das Problem der Generationengerechtigkeit lösen, wo diese Denkweise doch das Problem auch verursacht hat. Nein, lautet die gängige Reaktion: Was wir brauchen, sind neue Werte! Leicht gerät man mit diesem Anliegen zwischen ganz alte Fronten in der Wissenschaft: Die eine Seite möchte allein die Rationalität als Autorität akzeptieren und alle Normen und Moral, Traditionen und Vorurteile ins Reich des Unwissenschaftlichen verbannen; die andere Seite hingegen geht davon aus, dass komplexe Probleme moderner Gesellschaften nur durch die Einbeziehung von Moral und Werten in die wissenschaftlichen Gestaltungsempfehlungen bewältigt werden können.

Letztere gewinnen an Gewicht in der gesellschaftlichen Diskussion über Nachhaltigkeit. Insgesamt leidet diese wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskussion daran, dass sie zu stark polarisiert zwischen *Rationalität und Werten*. Die Botschaft dieses Beitrages lautet dagegen: Wir brauchen beides, Werte und Rationalitäten, wir müssen beides unterscheiden und konstruktiv aufeinander beziehen können. Der Schwerpunkt liegt gleichwohl auf der Betonung von Nachhaltigkeit als Rationalität. Es führt uns nicht weiter, wenn wir auch im Nachhaltigkeitskontext Rationalität semantisch oder inhaltlich dekonstruieren, sie als bounded rationality (Simon 1981) formulieren, sie ins Reich des Mythos (Kühl 1990) verweisen oder uns mit ihrer Subversion (Elster 1987) beschäftigen, wie es allenthalben geschieht. Ohne die in Rationalitäten gesetzten Axiome geraten die diskursiven Prozesse in der Gesellschaft immer wieder an den Punkt, wo die Letztbegründung der Werte eingefordert wird, was ohne Religion und Metaphysik nicht geht und die Diskutanten deshalb in ihren unterschiedlichen Glaubensansätzen zu keinen konsistenten Handlungsempfehlungen kommen. (Letztlich wird das Problem der unendlichen Bedürfnisse bei knappen Ressourcen auch ohne Religiosität nicht zu lösen sein. Schließlich ist die Beherrschung und Überwindung der materiellen Bedürfnisse das Ziel aller großen Weltreligionen.)

Der alleinige Rückbezug auf Werte beinhaltet zudem die Gefahr, dass das zu lösende Problem ausgeweitet wird. In diesem Sinne entsteht gegenwärtig der Eindruck, dass unter dem Oberbegriff der Nachhaltigkeit *alle gesellschaftlichen Probleme der*

*Weltgemeinschaft* gelöst werden sollen. Ohne einen Bezug auf eine Rationalität ist es schwer, komplexe Diskussionen wieder auf den Boden der Tatsachen zurückzuholen und Gestaltungsalternativen und Gestaltungsziele nachvollziehbar zu verknüpfen.

Gleichwohl ist die Auswahl der richtigen Rationalität entscheidend. Ein Grundproblem in der normativen Nachhaltigkeitsdiskussion ist es, dass die Diskussion im Zweifelsfall auf eine nicht ausreichende Rationalität zurückgeholt wird, nämlich auf die Rationalität der Öko-Effizienz. Wenn diese Vernunft der Bezugspunkt ist, dann sollen für die Produktion und den Konsum von Gütern weniger Energie und Material eingesetzt werden. Es hat nichts mit einem erstarkenden Rationalismus zu tun, wenn aufgezeigt wird, dass diese ökonomische Rationalität um eine weitere eigenständige Rationalität ergänzt werden muss. Es geht weder um die Dekonstruktion der ökonomischen Effizienzrationalität noch ihrer Intensivierung: Es geht um ihr Korrektiv, welches nicht in der Ethik liegt.

Eine Rationalität lässt sich verstehen als ein *intersubjektiv begründbarer Zusammenhang* zwischen Gestaltungsalternativen und Gestaltungszielen (Türk 1995: 540). Der Gegenbegriff zur Rationalität ist Normativität. Der entscheidende Unterschied von rationalen zu normativen Gestaltungsansprüchen liegt in der Art und Weise, wie der Begründungszusammenhang entsteht. Die Unmöglichkeit einer Letztbegründung für normativ-ethische Aussagen führt dazu, dass die so formulierten Gestaltungsansprüche nicht zwangsläufig von allen geteilt werden müssen: Am Ende der Begründungen stehen Glaubensfragen, die eben gerade nicht mehr intersubjektiv nachvollziehbar sind. Die liegt daran, dass ethische Bewertungen synthetischer Natur sind und sich wegen ihres funktionalen Bezuges auf praktisches Handeln aus ausschließlich deskriptiv-empirischen Urteilen nicht logisch ableiten lassen (Hoerster 1980: 195).

Rationalitäten schaffen dies schon eher, weil sie im Gewande des formalen Prinzips auftreten und ohne deskriptiv-empirische Urteile über die Realität auskommen können. Sie ersetzen dieses Urteil durch eine *Setzung oder ein Axiom*. Die Vernunft selbst wird dadurch zu einem Werkzeug. Sie kann weder über die letzten Ziele entscheiden, noch in den Konflikten, in denen es allein um diese Ziele geht, für uns vermitteln (Simon 1993: 117). So ist auch die ökonomische Rationalität der Effizienz ein rein formales Prinzip, das keinerlei Aussagen über die Motive oder die Zielsetzung des wirtschaftlichen Handelns macht (Wöhe 1996: 3). Effizienz als formales

Prinzip ist frei von Bewertungen, welche Mittel für welchen Zweck eingesetzt werden. Die *reine Effizienz* würde .... „ohne Respekt vor deren eigenen Wert Naturschätze und indigene Völker, Kinder und Kultur, Zeit und Gesundheit, Spiel und Muße, Vielfalt und Verstecke, Familien und Betriebe, das Weltklima und Feiertage, Wasser und Wale, Religionen und Spinner, stille Täler und dunkle Nächte“ ... jagen, benutzen und verbrauchen (Gahrmann/Osmers 2004: 162). Nur ein Wertkontext begrenzt den Einsatz der Rationalität und richtet ihn aus auf die wünschenswerten Ziele des Wirtschaftens.

Die Möglichkeit der logischen Ableitung aus einer Setzung verleiht den Rationalitäten die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Begründung. Kritiker der Rationalität greifen hier gerne an und verweisen darauf, dass entweder die Setzung wieder normativ ist oder die Regeln logischer Ableitung. Wer diese Normativität wie ein Schutzschild vor den angeblichen Rationalisten vor sich herträgt, der übersieht, dass es erkenntnistheoretisch *keine Schlussfolgerungen ohne Voraussetzungen* gibt. Folglich müssen auch die Kritiker an irgendeiner Stelle eine Setzung vornehmen, um ihre Schlussfolgerungen als Gegenargument zu bringen. „Die Vernunft kann also nur arbeiten, wenn sie mit einer Reihe passender Inputs oder Voraussetzungen ausgerüstet wurde. Benutzt man die Vernunft, um Handlungsmöglichkeiten zu entdecken und auszuwählen, dann umfassen diese Inputs zumindest eine Reihe von *Sollen* oder angestrebten Werten und eine Reihe von *Ists* oder Tatsachen der Welt, in der die Handlung stattfinden soll. Jeder Versuch, diese Sollen und *Ists* logisch zu begründen, würde ganz einfach in einen Regress auf andere Sollen und *Ists* führen, die in ähnlicher Weise postuliert sind.“ (Simon 1993: 16).

Welche Setzung wird nun bei der Begründung der Effizienzrationalität vorgenommen? Die Rationalität der Effizienz umschreibt, dass bei gegebenen knappen Mittel und tendenziell eher unendlichen Bedürfnissen es vernünftig ist, Mittel sparsam einzusetzen. Diese Rationalität – sparsamer Einsatz von knappen Ressourcen – ist letztlich eine logische Ableitung aus der Tatsache, dass Mittel knapp sind, gleichwohl aber ein intersubjektiv nachvollziehbare: Das *Infragestellen des Kontextes*, der Logik der Ableitung der Sparsamkeit und der Setzung der unendlichen Bedürfnisse ist zwar möglich, pragmatisch gesehen verhindert es aber die Generierung von Handlungsalternativen, erkenntnistheoretisch führt es zu einer Diskussion über die dann neu zu wählenden Setzungen und Logiken. Für die Zwecke dieses Beitrages wird als ohne Ausnahme für gültig angenommen, dass es vernünftig ist, unendliche Zwecke (Be-

dürfnisse) bei gegebenen knappen Ressourcen durch möglichst effizienten Mitteleinsatz zu erreichen.

Diese Rationalität als formales Prinzip ist nicht begrenzt; begrenzt sind ihre Anwendungsmöglichkeiten - wegen der zunehmenden Komplexität im dazugehörigen Bezugssystem. Im Falle der Effizienzrationalität ist es der Zweck-Mittel-Kontext, für den diese Rationalität gilt. Jede Festlegung eines formalen Prinzips hat die Nebenwirkung, dass sie andere *Orientierungen ausblendet*. Ohne dieses Ausblenden würde die Funktion der Komplexitätsreduzierung durch die Orientierung auch nicht möglich sein. Nimmt die Komplexität des Bezugssystems, für das die Rationalität gilt, zu, wird vermutlich das Ausgeblendete immer deutlicher als Störfaktor in Erscheinung treten: Die Unzulänglichkeiten der Rationalität, erfolgreiche Orientierung für das Handeln zu schaffen, führt zu einer Infragestellung dieser. Deswegen sei abschließend noch einmal betont, dass die Wiederherstellung von Orientierung nicht dadurch erreicht werden kann, dass die Rationalität insgesamt in Frage gestellt wird, sondern indem neue Orientierungen ergänzend hinzukommen. Die Entwicklung von Gestaltungsalternativen wird dadurch schlichtweg komplexer, so dass der Begründungsaufwand steigt. In diesem Sinne ist es vermutlich auch vernünftig, mit der Fehlbarkeit der Vernunft zu rechnen (Albert 1980). In der Philosophie wird in diesem Sinne intensiv über Vernunft und Rationalität debattiert. Hier geht es aber um die Streitfrage, ob sich die Vernunft selbst begründen oder mit Argumenten plausibel machen lässt, oder ob die Entscheidung vernünftig zu sein, auf Normen oder Glauben beruht (Rescher 1993). Diese Diskussion wird hier aber nicht weiterverfolgt.

Gerade in Politik und Wirtschaft wird Nachhaltigkeit weniger als ein rationales denn als ein normativ-ethisches Problem aufgefasst. Wenn man effizientes Unternehmenshandeln zwar als vernünftig, aber im Wesentlichen als eigennützig und gesellschaftliche Nachhaltigkeit als moralisches Handeln versteht, dann knüpft man nahtlos an eine seit langem unbefriedigend beantwortete Frage an: Was passiert, wenn ethische und ökonomische Entscheidungsprämissen unvermittelt aufeinandertreffen? Das Urteil „*ökonomisch einwandfrei, aber ethisch bedenklich*“ lässt sich im Zeitalter der Globalisierung immer häufiger fällen. Und die Antworten der Unternehmen unter dem Schlagwort „Corporate Social Responsibility“ sind überhaupt nicht befriedigend, wenn sie einheitlich erklären, dass sie durch ethisches Verhalten ihre ökonomischen Ziele besser erreichen wollen. Wurde Ethik lange Zeit als das Korrektiv von Ökonomie angesehen, so wird sie jetzt plötzlich in der betrieblichen Selbstdarstellung zum

Motor für diese. Das klingt nicht plausibel. Vielleicht aber kann die Rationalität der Nachhaltigkeit zwischen der ethischen und der ökonomischen Entscheidungsprämisse vermitteln und so die seit längerer Zeit festgefahrene Debatte zur Unternehmens- und Wirtschaftsethik wieder revitalisieren?

## Literatur

- Bea, X./Haas, J. (2001): Strategisches Management. Stuttgart. 3. Aufl..
- Elster, J. (1987): Subversion der Rationalität. Frankfurt a.M./New York.
- Hoerster, N. (1980): Wissenschaftliche Begründung der Ethik. In: Speck, J. (Hrsg.): Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe. Bd. 1. Göttingen 1980, S. 195-196.
- Jörrissen, J./Kneer, G./Rink, D. (2001): Wissenschaftliche Konzeptionen zur Nachhaltigkeit. In: Grunwald, A./Coenen, R./Nitsch, J./Sydow, A./Wiedemann, P. (Hrsg.): Forschungswerkstatt Nachhaltigkeit. Wege zur Diagnose und Therapie von Nachhaltigkeitsdefiziten. Berlin, S. 33-58.
- Krämer, H. (1996): Nachhaltige Entwicklung: Gestaltungsspielraum und Gestaltungswille der Wirtschaft. In: Kastenholz, H.G./Erdmann, K.-H./Wolff, M. (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung. Zukunftschancen für Mensch und Umwelt. Berlin et al., S. 217-233.
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York.
- Kurz, R. (1997): Unternehmen und nachhaltige Entwicklung. In: Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 14: Nachhaltigkeit in der ökonomischen Theorie. Frankfurt, New York, S. 78-102.
- Matten, D./Wagner, G.R. (1998): Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes. In: Steinmann, H./Wagner, G. R. (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik. Stuttgart, S. 51-79.
- Müller-Christ, G. (2001): Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung. Habilschrift. Marburg.
- Müller-Christ, G. (2003a): Nachhaltiges Ressourcenmanagement oder: Wo ist der Ort der strategischen Initiative. In: Schmidt, M./Schwegler, R. (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln: Ansätze zur Integration in das betriebliche Management. Wiesbaden, S. 91-123.
- Müller-Christ, G. (2003b): Nachhaltige Unternehmensbeziehungen: normativ oder rational? In: UmweltWirtschaftsForum, 11. Jg. Heft 4, Dez. 2003, S. 4-9.
- Müller-Christ, G. (2003c): Ressourcencontrolling zur Steuerung des strategischen Umweltschutzes. In: UmweltWirtschaftsForum. 11. Jg. Heft 2, S. 32-36.
- Müller-Christ, G. (2004): Strategisches Management: Auch Unternehmen selbst müssen nachhaltig werden. In: Hülsmann, M./Müller-Christ, G./Haasis, H. D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Wiesbaden.
- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003a): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements. In: Linne, E./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, S. 245-256.

- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003b): Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 3 S. 257-277.
- Müller-Christ, G./Remer, A. (1999): Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In: Seidel, E. (Hrsg.): Umweltmanagement im 21. Jahrhundert - Aspekte, Aufgaben, Perspektiven. Berlin 1999, S. 69-88.
- Rescher, N. (1993): Rationalität. Würzburg.
- Schmitt, D. (1998): Sustainable Development und Unternehmensführung - unternehmerische Verantwortung in der Folge von Rio. In: Steinmann, H./Wagner, G. R. (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik. Stuttgart, S. 80-92.
- Simon, H. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Landsberg Lech.
- Simon, H. (1993): Homo rationalis. Die Vernunft im menschlichen Leben. Frankfurt a.M.
- Wöhe, G. (1996): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 16 Aufl. München.

# ***Dancers of Change?*** **Unternehmen im Governance-Prozess der Nachhaltigkeit<sup>1</sup>**

*Von Bernd Siebenhüner*

## **Einleitung**

Während Unternehmen im umweltpolitischen Diskurs bis vor einigen Jahren vornehmlich als Problemverursacher und Adressaten von regulierenden Eingriffen des Staates angesehen wurden, hat sich in das Bild im Rahmen des Nachhaltigkeitsdiskurses der letzten Jahre verändert. Es lässt sich hier ein gesteigertes Interesse auf Seiten politischer und gesellschaftlicher Akteure an Unternehmen als innovativen Problemlösern und als aktiv handelnden gesellschaftlichen Akteuren beobachten. Unternehmen wird ein großer, sogar gewachsener Einfluss auf politische Entscheidungen, die Gestaltung von Marktprozessen und das Konsum- und Nutzungsverhalten von Bürgern/innen zugeschrieben. Über diese vielfältigen Wirkungsweisen können Unternehmen zentrale Akteure im Prozess der nachhaltigen Entwicklung werden. Zugleich sind es wiederum Unternehmen, die Umweltschäden vorantreiben, teilweise menschenunwürdige Arbeitsbedingungen schaffen oder ausnutzen und Regierungen oder Kommunalbehörden in Entwicklungsländern bestechen oder erpressen.

Allem Hohelied auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zum Trotz sind Unternehmen immer noch an die politischen und juristischen Rahmenbedingungen gebunden, die von staatlichen Akteuren gestaltet und vorgegeben werden. Es stellen sich daher die in diesem Beitrag erörterten Fragen, (i) ob und inwiefern sich die Rolle von Unternehmen in Governance-Prozessen verändert hat, (ii) inwiefern und wann Unternehmen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren und (iii) wie ein Governance-Prozess gestaltet werden kann, der nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenspolitik fördert und ausbauen hilft.

Entsprechend der Dreiteilung der Fragestellung soll auch der Beitrag in drei zentrale Abschnitte untergliedert werden. Zunächst sollen in Kapitel 2 die zentralen Veränderungen skizziert werden, mit denen sich staatliche Akteure wie Unternehmen heute konfrontiert sehen und die auch beim Versuch der Gestaltung des Governance-Prozesses der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden müssen. Im

<sup>1</sup> Der Titel nimmt Bezug auf ein Buch von Peter Senge, *et al.* 1999: *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*.

Prozesses der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden müssen. Im Anschluss an diese Bestandsaufnahme soll in Abschnitt 3 die tatsächliche Rolle von Unternehmen als Akteure nachhaltigkeitsorientierten Wandels anhand einiger Indizien näher beleuchtet werden. Sodann widmet sich Abschnitt 4 den Möglichkeiten zur zielorientierten Gestaltung des Governance-Prozesses in Richtung Nachhaltigkeit mit Blick auf den Akteur Unternehmen.

### **Veränderungen im Verhältnis zwischen Staat und Unternehmen**

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und staatlichen Akteuren hat sich vor allem im Bereich der Umweltpolitik seit 1970 deutlich verändert. Dies soll im Folgenden anhand (i) der veränderten Akteursstrukturen und –konstellationen, anhand (ii) veränderter Mechanismen der Politiksetzung und anhand (iii) der Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen aufgezeigt werden.

#### ***Akteure und Akteurskonstellationen***

In der bundesdeutschen Umweltpolitik der 1970er und 1980er Jahre dominierte zunächst eine bipolare Akteursstruktur. So waren die meisten umweltpolitischen Regulierungen dieser Zeit auf Unternehmen fokussiert, deren Produktionsprozesse als zentrale Ursache von ökologischen Problemen angesehen wurden. Dies betraf vor allem die Luftreinhaltepolitik kodifiziert im Bundes-Immissionsschutzgesetz (1974), dessen untergeordnete Großfeuerungsanlagen-Verordnung wesentlich zur Reduktion der Schwefeldioxid-Emissionen beigetragen hat, indem Anlagenbetreiber zur Einrichtung von Filtertechnologien angehalten wurden. Diese Maßnahmen zeigten beachtliche Wirkungen z.B. bei der Bekämpfung des sauren Regens.

Im Lauf der 1980er Jahre kamen die Umweltverbände als dritter zentraler Akteur der Umweltpolitik hinzu. So war es zunächst das Anliegen von Organisationen, wie zahlreicher Bürgerinitiativen, Greenpeace, dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (B.U.N.D.) oder dem Naturschutzbund (NABU), politische Entscheidungsprozesse in Richtung einer stärkeren Beachtung ökologischer Interessen zu beeinflussen (vgl. Jänicke 1997, Jänicke, *et al.* 1999). Dabei stand die Bekämpfung der Atomenergienutzung zunächst im Vordergrund. Zunehmend rückten jedoch auch die Unternehmen in das Blickfeld dieser Organisationen, die mit teilweise sehr öffentlichkeitswirksamen Aktionen auf Missstände auf betrieblicher Seite aufmerksam machten. Gepaart mit einem stark gewachsenen Umweltbewusstsein der Bevölke-

rung und einer entsprechenden Offenheit der Medien erreichten viele dieser Aktionen ihre Ziele. Im Fall des Waldsterbens lässt sich zudem die parallel gewachsene Bedeutung der Medien als umweltpolitische Akteure nachzeichnen. So hat vor allem die Berichterstattung über das in einem „Spiegel“-Beitrag so formulierte Phänomen des „Waldsterbens“ dieses Thema in die Öffentlichkeit und sehr schnell auch auf die politische Agenda gebracht (vgl. The Social Learning Group 2001).

In diesen Auseinandersetzungen wurden Unternehmen zumeist als Verursacher von Umweltproblemen angesehen, denen daher entsprechende Rahmenvorgaben für umweltschonendere Verfahren und Produkte gegeben werden müssen. Doch auch auf der Unternehmensseite lassen sich vor allem seit den späten 1980er Jahren Veränderungen und eine Vielzahl von Initiativen zur Problemlösung verzeichnen. So traten in dieser Zeit eine Reihe von ökologischen Pionierunternehmen öffentlich auf und propagierten umweltfreundliche technische und organisatorische Lösungsansätze. Sie schlossen sich in umwelt-orientierten Unternehmensverbänden wie dem Bundesdeutschen Arbeitskreis Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) zusammen, um ihren Erfahrungsaustausch und die Entwicklung innovativer Lösungen voran zu treiben. Damit differenziert sich die Gruppe der Unternehmen insofern weiter aus, als es sowohl problemverursachende als auch problemlösende Akteure in dieser Gruppe gibt, die auch veränderte Politikmuster und Kooperationsbeziehungen zu den anderen Akteuren ermöglichen. So kooperierten eine Reihe dieser innovativen Unternehmen mit Umweltverbänden und ökologisch orientierten Forschungseinrichtungen, um zukunftsgerechte Lösungen zu entwickeln.

Nicht zuletzt spielen Akteure auf internationaler Ebene wie die Europäische Union, die OECD oder die Organisationen der Vereinten Nationen eine zunehmende Rolle in der Umweltpolitik. So werden mittlerweile viele wegweisende Entscheidungen auf der europäischen und nicht oder nicht allein auf der nationalen Ebene getroffen. Auf der internationalen Ebene haben die Einrichtungen der Vereinten Nationen, wie auch andere internationale Organisationen sich der globalen Probleme des Klimawandels, des Artensterbens, der Wüstenbildung, giftiger Chemikalien u.ä. angenommen. In diesen Feldern haben ihre Aktivitäten zur Entwicklung teilweise verpflichtender völ-

kerrechtlicher Abkommen geführt, die auch die nationalen Regierungen wieder in die Pflicht nehmen, ökologische Ziele wirksam zu verfolgen.<sup>2</sup>

Insgesamt zeigt sich heute ein wesentlich ausdifferenzierteres Bild der Akteursstruktur in der Umweltpolitik als in den 70er und 80er Jahren. So spielen neben den staatlichen Akteuren und Unternehmen vor allem auch die Akteure Medien, Umweltverbände und internationale Organisationen eine Rolle. Mit dem gestiegenen Bedarf an wissenschaftlicher Beratung über die komplexen ökosystemaren Zusammenhänge und die menschlichen Verursachungsbedingungen, kommt auch der Wissenschaft eine zunehmend politische Rolle zu. Mit der Entstehung einer ausgeprägten Umweltforschung in öffentlichen und privaten Forschungseinrichtungen hat die Wissenschaft dem in Deutschland auch Rechnung getragen.

### ***Mechanismen der Regulierung***

Parallel zur Ausdifferenzierung der Akteursstruktur hat sich auch das Spektrum der Instrumente der Umweltpolitik erweitert. So dominierte in den 70er und 80er Jahren weitgehend die Ordnungspolitik mit der gesetzlichen Kodifizierung von Ver- und Geboten zum Umweltschutz. Klassischer Weise waren dies Grenzwerte für bestimmte Luft- und Wasserschadstoffe, Vorschriften über den Einbau bestimmter nachsorgender Technologien oder Regelungen zur Abfallentsorgung. Die Erkenntnis der hohen Kontroll- und Verwaltungskosten sowie der fehlenden Anreizwirkung zu weitergehendem Umweltschutz durch die Betriebe gepaart mit dem Bekenntnis zu den Leitprinzipien der Umweltpolitik, dem Vorsorge-, dem Verursacher- und dem Kooperationsprinzip, führten schließlich dazu, andere Instrumente einzusetzen.

So waren vor allem die 90er Jahre von zahlreichen Bemühungen gekennzeichnet, freiwillige Selbstverpflichtungen verschiedener Industriezweige zu erwirken, wie z.B. zur Altfahrzeug-Rücknahme oder zum Klimaschutz. Während viele dieser Verpflichtungen wenig wirksam in der Umsetzung waren, da ihnen ein Kontroll- und Sanktionsmechanismus fehlte (vgl. Rennings 1997), war diesem Instrument in der Abfallpolitik mehr Erfolg beschieden. Hier hat die Bundesregierung im Fall der Verpackungsverordnung mit dem Aufbau eines kostenintensiven staatlichen Sammlungs- und Aufbereitungssystems gedroht, falls die gewerbliche Wirtschaft nicht mit der Einrichtung eines nicht-staatlichen Entsorgungssystems voran schreitet. Mit dem Aufbau des

---

<sup>2</sup> Dies betrifft z.B. die Klimarahmenkonvention mit dem jüngst in Kraft getretenen Kyoto-Protokoll, die Konvention zur biologischen Vielfalt oder die Konvention zum Schutz der stratosphärischen Ozonschicht.

Dualen Systems Deutschland wurde dann eine für die Bekämpfung des Verpackungsabfalls wirksame Organisation geschaffen, die gleichwohl wenig zur eigentlichen Vermeidung, aber viel zur Verwertung der Verpackungsabfälle beigetragen hat (vgl. Kursawa-Stucke, *et al.* 1994).

Auch marktwirtschaftliche Instrumente finden in der Umweltpolitik vermehrt Anwendung. So wurden schon seit längerem Abgaben für die Nutzung von Wasser- und Abwasser- und Abfallentsorgungskapazitäten erhoben, mit denen die Belastung von Umweltmedien mit einem Preis versehen wurde (vgl. Linscheidt 1999), doch erst in den späten 1990er Jahren wagte die rot-grüne Bundesregierung als eine der letzten nord- und mitteleuropäischen Regierungen, eine Öko-Steuer einzuführen. Diese verteuerte die Nutzung von Energie und verteilt die Einnahmen in die Sozialversicherungen, um den Inputfaktor Arbeit tendenziell zu verbilligen und den Ressourceninput zu verteuern. In jüngster Zeit ist mit dem Emissionshandel ein weiteres marktwirtschaftliches Instrument hinzugekommen. Durch die Ausgabe von Zertifikaten für die Emission von Kohlendioxid soll langfristig ein Preis für diese Verschmutzung entstehen, der Unternehmen Anreize zur Vermeidung und effizienteren Nutzung von Energieressourcen gibt. Gleichwohl ist dieses Instrument in Deutschland vor allem durch den Druck der Europäischen Kommission eingeführt worden, die ein europaweites System zum Emissionshandel aufbaut und die Mitgliedsländer zur Teilnahme und zur nationalen Regelung verpflichtet. Mit diesen Instrumenten verändert sich auch das Verhältnis zwischen Staat und Unternehmen, da nun den Unternehmen mehrere Reaktionsmöglichkeiten gegeben werden und damit ihre Entscheidungsfindung offen bleibt. Es verändern sich allein die preislichen Rahmenbedingungen, in denen sie sich bewegen (vgl. Klepper 2004).

Noch weitergehend eröffnen reflexive Steuerungsinstrumente den Unternehmen Handlungsspielräume. So zielte die Einführung eines EU-weiten Systems zum Umweltmanagement und Audit (Environmental Management and Auditing Scheme – EMAS) auf die Auszeichnung ökologischer Vorreiter-Unternehmen. Die Unternehmen können freiwillig an diesem System teilnehmen und sich nach einem festgelegten Verfahren einer externen Zertifizierung unterziehen. Hierbei müssen die Unternehmen selbständig ihre jeweiligen Umweltprobleme definieren und die Mittel und Wege zu ihrer Bekämpfung benennen. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung muss die Zertifizierung nach drei Jahren wiederholt werden, um zu überprüfen, ob die ein-

geleiteten Maßnahmen noch Bestand haben und Erfolge gezeigt haben (vgl. Doktoranden-Netzwerk-Öko-Audit 1998, Müller 1998).

Auch die vor allem bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit praktizierten Politikmodelle der Aushandlung und des Dialogs lassen den Akteuren weitgehende Handlungsfreiheit und geben ihnen überdies Mitgestaltungsmöglichkeiten. So zielte die Einrichtung des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) im Jahr 2001 weniger auf die wissenschaftliche Beratung der Bundesregierung, wie dies beim Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) und dem Wissenschaftlichen Beirat für Globale Umweltfragen (WBGU) der Fall ist, sondern vielmehr auf die Vertretung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen in einem breiten Such-, Lern- und Veränderungsprozess. Dem gemäß sind in diesem Rat sowohl Vertreter der Industrie als auch der Kirchen, der Gewerkschaften, der Umweltverbände, der Wissenschaft und der Politik vertreten. Bei der Entwicklung und Fortschreibung der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung spielt der Rat eine besondere Rolle. Er soll diesen Prozess kritisch begleiten und helfen, Initiativen und Konzepte zur Umsetzung der Strategie weiter zu entwickeln. Die eigentliche Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung im Jahr 2002 im Vorfeld des Johannesburg-Gipfels sollte im Rahmen eines Dialogprozesses durchgeführt werden, an denen sich alle interessierten gesellschaftlichen Kreise beteiligen konnten. Obwohl die Dialogphase mit drei Monaten sehr kurz war und die letztendliche Entscheidungsfindung der Bundesregierung nicht immer transparent war, kündigt sich hier ein neues Politikmodell an, dessen Wirksamkeit allerdings noch weitgehend offen ist.

Zugleich lassen sich in der vergangenen Dekade verstärkt Initiativen auf Seiten der Industrie und anderer nicht-staatlicher Einrichtungen feststellen, die zu einer eigenständigen Regelung zum Umweltschutz und zur Nachhaltigkeit führen. So wurde die ISO-Norm 14001 zur Einrichtung eines Umweltmanagementsystems ohne direkte staatliche Beeinflussung vorangetrieben (vgl. Freimann, Walther 2002, Hortensius, Barthel 1997). Analog sind auch andere Zertifizierungssysteme, wie der Forest Stewardship Council (FSC) aus der Kooperation von Industrieunternehmen, Umweltverbänden und Rohstoffproduzenten hervorgegangen, ohne dass staatliche Regelungen hierfür vorlagen (vgl. Pattberg 2003). Diese Zertifikate haben mittlerweile großen Anklang bei Unternehmen und Konsumenten gefunden und eröffnen damit eine alternative Form der Regelsetzung allein durch zivilgesellschaftliche Akteure. Gleichwohl

werden hierdurch Fragen der Legitimität dieser Form der Politik aufgeworfen, die sich auf keine Repräsentationsrechtfertigung stützen können.

Zusammenfassend ist auch im Bereich der Instrumente und Mechanismen der Regulierung festzuhalten, dass sich diese im Bereich der Umweltpolitik vervielfacht haben. Dabei ist ein Trend hin zu mehr Autonomie der Akteure vor allem der Unternehmen zu beobachten, wodurch diese zu mehr Eigenverantwortung und zur Aktivierung ihrer Problemlösungskompetenz angehalten werden sollen.

### ***Internationalisierung***

Wie bereits angedeutet, hat sich das Umfeld für unternehmerisches Entscheiden und Handeln vor allem auch durch die voranschreitende Internationalisierung ihrer Aktivitätsfelder wie auch der Regulierungsinstitutionen und –mechanismen verändert. Dies ist im Bereich des Güter- und Dienstleistungsverkehrs mehr als offenbar und unter dem Stichwort Globalisierung bereits breit erörtert worden (vgl. z.B. Kuttner 1999, Robertson, Winter 2000). Mit dem Abbau von Handelsschranken und sinkenden Transportkosten hat sich das marktliche Umfeld von Unternehmen sowohl auf Beschaffungs- wie auch auf Absatzmärkten in der vergangenen Dekade deutlich verändert. Viele Unternehmen sind in einer Vielzahl von Ländern aktiv und profitieren hierbei von der noch weitgehend nationalen Verfasstheit politischer Entscheidungen und den daraus resultierenden zumeist national beschränkten Regulierungen.

Zunehmend beginnen sich jedoch auch politische Prozesse zu internationalisieren, wie es vor allem in der Umweltpolitik beobachtet werden kann. Die Erkenntnis des globalen Ausmaßes vieler ökologischer Probleme hat zur Entstehung eines funktionierenden internationalen Verhandlungsapparates auf Ebene der Vereinten Nationen geführt. So wurden viele Konventionen in einem zwar langwierigen, aber letztendlich wirksamen Prozess oftmals mehrjähriger Verhandlungen von Vertretern der Staaten entwickelt und beschlossen. Diese sind nach Ratifizierung durch die Länder-Parlamente international gültiges Recht und setzen auch die Nationalstaaten in die Pflicht zur Umsetzung. Auf diesem Wege entstehen internationale Rahmenbedingungen auch für die Unternehmen, die gleichwohl bei den Verhandlungen auf UN-Ebene formell nur als Beobachter zugelassen sind.

In diesem Prozess sind auch eine Vielzahl internationaler Organisationen entstanden, die mit der Umsetzung und Implementierung internationaler Abkommen oder der internationalen Koordinierung der Bekämpfung ökologischer, sozialer und öko-

nomischer Probleme betraut sind (vgl. Bennett 1991, D'Anieri 1995, De Senarclens 2001, Rittberger 1999). So existieren zu den meisten internationalen Abkommen sog. Konventionssekretariate, die für die Umsetzung der Konventionsvorgaben und mit der Organisation weitergehender Verhandlungen verantwortlich sind. Diese Sekretariate sind zwar in ihrem Mandat begrenzt, doch haben sie über ihre Koordinierungs- und Agenda-Setting-Funktion Einflussmöglichkeiten auf das Verhandlungsgeschehen und auch auf die Implementation der Abkommen auf nationaler Ebene (vgl. Biermann, Bauer 2004). Hingegen können problemfeldübergreifende Organisationen wie die Weltbank, die OECD oder auch das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) weitreichender nationale Politik und auch das Unternehmenshandeln beeinflussen. Ihnen stehen entweder ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung, mit denen Kapazitäten aufgebaut und Projekte finanziert werden können, oder sie haben eine hohe Reputation, die ihrem Rat große Einflussmöglichkeiten auf nationale Regierungen gibt. So haben beispielsweise die Studien der OECD zu weitreichenden Anpassungsmaßnahmen in verschiedenen nationalen Kontexten geführt.

Innerhalb der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union ist die supranationale Ebene zu einer zentralen Entscheidungsinstanz vor allem auch in der Umweltpolitik geworden. Viele weitreichende umweltpolitische Entscheidungen, wie die Einführung des EMAS-Systems, die EU-Altauto-Rücknahmeverordnung, das europaweite Emissionshandels-System oder auch die Einführung eines Systems zur vorsorgenden Risikoabschätzung von Chemikalien, werden in Brüssel entschieden und müssen von den Mitgliedsstaaten umgesetzt werden oder haben teilweise sogar unmittelbare Wirkung in den Ländern (vgl. Hansjürgens, Nordbeck 2006, Tews, *et al.* 2003).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen, hat sich der Handlungskontext für Unternehmen in den vergangenen zwei Jahrzehnten drastisch verändert und ist wesentlich internationaler geworden. Sowohl die Märkte als auch die politischen Umfeldbedingungen sind zunehmend international vernetzt und Unternehmen müssen dieses internationale Umfeld wesentlich besser im Blick behalten, als dies früher der Fall war. Auch staatliche Akteure sind in diesem internationalisierten Politiksystem an viele der internationalen Entscheidungen und Abkommen gebunden, sie sind dadurch auch in ihrer Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit beschränkt.

## **Unternehmen im Dance of Change**

Welche Anhaltspunkte gibt es über das Verhalten der Unternehmen in diesen veränderten Kontextbedingungen? Stellen sich Unternehmen den durch die Probleme der Nachhaltigkeit entstandenen Herausforderungen? Welche Auslösemomente gibt es für proaktives Unternehmensverhalten und wie können diese in einem akteurübergreifenden Governance-Prozess aktiviert werden? Um auf diese Fragen näher einzugehen, sollen in diesem Abschnitt zunächst die Herausforderungen der Nachhaltigkeit für Unternehmenshandeln spezifiziert werden, bevor einige Indikatoren des Unternehmensverhaltens in Bezug auf diese Herausforderungen diskutiert werden. Schließlich sollen Auslöser und mögliche Anknüpfungspunkte für staatliche oder andere gesellschaftliche Akteure erörtert werden, die Unternehmen zu verantwortungsvollerem Handeln veranlassen können.

### ***Herausforderungen***

Das Konzept der Nachhaltigkeit beinhaltet eine Vielzahl von Herausforderungen für Unternehmen. Hieraus können folgende Herausforderungen für die Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen abgeleitet werden (vgl. auch Siebenhüner, Müller 2003, Theisen 2003):

1. *Langfristigkeit und hohe Unsicherheiten*: Der Fokus auf mehrere Generationen stellt eine besondere Herausforderung für die meist kurzfristig orientierten politischen Entscheidungsprozesse dar. Gleichwohl erfordert die Schaffung und Erhaltung von Lebenschancen für zukünftige Generationen ein langfristiges Denken und Planen, das zugleich den Umgang mit hohen Unsicherheiten nötig macht. Hierfür Heuristiken und flexible Planungsinstrumente zu entwickeln und einzusetzen, die Lernprozesse und Fehler-Korrekturen ermöglichen, stellt eine der zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen wie andere gesellschaftliche Akteure dar.
2. *Ergebnisoffenheit*: Die Nachhaltigkeit verstanden als eine regulative Idee, deren konkrete Umsetzung nicht definiert werden kann, verlangt eine relative Ergebnisoffenheit in der Gestaltung politischer wie auch unternehmerischer Entscheidungen. Es kann nicht eine bestimmte Technologie vorgegeben werden, die ordnungspolitisch verbindlich gemacht wird, da verschiedene Wege und technologische Optionen zur Erreichung von Zielen der Nachhaltigkeit führen

können. Von Unternehmen wird daher Eigeninitiative bei der Entwicklung innovativer Lösungen erwartet. Die Unsicherheit und Langfristigkeit, mit der Lösungen zu den Problemen der Nachhaltigkeit gefunden und beurteilt werden müssen, erfordert dabei Flexibilität, sich möglichst vielen neuen Anforderungen anzupassen und fehlerfreundlich zu konstruieren.

3. *Diskurs*: Zudem ist im Bereich der Probleme der Nachhaltigkeit eine Vielzahl Individuen und gesellschaftlichen Gruppen tangiert, die auch von Unternehmen Beiträge erwarten. Daher wird zunehmend eine Einbindung gesellschaftlicher Akteure in Diskursprozesse von und mit Unternehmen gefordert. Zudem wird von Unternehmen eine aktive Teilnahme an gesellschaftlichen Diskursprozessen zur Findung von Problemlösungen erwartet. Hierbei können die verschiedenen Generationen und Interessengruppen, ihre Bedürfnisse artikulieren und es muss ein fairer Ausgleichsprozess konzipiert werden, um Partikularinteressen auszugleichen.
4. *Interdisziplinarität*: Aufgrund der Vieldimensionalität des Nachhaltigkeitskonzepts können nachhaltigkeitsbezogene unternehmerische Antworten nicht nur aus der Perspektive einer Disziplin angegangen werden. Vielmehr ist die integrative Bearbeitung ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte gefordert, die auch eine Zusammenarbeit zwischen technisch, organisatorisch und sozial oder ethisch-moralisch orientierten Kräften erfordert.
5. *„Coopetition“*: Die reine Fokussierung auf den Wettbewerb als Prinzip der Leistungserstellung zur Sicherung der Bedürfnisbefriedigung vor allem auf Märkten wird zur Stärkung der Nachhaltigkeit nicht ausreichen. Vielmehr sind innovative Mischformen aus Wettbewerb („competition“) und Kooperation („cooperation“) zwischen Wettbewerbern oder auch unterschiedlichen Akteuren gefordert. Dies kann z.B. die Zusammenarbeit von zwei Unternehmen zur Entwicklung einer zukunftsweisenden Technologie oder auch die Allianz zwischen einem Unternehmen und einem Umweltverband zur nachhaltigen Gestaltung der Prozessabläufe sein.

### ***Zeichen des Wandels von und in Unternehmen***

Aufgrund der beschriebenen Diversifizierung und Internationalisierung argumentieren zahlreiche Autoren, dass Unternehmen eine stärkere Rolle in politischen Prozessen spielen, als dies im traditionell nationalstaatlich verfassten Kontext einer bipolaren

Akteursstruktur der Fall war (vgl. Daly 1999, Weiss, Jacobsen 1998). Die Globalisierung der Produktions- und Konsumtionssysteme, die Kontrolle über Schlüsseltechnologien und die Beschränkungen der Handlungsautonomie von Staaten geben Unternehmen vermehrte Einflussmöglichkeiten und begründen zugleich ihre Verantwortung für die zukunftsfähige Gestaltung ihrer Geschäftstätigkeit wie auch der nationalen und internationalen Rahmenbedingungen (vgl. Levy, Newell 2002, Schneidewind 1998).

Diese Verantwortung wird auch von mehr und mehr Unternehmen anerkannt und in konkrete Aktivitäten umgesetzt. Dabei engagieren sie sich zum einen in freiwilligen internen Maßnahmen zur Erreichung ökologischer und sozialer Ziele, wie der Einrichtung von Umweltmanagementsystemen, der Erstellung ökologischer Produkte oder der Einrichtung von Sozialprogrammen etc. (vgl. Baumast, Pape 2003, Doktoranden-Netzwerk-Öko-Audit 1998, Müller 2001). Durch die Veröffentlichung von Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichten machen Unternehmen ihre diesbezüglichen Aktivitäten nach außen transparent und die Erreichung ökologischer und sozialer Ziele überprüfbar (vgl. GRI 2002). Zum anderen nehmen Unternehmen ihre Verantwortung auch durch die Mitwirkung an übergreifenden Initiativen wahr, die auf die nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung von Unternehmensaktivitäten zielen. Der Global Compact der Vereinten Nationen stellt eine solche Initiative auf globaler Ebene dar, wo mittlerweile 2.400 Unternehmen<sup>3</sup> sich zusammengeschlossen haben, um sich zur Einhaltung grundlegender Prinzipien des Umweltschutzes, der Menschenrechte und von Sozialstandards zu verpflichten und einen Erfahrungsaustausch zur Beförderung diesbezüglicher Zielsetzungen zu ermöglichen (vgl. Kell 2003, Ruggie 2002).

Gleichwohl stellen diejenigen Unternehmen, die in dieser Weise ihre Verantwortung annehmen, eine kleine, nur langsam wachsende Minderheit dar. Die Breitenwirkung dieser Initiativen wie auch der internen Maßnahmen ist noch nicht eindeutig abzuschätzen und es bleibt fraglich, ob sie eine weitergehende politische Regelung durch staatliche Akteure langfristig ersetzen können.

### ***Empirische Ergebnisse***

Es gilt daher konkreter zu fragen, wann und warum Unternehmen nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten entfalten und ihre Geschäftstätigkeit umstellen, um Potenziale für Selbst- und Fremdsteuerung besser abschätzen zu können. Zur Beantwortung dieser

---

<sup>3</sup> Stand Oktober 2005, s. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

Frage können erste Ergebnisse aus einem aktuellen Forschungsvorhaben beitragen, das im Rahmen des GELENA-Projektes zu gesellschaftlichen Lernprozessen und Nachhaltigkeit durchgeführt wurde (s. [www.gelena.net](http://www.gelena.net)). Konkret wurden sechs Unternehmen aus den Bereichen<sup>4</sup> Mobilität, Bauen und Wohnen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien befragt, welche Lern- und Veränderungsprozesse sie im Hinblick auf Nachhaltigkeit realisiert haben und welche Gründe dafür ausschlaggebend waren.<sup>5</sup> Für den hier interessierenden Zusammenhang sollen insbesondere die identifizierten Verursachungsfaktoren erörtert werden, die eine Rolle bei den beobachteten Veränderungen spielten. Auf Basis der gewonnenen Daten können folgende Faktoren als förderlich für die Initiierung von nachhaltigkeitsbezogenen Lern- und Veränderungsprozessen in Unternehmen angesehen werden (vgl. Siebenhüner, Arnold 2006):

#### *a) Unternehmensgröße*

Die Unternehmensgröße scheint insofern einflussreich zu sein, als radikale Veränderungen vor allem in den mittelständischen Unternehmen unseres Samples zu beobachten waren, während die Großunternehmen nur in geringem Maße auch zu weitreichenderen Veränderungen in der Lage waren. Die Großunternehmen zeichnen sich zwar durch ihre professionelleren und ressourcenstärkeren Strukturen vor allem auch im Nachhaltigkeitsbereich aus. Durch ihre Größe ist gleichwohl auch ihre Trägheit gegenüber Veränderungen bedingt, da die Vielzahl der Personen, Abteilungen und Standorte nur schwer in kurzer Zeit in Veränderungen einbezogen werden können. Hingegen ermöglichen die kurzen Kommunikations- und Administrationswege bei mittelständischen Unternehmen eine schnellere Diffusion von Veränderungen.

#### *b) Lernmechanismen*

Die untersuchten Unternehmen setzten spezielle Formen und Instrumente ein, um nachhaltigkeitsbezogene Veränderungen in Gang zu bringen und im Unternehmen zu implementieren. Diese bauen auf den jeweiligen strukturellen und kulturellen Gegebenheiten in den Organisationen auf und es zeigte sich, dass Veränderungspro-

---

<sup>4</sup> Zum Entwicklungsstand des Nachhaltigkeitsdiskurses in diesen Bereichen und den Umfeldbedingungen für Unternehmen s. Beschorner, *et al.* 2005.

<sup>5</sup> Die Datenerhebung erfolgte durch semi-strukturierte und themenzentrierte Interviews unterstützt durch Dokumentenanalysen. Die Interviews dauerten jeweils zwischen 45 und 90 Minuten und wurden entweder face-to-face oder als Telefoninterview organisiert. Im Zeitraum zwischen Mai und Oktober 2004 wurden insgesamt 21 Personen aus den Abteilungen Forschung & Entwicklung, Umweltschutz/Nachhaltigkeit sowie Geschäftsführung der jeweiligen Unternehmen interviewt. Basis für die Auswahl der Unternehmen war, dass diese bereits Nachhaltigkeits- oder klimarelevante Umweltinnovationen durchgeführt oder sich durch die Einbeziehung von Stakeholdern hervorgetan haben.

zesse entsprechender Mechanismen bedürfen. Kein Unternehmen kam ohne eine solche Struktur aus. Beispiele sind (a) ein *zielorientierter Lernmechanismus*, bei dem ambitionierte Ziele von der Geschäftsführung vorgegeben werden, die im Unternehmen kommuniziert wurden und als Maßgabe für die verschiedenen Unternehmenseinheiten fungierten; (b) die *Integration von Nachhaltigkeits-Meilensteinen in bestehende F&E-Prozesse*; (c) *Formalisierte Kommunikationsinstrumente* wie ein eigens erstelltes Qualitätshandbuch und spezifische Mitarbeiterschulungen; (d) *selbstorganisierte Arbeitsgruppen*, bei denen Mitarbeiter/innen Mitgestaltungsmöglichkeiten im Umstrukturierungsprozess erhielten; (e) *Projektarbeit* um nachhaltigkeitsbezogene Zielvorgaben umzusetzen und nachhaltigkeitsorientierte Prozessoptimierungen zu realisieren.

#### *c) Change Agents*

In allen Unternehmen waren individuelle „Change Agents“, d.h. Akteure des Wandels (vgl. Gilley, Maycunich 2000), von zentraler Bedeutung für die erzielten Veränderungen. Insbesondere Führungskräfte an Schnittstellen zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten oder solche in höheren Leitungsfunktionen, treiben nachhaltigkeitsbezogene Veränderungen voran. In den untersuchten KMUs waren derartige Change Agents vorrangig in Management-Positionen verankert, während die Change Agents in den Großunternehmen vor allem in den Nachhaltigkeits- oder Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen zu finden waren.

#### *d) Führungsstil*

Die beobachteten Lern- und Veränderungsprozesse korrelieren mit einem partizipativen Führungsstil. Insbesondere bei einer gemeinsamen Entscheidungsfindung führte dies zu einer hohen Reichweite der jeweiligen nachhaltigkeitsbezogenen Veränderungen. Die Fallbeispiele haben auch gezeigt, dass v.a. partizipative Arbeits- und Führungsstile einen unternehmensinternen Wissenstransfer und -diffusion im Vergleich zum direktiven und konsultativen Stil erhöhen.

#### *e) Werte und Normen*

Bei den Großunternehmen zeigen sich nachhaltigkeitsorientierte Werte und Normen v.a. im Leitbild und in einer ausgebauten (Nachhaltigkeits-) Berichterstattung. Hier offenbart sich ein Muster, das zusammengefasst als „Good German Corporate Governance“ bezeichnet werden könnte. Es zeichnet sich dadurch aus, dass die Unternehmen bemüht sind, Stakeholder-Anforderungen ernst zu nehmen und zentrale ge-

sellschaftliche Themen und Anliegen aufzugreifen und konstruktive Antworten zu geben. Ein besonderer Treiber hierfür ist die Angst vor Reputationsverlust in der breiten Öffentlichkeit. Die nachhaltigkeitsbezogenen Werte und Normen werden sowohl bei den Großunternehmen als auch bei den KMU top-down vorgegeben. In Großunternehmen schließen die top-down Vorgaben allerdings nachhaltigkeitsbezogene Initiativen in bottom-up Richtung nicht aus.

#### *f) Interne Netzwerke*

Vor allem im Rahmen von bottom-up-Initiativen leisten interne Netzwerke einen bedeutenden Beitrag. Diese nutzen interne Plattformen für ihre Kommunikation, die zudem über Projektarbeit, Konferenzen und virtuelle communities läuft, wo wesentliche Informationen ausgetauscht und neues nachhaltigkeitsbezogenes Wissen generiert werden.

#### *g) Stakeholder-Forderungen*

Vor allem bei Großunternehmen spielen die tatsächlichen oder vorweggenommenen Forderungen von Stakeholdern als Verursachungsfaktoren für die nachhaltigkeitsorientierten Veränderungen eine große Rolle. Die öffentliche Exponiertheit vor allem von ehemals öffentlichen Unternehmen verschafft externen Stakeholdern wie Nicht-Regierungsorganisationen ein besonderes Druckpotenzial, das von den untersuchten Unternehmen mit verschiedenen Maßnahmen aufgegriffen wird und damit abgefangen werden soll.

#### *h) Absatzmärkte*

Hingegen zeigte sich, dass die Absatzmärkte nur einen geringen Einfluss auf die eingeleiteten Lern- und Veränderungsprozesse besitzen. Die befragten Unternehmen der Elektronik-Branche monierten explizit, dass ihr nachhaltigkeitsbezogenes Engagement im Generellen und die ökologisch verbesserten Produkte im Besonderen von den Konsumenten nicht honoriert würden. Der Preis sei das zentrale Kaufkriterium, so dass andere Qualitätsfaktoren zunehmend in den Hintergrund rückten. Diese Beobachtung trifft gleichwohl nur auf einige Absatzmärkte zu, da auf dem skandinavischen Markt ökologische Produkteigenschaften im Elektronikbereich durchaus kaufentscheidend werden. Zu einer ähnlichen Einschätzung über die hemmende Wirkung der Marktnachfrage kamen auch die Befragten der Unternehmen des Baubereichs und ein großes Verkehrsdienstleistungsunternehmen.

### *i) Gesetzliche Vorgaben*

Gesetzliche Veränderungen spielten nicht durchweg eine auslösende Rolle. So halfen die neuen Regelungen der EU im Bereich Elektronikverwertung wesentlich bei der Einführung von ökologischen Produkt- und Rücknahmestrategien bei den untersuchten Unternehmen. Analog äußerte sich auch das Bauunternehmen mit Bezug auf die Regelungen zu neuen Energie- und Wärmestandards bei Häusern, die den ökologischen Initiativen des Unternehmens entgegen kämen.

Da die Auswahl der Fallstudien in dieser Untersuchung hochgradig selektiv angelegt war, muss die Reichweite der Ergebnisse als begrenzt angesehen werden. Durch die Untersuchung von Erfolgsfällen können nur begrenzt Aussagen über Negativ-Fälle abgeleitet werden. Auch solche Fälle, in denen Lernprozesse fehlgeschlagen sind oder abgebrochen wurden, scheinen von besonderem Interesse, um die hier gefundenen Ergebnisse weitergehend zu überprüfen. Dennoch können unter diesem Vorbehalt Schlussfolgerungen für die Förderung nachhaltigen Unternehmensverhaltens im Governance-Prozess gezogen werden.

### **Politikoptionen**

Was folgt nun für die zukünftige Gestaltung politischer Entscheidungsprozesse für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in Unternehmen? Wie können die voranstehenden Einsichten in das veränderte Verhältnis zwischen Unternehmen und dem Staat wie auch in die vielfältigen Herausforderungen der Nachhaltigkeit für die Gestaltung von Politikprozessen genutzt werden? Die folgenden Aspekte können Anregungen geben, wie dieser Weg beschritten werden kann:

- *Bildung und Ausbildung*: Aufgrund der tragenden Bedeutung von Individuen in den untersuchten Veränderungsprozessen kommt einer entsprechenden Qualifizierung und Personalentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit und Wandel eine hohe Bedeutung zu. Dabei haben Großunternehmen deutlich ausgeprägtere Möglichkeiten als KMUs. Letztere sind in besonderem Maße auf die Qualifizierungsleistungen der Bildungseinrichtungen angewiesen, denen folglich auch eine Verantwortung für die Aus- und Weiterbildung im Hinblick auf die Probleme und Lösungskompetenzen für die nachhaltige Entwicklung zukommt.
- *Differenzierte Anreizgestaltung („Zuckerbrot und Peitsche“)*: Nachdem der staatliche Umgang mit Unternehmen traditionell durch Misstrauen und Kontrollen geprägt war, machen die proaktiven Maßnahmen von Unternehmen zur freiwilligen

Übernahme von Verantwortung eine differenzierte Gestaltung der Anreize erforderlich. Das Engagement von Unternehmen und ihre dokumentierte Selbstkontrolle können zu einer Lockerung der Kontrollmaßnahmen und zu einer Förderung dieser Unternehmenspolitik führen, während sie für die nicht kooperationswilligen Unternehmen beibehalten werden müssen. Dem gemäß wurden in den USA gute Erfahrungen mit dem „Performance Track“-Programm der Environment Protection Agency (EPA) gemacht, das ökologischen Vorreiter-Unternehmen eine prestigeträchtige Plattform zur Präsentation und zum Wissensaustausch eröffnet. Zugleich sollen den Unternehmen mit derartigen Ansätzen Innovationsanreize zur weiteren Verbesserung ihrer Unternehmenspolitik gegeben werden, die nur schlecht ordnungsrechtlich vorgegeben werden können. Es findet hiermit eine Rahmensteuerung statt, die Eckpunkte z.B. für die Mitgliedschaft in diesem Club der besten Unternehmen vorgibt, aber keine konkreten Maßnahmen außer bestimmten Berichtspflichten vorschreibt.

- *Einbindung gesellschaftlicher Gruppen und der Öffentlichkeit:* Dem Umstand der gewachsenen politischen Rolle von zivilgesellschaftlichen Akteuren wie NGOs oder Bürgergruppen Rechnung tragend sollten diese auch verstärkt eingebunden werden, z.B. bei der Überwachung von Unternehmensaktivitäten (Monitoring). So zeigen die Ansätze aus der Umsetzung der EMAS-Verordnung, aber auch mit ähnlichen Programmen aus den USA, dass die Öffentlichkeit sowohl ein Interesse an dem hat, was Unternehmen tun, um ihre Ziele beim Umweltschutz und bei sozialen Zielen einzuhalten. Prozesse der öffentlichen Auszeichnung und Brandmarkung von Unternehmen mit besonders guten oder schlechten diesbezüglichen Leistungen und der Herausstellung von besonderen Erfolgen können große Wirkung auf die Unternehmen selbst haben. In den USA existiert unter dem Namen „Toxic Release Inventory (TRI)“ ein etabliertes Ranking-Verfahren von Chemie-Unternehmen, das eine Reihenfolge anhand ihrer ökologischen Leistungen herstellt. Die jährliche Veröffentlichung gibt den Unternehmen Anlass, ihre Leistungen zu verbessern und damit auch Imagegewinne zu erzielen. Ähnliche Systeme werden Europa im Bereich von Produktlabels eingeführt, sind bislang aber kaum auf die Unternehmensebene ausgedehnt worden.
- *Internationale Kooperation:* Die Internationalisierung der politischen wie der wirtschaftlichen Prozesse erfordert die Einbindung und Stärkung internationaler Akteure. Während die Europäisierung in vielen Politikbereichen schon weit voran

geschritten ist, hinkt die problemadäquate Ausgestaltung internationaler Politiksetzungsprozesse hinterher. Die weitere Stärkung der internationalen Organisationen, z.B. in Richtung auf den Aufbau einer der Welthandelsorganisation (WTO) ebenbürtigen Weltumwelt- und Entwicklungsorganisation, steht noch aus (vgl. Biermann 2000, Biermann, Bauer 2005). Dennoch macht der globale Charakter vieler Probleme der Nachhaltigkeit eine entsprechende internationale Antwort dringlich.

- *Freiwillige Verpflichtungen zu Langfriststrategien mit quantitativen Zielformulierungen:* Die gemischten Erfahrungen mit freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen zeigen die Notwendigkeit einer stärkeren Ausrichtung auf quantitative Zielformulierungen und deren Überprüfung durch unabhängige Akteure, wie z.B. zivilgesellschaftliche Gruppen. Zugleich bedürfen diese Selbstverpflichtungen eines funktionierenden Sanktionsmechanismus, der Zielverfehlungen und fehlende Umsetzung der Verpflichtung ahndet. Ohne diese Sicherungen können freiwillige Selbstverpflichtungen nur in Einzelfällen erfolgreich sein. Unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit sind vor allem auch die Langfristigkeit dieser Zielsetzungen und die kontinuierliche Überprüfung von Bedeutung. Verpflichtungen, die nur auf wenige Jahre hin formuliert werden, können die längeren Zeiträume der Nachhaltigkeit nicht umfassen. Dagegen können Zielhorizonte von Jahrzehnten mit klar definierten Zwischenzielen die nötige Langfristorientierung herstellen. Zugleich geben derartige Instrumente den Unternehmen große Freiheitsspielräume bei der Umsetzung und schaffen auch Innovationsanreize zur kontinuierlichen Verbesserung in Richtung auf dieses Ziel.

## **Schlussfolgerungen**

Die Rolle von Unternehmen im Governance-Prozess der Nachhaltigkeit hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten signifikant gewandelt. Unternehmen kommt im Zuge globalisierter Waren- und Geldströme und internationalisierter Aktivitätsmuster sowie im Rahmen veränderter Akteurskonstellationen neue Handlungsmöglichkeiten und damit zusammen hängend auch eine gewachsene Verantwortung für die Gesellschaft generell und die Nachhaltigkeit im Speziellen zu. Die Potenziale bei der aktiven Übernahme dieser Verantwortung etwa durch freiwillige Berichterstattungssysteme, neue Produktionsprozesse oder nachhaltige Produkt- und Servicekonzepte ergreifen die Unternehmen dennoch nur zögerlich. Die in dieser Hinsicht richtungs-

weisenden Pionierunternehmen bauen auf individuelle Initiativen, nachhaltigkeitskompatible Organisationskulturen und spezifische strukturelle Vorkehrungen zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsengagements. Gleichwohl benötigen sie, wie auch die noch stark reaktiv agierenden Unternehmen weitergehende Anstöße zur Übernahme von Verantwortung für die Ziele der Nachhaltigkeit. Diese können entweder durch hinreichend flexible staatliche Rahmenvorgaben oder durch Stakeholder-Druck oder Nachfrageänderungen entstehen. Dies erfordert zukünftig die verstärkte Kooperationsbereitschaft und innovative Denk- und Handlungsansätze auf Seiten aller Beteiligten: den Unternehmen, staatlichen Einrichtungen wie auch zivilgesellschaftlichen Akteuren.

## Literatur

- Baumast, A.; Pape J. (Hrsg.) (2003): *Betriebliches Umweltmanagement: theoretische Grundlagen; Praxisbeispiele*, Eugen Ulmer, Stuttgart (Hohenheim)
- Bennett, A. L. (1991): *International Organizations: Principles and Issues*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Beschorner, T.; Behrens T.; Hoffmann E.; Lindenthal A.; Hage M.; Thierfelder B.; Siebenhüner B. (2005): *Institutionalisierung von Nachhaltigkeit*, Metropolis, Marburg
- Biermann, F. (2000): The case for a world environment organization, in: *Environment* 42(9): S. 22-31
- Biermann, F.; Bauer S. (2004): Assessing the effectiveness of intergovernmental organisations in international environmental politics, in: *Global Environmental Change. Human and Policy Dimensions* 14: S. 189-193
- Biermann, F.; Bauer S. (Hrsg.) (2005): *A World Environment Organisation. Solution or Threat to Effective International Environmental Governance?* Global Environmental Governance Series, Ashgate, Aldershot, UK
- Daly, H. E. (1999): Globalization versus internationalization - some implications, in: *Ecological Economics* 31(1): S. 31-37
- D'Anieri, P. (1995) International Organizations, Environmental Cooperation and Regime Theory, in: Bartlett, R. V.; P. A. Kurian; M. Malik (Hrsg.): *International Organisations and Environmental Policy*, Westport, CT; London, S. 153-169
- De Senarclens, P. (2001): International organisations and the challenges of globalisation, in: *International Social Science Journal*. 170: S. 509-522
- Doktoranden-Netzwerk-Öko-Audit (Hrsg.) (1998): *Umweltmanagementsysteme zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der EG-Öko-Audit-Verordnung und der DIN EN ISO 14001*, Springer, Berlin, Heidelberg u.a.
- Freimann, J.; Walther M. (2002): The Impacts of Corporate Environmental Management Systems: A Comparison of EMAS and ISO 14001, in: *Greener Management International* 36: S. 91-103
- Gilley, J. W.; Maycunich A. (2000): *Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*, Perseus Publishing, Cambridge, MA
- GRI – Global Reporting Initiative (2002): *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI, Boston
- Hansjürgens, B.; Nordbeck R. (2006) Europäische Chemikalienregulierung: Hemmnis oder Anreiz für Innovationen zum nachhaltigen Wirtschaften, in: Pfriem, R.; R. Antes; K. Fichter; M. Müller; N. Paech; S. Seuring; B. Siebenhüner (Hrsg.): *Innovationen für Nachhaltige Entwicklung*, Wiesbaden, im Erscheinen
- Hortensius, D.; Barthel M. (1997) Beyond 14001. An introduction to the ISO 14000 series, in: Sheldon, C. (Hrsg.): *ISO 14001 and Beyond*, Sheffield, 19-44, S.
- Jänicke, M. (1997): *National Environmental Policies*, Springer, Heidelberg u.a.

- Jänicke, M.; Kunig P.; Stitzel M. (1999): *Lern- und Arbeitsbuch Umweltpolitik ; Politik, Recht und Management des Umweltschutzes in Staat und Unternehmen*, Dietz, Bonn
- Kell, G. (2003): The Global Compact: Origins, Operations, Progress, Challenges, in: *Journal of Corporate Citizenship* 11: S. 35-49
- Klepper, G. (2004): *The EU emissions trading scheme: Allowance prices, trade flows, competitiveness effects*, Institut für Weltwirtschaft, Kiel
- Kursawa-Stucke, H.-J.; Liebert N.; Jensen A. (1994): *Der Grüne Punkt und die Recycling-Lüge: Abfallwirtschaft in der Krise*, Knauer, München
- Kuttner, R. (1999): *Everything for Sale. The Virtues and Limits of Markets*, University of Chicago Press, Chicago
- Levy, D. L.; Newell P. J. (2002): Business Strategy and International Environmental Governance: Toward a Neo-Gramscian Synthesis, in: *Global Environmental Politics* 2(4): S. 84-101
- Linscheidt, B. (1999): Umweltabgaben als Innovationsimpuls. Erfahrungen aus der Anwendung im Abwasser- und Abfallbereich, in: *Ökologisches Wirtschaften* 1999/2: S. 18-19
- Müller, M. (1998): Der Umweltgutachter Im Öko-Audit-System - Eine entscheidungstheoretische Analyse von Determinanten der Prüfungsqualität, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht (ZfU)*(2/98): S. 213-238
- Müller, M. (2001): *Normierte Umweltmanagementsysteme und deren Weiterentwicklung im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung. Unter besonderer Berücksichtigung der Öko-Audit-Verordnung und der ISO 14001*, Duncker & Humblot, Berlin
- Pattberg, P. (2003): *Private Environmental Governance and the Sustainability Transition: Functions and Impacts of NGO-Business Partnerships (Paper presented at the 2003 Berlin Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change 'Governance for Industrial Transformation', Berlin, 6-7 Dec.)*. Berlin
- Rennings, K. e. a. (1997): *Nachhaltigkeit, Ordnungspolitik und freiwillige Selbstverpflichtung*, Physica, Heidelberg
- Rittberger, V. (1999): *Internationale Organisationen: Politik und Geschichte*, Leske und Budrich, Opladen
- Robertson, C. Y.; Winter C. (Hrsg.) (2000): *Kulturwandel und Globalisierung*, Nomos, Baden-Baden
- Ruggie, J. (2002): The Theory and Practice of Learning Networks: Corporate Social Responsibility and the Global Compact, in: *Journal of Corporate Citizenship* 5: S. 27-36
- Schneidewind, U. (1998): *Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur*, Metropolis, Marburg
- Senge, P. M.; Kleiner A.; Roberts C.; Roth G.; Ross R.; Smit B. (1999): *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Doubleday, New York

- Siebenhüner, B.; Arnold M. (2006) Organisationales Lernen zur Realisierung nachhaltiger Innovationen, in: Pfriem, R.; R. Antes; K. Fichter; M. Müller; N. Paech; S. Seuring; B. Siebenhüner (Hrsg.): *Innovationen für Nachhaltige Entwicklung*, Wiesbaden, im Erscheinen
- Siebenhüner, B.; Müller M. (2003): Mit Umweltpolitik zu nachhaltigen Lernprozessen, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht* 3/2003: S. 309-332.
- Tews, K.; Busch P.-O.; Jörgens H. (2003): The diffusion of new environmental policy instruments, in: *European Journal of Political Research* 42(2): S. 569-600
- The Social Learning Group (2001): *Learning to Manage Global Environmental Risks: A Comparative History of Social Responses to Climate Change, Ozone Depletion, and Acid Rain*, MIT Press, Cambridge, MA
- Theisen, H. (2003) Generationengerechtigkeit durch gute Gouvernanz, in: Generationen, S. f. d. R. z. (Hrsg.): *Handbuch Generationengerechtigkeit*, München, S. 199-218
- Weiss, E. B.; Jacobsen H. K. (Hrsg.) (1998): *Engaging Countries: Strengthening Compliance with International Environmental Accords*, MIT Press, Cambridge, Mass.

# Dominanz der Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit

Von Eberhard Seidel

*Aus Seidels weitgespanntem kursorischem Überblick werden im Folgenden sieben Eckpunkte auszugsweise angesprochen. Es geht um die Frage, ob unter den real gegebenen Bedingungen des Wirtschaftens der Ansatz von „Mainstream“-Betriebswirtschaftslehre zur Gewinnung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit erfolgreich sein kann. Die untersuchungsleitende Frage lautet: Vermag die Ökoeffizienzstrategie in einer wachsenden Wirtschaft der Nachhaltigkeit des Wirtschaftens näherzubringen?*

## (1) Die Lage und der Ansatz von „Mainstream“

Eine – hinreichend nach Plan verlaufende – **erfolgreiche Finanzwirtschaft** ist – Stichworte: Geldkapitalisierung, Kapitalverzinsung – nur als eine wachsende Finanzwirtschaft möglich. Bei Dominanz der Finanzwirtschaft – Eigenwirtschaft und Realtausch sind in der Wirtschaftspraxis marginalisiert – verlangt eine erfolgreiche (wachsende) Finanzwirtschaft auch eine **wachsende Realwirtschaft**. (Nur nominales Wachstum über die Inflation bedeutete Krise.)

Mainstream-Betriebswirtschaftslehre und Umweltmanagement tragen diesem Erfordernis Rechnung, indem Wirtschaftswachstum einerseits und Umweltentlastung andererseits zusammen in einem angestrebt werden. Die sogen. **Suffizienzlösung** des Umweltproblems ist damit verworfen und allein auf die sogen. **Effizienzlösung** abgestellt. Das Mittel zur gleichzeitigen **Realisierung** von Wachstum und Umweltschutz ist eine Strategie der **Entkoppelung** von Wirtschaftswachstum und Umweltbelastung durch eine Strategie der **Dematerialisierung** von Produktion und Produkten. Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und Umweltbelastung durch eine Dematerialisierungsstrategie ist der Inbegriff der herrschenden **Ökoeffizienzstrategie** a la **Mainstream**.

## (2) Frag- und Merkwürdigkeiten der „Mainstream“-Position

Mag diese Konzeption auf den ersten Blick einleuchtend und auch glaubwürdig wirken – die Betriebswirtschaftslehre geht das Umweltproblem mit ihren ureigenen Mitteln an – so ändert sich das spätestens auf den zweiten oder dritten Blick hin. Die

gelinde „Ungeheuerlichkeit“, die in diesem Ansatz liegt, enthüllt sich wohl am ehesten, wenn man die Dinge in organisatorischer Dimension betrachtet und die Zustände der Nachhaltigkeit und Nicht-Nachhaltigkeit des Wirtschaftens als zwei grundlegend verschiedene „Organisationsmodelle“ begreift. Wir sprechen von **Organisationsmodell „W“** (für Wachstum) und **Organisationsmodell „G“** (für Grenzwert und/oder Gleichgewicht).

Mainstream-Betriebswirtschaftslehre will mit der Wertschöpfungskomponente (Wirtschaftswachstum) im Organisationsmodell der nicht nachhaltigen Wirtschaft (Wachstumsmodell, Modell des offenen Horizontes) verbleiben und lediglich mit der Schadschöpfungskomponente (Dematerialisierung) in das Organisationsmodell der Nachhaltigkeit (Grenzwertmodell, Modell des geschlossenen Horizontes, Modell des Gleichgewichts) eintreten. Versucht ist also ein höchst bemerkenswerter Spagat:

*Mainstream-Betriebswirtschaftslehre versucht die fraglos notwendige Begrenzung (der Umweltbelastung) in einem System permanent forcierter Entgrenzung (des Niveaus der Wirtschaftsaktivität)!*

Kann so etwas Erfolg haben? Steht eine solche Haltung vielleicht für „leichtfertigen Unernst“ gegenüber einer höchst „lebensernsten Frage“? „Illusionsproduktion“, „gesellschaftliche Calmierung“, „Täuschung und Selbsttäuschung“ drängen sich als „Verdachts-Stichworte“ auf.

Näheres Zusehen zeigt in diesem Zusammenhang weitere Merkwürdigkeiten, die den Zweifel bestärken:

- *Beim Verwerfen der Suffizienzlösung unterlässt es Mainstream-Betriebswirtschaftslehre, nach etwaigen Interdependenzen zwischen Effizienz- und Suffizienzlösung zu fragen.*
- *Mainstream-Betriebswirtschaftslehre unterlässt es, die Potentiale von Entkopplung (Dematerialisierung) und Wirtschaftswachstum gegeneinander vergleichend abzuwägen und zu analysieren.*
- *Mainstream-Betriebswirtschaftslehre setzt „Entkopplung versus Wirtschaftswachstum“ stillschweigend gleich „Reservierung versus Einsatz.“ Der mögliche Einsatz des durch Entkopplung Ersparten wird nicht thematisiert, beide Begriffspaare werden damit im Kurzschluss konfundiert.*

- *Mainstream-Betriebswirtschaftslehre spricht von Öko-Effizienz noch vor und ohne Öko-Effektivität erreicht zu haben bzw. die Frage des Vorliegens von Ökoeffektivität näher zu prüfen!*

Da darf man denn doch die entscheidende Frage stellen, die im Folgenden untersuchungsleitend wird:

Vermag die Ökoeffizienzstrategie in einer wachsenden Wirtschaft der Nachhaltigkeit des Wirtschaftens näherzubringen?

### **(3) Strukturelle Unterlegenheit der Dematerialisierung im Verhältnis zum Wirtschaftswachstum**

Das Entkoppelungspotential erscheint auf den ersten Blick hin beeindruckend und gewaltig. Von der insgesamt aufgewandten Primärenergie werden nur etwa zwischen 5 und 7 % als faktische Nutzenergie tatsächlich konsumiert. Alles andere sind Effizienzverluste auf der Transformationsstrecke. Für viele Sachproduktionen und –produkte darf man hinsichtlich der Materialkomponente ähnliche Verhältnisse unterstellen. Da fragt es sich dann schon recht plausibel, warum man an die 5 bis 7 % herantreten soll (Suffizienzlösung), wenn zwischen 93 und 95 % Effizienzverluste zur Aufarbeitung sprich Beseitigung anstehen (Effizienzlösung). Durch die Entstofflichung von Produktionen und Produkten, durch sanftere, energiesparende Techniken, durch intelligenteren Verfahren, durch Miniaturisierung, durch Recycling u.ä.m. lassen sich gewaltige Einsparungen erzielen.

Doch schon auf den zweiten Blick hin ändert sich das Bild: Von einer jeglichen Ausgangslage her gesehen lässt sich Wachstum leichter verdoppeln als die Materialintensität halbieren. Mag die Halbierung in der ersten „Kampfrunde“ – wohl schon unter verzweifelt-heroischen Anstrengungen – noch gelingen, schon in der zweiten Runde wird die Halbierung scheitern müssen. Die zweite Verdoppelung des Wachstums kann nach allen Erfahrungen situativ etwas erschwert, aber auch erleichtert sein. Nicht selten ist sie bedeutend erleichtert. Die zweite Halbierung ist indessen in den relevanten kurzen Zeiträumen extrem erschwert und regelmäßig unmöglich. Größere Effizienzleistungen sind zudem an die Umstellung von Verfahren geknüpft und dadurch mit größeren Investitionsschüben verbunden, die zugleich Innovationsschübe sein müssen. Solche Investitionsschübe sind nur in größeren zeitlichen Abständen realisierbar, während sich Wachstum im Vergleich dazu relativ kontinuierlich vollzieht.

Selbst wenn es aber möglich wäre, die Entkoppelungsrate über einen längeren Zeitraum hinweg auf das durchschnittliche Niveau der Wachstumsrate zu bringen, wäre damit wirkungsmäßig erst pari hergestellt: Ein Umweltentlastungseffekt – ökologische Effektivität – könnte erst aus dem kommen, womit die Senkung der Materialintensität die Erhöhung des Wirtschaftswachstums übersteigt. Dem Pessimismusargument „Die Dematerialisierung kann nicht gegen Null gehen“, das Optimismusargument „Das Wirtschaftswachstum kann nicht unendlich werden“ entgegensetzen zu wollen, ist zwecklos.

So gewaltig das Entkoppelungspotential auch immer sein mag, gegen eine auch nur mäßige (selbst bloß lineare) Wachstumsrate kommt auch die maximale Entkoppelungsrate auf Dauer nicht an. Aus vier starken Gründen ist auch das Effizienzpotential maximalen Zuschnitts nicht im Stande, dem Potential des Wirtschaftswachstums Paroli zu bieten.

- **Materielle Grundorientierung menschlicher Bedürfnisse**

Askese ist nicht mehrheitsfähig. Nicht mehrheitsfähig bzw. möglich ist auch eine nennenswerte Vergeistigung der meisten Produkte. Alle materiellen Bedürfnisse sind ihrerseits mehr oder weniger unbegrenzt verfeinerbar, was die Materialintensität ihrer Herstellung, ihres Gebrauchs und ihrer Entsorgung entgegen landläufiger Meinung nicht senkt, sondern oft empfindlich steigert (ökologischer Rucksack). In den westlichen Industrieländern ist eine extrem energie-, stoff- und landschaftsvernutzende Lebensform etabliert; zu eben dieser Lebensform drängen Millionen von Menschen aus den Entwicklungsländern. Sie wollen über Änderungen des Lebensstils erst dann mit sich reden lassen, wenn sie zum materiellen Wohlstand der westlichen Welt aufgeschlossen haben.

- **Stoff- und energieintensive Basierung kultureller (künstlerischer, sportlicher, geistiger) Bedürfnisse**

Solche Bedürfnisse werden oft als postindustriell oder postmateriell bezeichnet und mit der modernen Kommunikations- und Dienstleistungsgesellschaft assoziiert. Tatsächlich hat die moderne Eventkultur – von Olympischen Spielen bis zu Opernfestivals – eine ganz enorme stoff- und energieintensive Basierung und einen oft extremen Landschaftsverbrauch. Man denke nur an die im Zusammenhang mit solchen Ereignissen stehenden Mobilitätsanforderungen, um ihre extreme Umweltbelastung zu erkennen.

- **Komfortansprüche der Arbeit in Verbindung mit naturwissenschaftlich-technischen Effizienzgrenzen**

Man lasse sich von den 93 % - 95 % „Effizienzspielraum“ nicht täuschen: die naturwissenschaftlich-technischen Effizienzgrenzen sind hierbei verschiedentlich durchaus eng gestellt und den Rest erledigen die „gleichsam selbstverständlichen“ Komfortansprüche der Arbeit. Immer höhere Anteile eines Jahrgangs sollen und wollen studieren und anschließend in Büros tätig sein. Es heißt das, nahezu die gesamte körperliche Arbeit Maschinen zu überantworten, möglichst im

Range von Vollautomaten, um die humane Restarbeit zu minimieren. Das bedeutet einen gewaltigen ökologischen Rucksack. Komfortansprüche der Arbeit drängen auch in den Fertigungsbereich. Enorme Verschwendungen, z.B. im Nahrungsgüterbereich, sind so programmiert.

- **Materialisierungserfordernisse (Dematerialisierungsgrenzen) der Kommerzialisierung als solcher**

Jede tatsächlich höhere Vergeistigung der sozialen Produktion und Kommunikation müsste aus den Grenzen der Kommerzialisierung heraustreten. Das zeigt schon ein Blick auf die bei Mainstream so beliebten Transaktionskosten. Vergeistigte Kommunikation – in der Glaubensgemeinschaft der Klöster auch in der Gelehrtenrepublik der Universitäten liegen dafür Modelle vor – nimmt nicht auf jeder ihrer Kommunikationsstufen Warencharakter an und läuft über den Austauschmodus „Ware – Geld“. Was über diesen Austauschmodus geht, kann schon aus technischen Gründen eine bestimmte – immer sehr beachtliche – Materialintensität nicht unterschreiten. Bezahlter sprich warenförmiger Informationsaustausch bedarf einer technischen Basierung; technische Informatik ist – ungeachtet aller Miniaturisierung – von enormer Materialintensität.

Schlußendlich: Der definitiv knappe ökologische Faktor ist der Boden. Beim Landschaftsverbrauch (Flächeninanspruchnahme) – wie übrigens bei großen Teilen der ökonomischen Wertschöpfung – ist von Miniaturisierung nichts zu verspüren. Eher ist das Gegenteil zu verzeichnen: Luxurieren auf breiter Front.

#### **(4) Abhängigkeit der Effizienzlösung von Suffizienzbelangen**

Doch selbst wenn dieses „Maximum maximorum“ der Effizienzlösung noch zureichte: Es käme nicht in Betracht, weil – über die Interdependenzen zwischen Effizienz- und Suffizienzlösung – das Abschneiden der Suffizienzlösung auch die höheren Ränge der Effizienzlösung mit abschneidet. Größere Effizienzvorhaben lassen sich nicht gänzlich im Bereich der Mittel halten, sondern schlagen mehr oder weniger auf den Zielbereich durch. Sie berühren damit die Suffizienz – zumeist unter Gesichtspunkten der Leistungsqualität – in bestimmten Einzelfällen aber durchaus auch der Leistungsquantität. All das ist durch das grundsätzliche Ausschließen von Abstrichen an der Suffizienz abgeschnitten.

#### **(5) Instrumentalisierung der Dematerialisierung für das Wirtschaftswachstum**

Eine Umweltentlastung entsteht aus der Effizienzleistung – sprich dem durch Entkoppelung Ersparten – doch offensichtlich nur, wenn das Ersparte auf Dauer, sprich **nachhaltig, reserviert** wird. Die stillschweigende ungeprüfte Gleichsetzung von Entkoppelung und Reservierung ist eine der oben angesprochenen Merkwürdigkeiten

von Mainstream-Betriebswirtschaftslehre und hier nunmehr kritisch zu hinterfragen. Das durch Entkoppelung (Dematerialisierung) Ersparte muss nicht etwa zwangsläufig reserviert, es kann ohne weiteres – vielerorts und vielerleiweise – auch eingesetzt werden.

In einer intensiven Wettbewerbswirtschaft sind Einsparungen dankbar begrüßte, weil zusätzlich gewonnene potentielle Einsatzmittel. Überhaupt zwingt Wettbewerb grundsätzlich zum Einsatz dessen, was man hat. Insbesondere gilt das für alle nachgeordneten, schwächeren Teilnehmer am Wettbewerb. Nennenswerte Reservierungen können sich in der Regel nur größere und finanzstarke Wettbewerbsteilnehmer leisten. Auch sie verstehen Reservierung aber in diesem Zusammenhang regelmäßig nur als strategisch-taktische Verteilung der Einsätze über die Zeit, insbesondere unter Risikogesichtspunkten. In summa gilt: Der oben angesprochene Wachstumszwang des gesamten Systems impliziert grundsätzlich einen **Einsatzzwang des durch Entkoppelung Ersparten** als Mittel zu weiterem Wachstum. In Wettbewerb und Wachstum investiert, stimulieren Ressourcenersparnisse als Ökoeffizienzerfolge so Wettbewerb und Wachstum! Bedenke: Ökoeffizienzersparnisse sind schon dann eingesetzt, wenn sie sich auf Finanzkonten als Guthaben niederschlagen.

**(6) Fazit: Dreifache Inferiorität der Dematerialisierung gegenüber dem Wirtschaftswachstum – Ökoeffizienz bringt der Nachhaltigkeit definitiv nicht näher**

Bei der ersten Inferiorität ist die Dematerialisierung gleichsam nur genuin schwächer als der Gegner. Im Kräfteverhältnis ist das schon Unterordnung, in der formalen „Aufstellung zum Zweikampf“ mag man darin noch einen Gleichrang sehen. Die definitive Wende vollzieht sich im Zusammenhang mit der zweiten Inferiorität: Der von Anfang an Schwächere wird teilgefesselt und von seinem Gegner systemisch umfasst: Ein Supersystem der Entgrenzung schließt das Subsystem Begrenzung ein. Auch systemhierarchisch ist nun die Unterordnung klar. Gleichwohl: Von Anfang an schwächer und nun empfindlich weiter geschwächt, könnte die Begrenzung auf dieser zweiten Stufe der Inferiorität noch immer „echten“ Widerstand leisten. Sie könnte das Wachstum der Umweltentlastung aus Wirtschaftswachstum bedeutend vermindern. Verknüpft mit Konsumrationalität und Konsumentensouveränität könnte der Effizienzansatz auch das Wirtschaftswachstum als solches empfindlich reduzieren. Das „Handlungs- und Gestaltungssystem Begrenzung“ könnte die Entgrenzung – als

ein feindliches Implantat im Sinne einer „Partisanship“ oder auch einer „Infektionskrankheit“ schwächen.

Die dritte Inferiorität schneidet diese Möglichkeiten ab. Ist das Subsystem Begrenzung auf der Stufe der zweiten Inferiorität vom Supersystem Entgrenzung nur eingeschlossen, so wird es nunmehr von ihm durchdrungen: Das Subsystem der Begrenzung wird in den Dienst der Entgrenzung genommen und für diese instrumentalisiert. Dem tritt es nicht mehr als Gegner gegenüber, sondern als Gehilfe zur Seite. Es ist das Ganze ein systemisches Spiel von Entgrenzung und Begrenzung: Mit ungleichen Kräften begonnen (erste Inferiorität), wird der Schwächere weiter beschnitten und damit außer Stande gesetzt, dem Stärkeren überhaupt ernsthaft zu kontern (zweite Inferiorität). In der dritten Runde wird der „Gegner“ in die Rolle des – teils offenen, teils verdeckten – „Hilfswilligen“ gezwungen, er tritt in den Kombatanntenstatus ein (dritte Inferiorität).

Geht es in der Wirtschaft gut nach Plan, so reicht diese Dienerrolle nicht nur bis zur vollen Aufhebung der möglichen Gegnerrolle, sondern geht über diese hinaus. Nachdem sich die Effizienzlösung hinsichtlich ihres Umweltentlastungsbeitrags in sich selbst auf Null gebracht hat, fungiert sie selbst als Wachstumsverstärker und damit als Umweltbelastung. Das ist dann Ausdruck der für die Nachhaltigkeit negativen Netowirkung von Effizienzanstrengungen. Ökoeffizienz vermag der Nachhaltigkeit des Wirtschaftens nicht nur nicht näherzubringen, sondern trägt ihrerseits - über ihre Instrumentalisierung für Wachstum - zur weiteren Entfernung von Nachhaltigkeit bei.

Fazit:

*Ökoeffizienz vermag in der gegebenen Wirtschaftsordnung der Nachhaltigkeit des Wirtschaftens definitiv nicht näherzubringen.*

## **(7) Ausblick in Gestalt von acht Thesen**

- Die Ermöglichung einer tatsächlichen Annäherung an Nachhaltigkeit liegt nach dem eben gezogenen Fazit in einer grundlegenden Reform der globalen Finanzwirtschaft: Die Dominanz der Finanzwirtschaft über die Realwirtschaft ist zu beseitigen, indem der - aus der Geldkapitalisierung (Zinseszinskalkül) resultierende - Wachstumszwang aus dem Wirtschaftssystem herausgenommen wird. Kurz:

**Der Systemzwang zu Wachstum ist aufzuheben!**

- Die eben gezogene Folgerung tangiert „**absolute Selbstverständlichkeiten**“ der herrschenden neoklassischen Wirtschaftstheorie. Aus deren Sicht ist die Folgerung daher zu negierender theorieloser „Nonsens“, dessen Vertretung für ökonomischen Schwach- und Wahnsinn zugleich steht. Daran geknüpft reale Gestaltungserwartungen sind „**hoffnungslos utopisch**“.
- Wenn man Nachhaltigkeit ernstnehmen will, weisen die folgenden - systemtheoretisch orientierten - Punkte gleichwohl auf die **Notwendigkeit**, sich diesen Zusammenhängen zu stellen:
- Nachhaltigkeit des Systembestandes (Systemharmonie) verlangt, dass die Interaktionen (Austausche) zwischen Gesamtsystem und Teilsystemen wie auch zwischen den Teilsystemen grundsätzlich von den **Belangen des Gesamtsystems** her geregelt werden.
- Dominanz der Finanzwirtschaft bedeutet, einen eklatanten Verstoß gegen dieses Systembestandserfordernis:  
Die Austauschbeziehungen zwischen dem implantierten „**Techno-Öko-System Wirtschaft**“ und seinem umfassenden **Um- oder Supersystem „Naturumwelt“** regieren nicht vom Supersystem abgeleitete Normen (Gleichgewicht), sondern vom Subsystem abgeleitete Normen (Wachstum).
- Folge dieser gravierenden **Ganzheitsverletzung** als eines fundamentalen **Organisationsversagens** ist eine grundlegende **Systemverkehrung** im Sinne einer selbstzerstörerischen Systemperversion: Das Subsystem spielt Supersystem und behandelt das Supersystem bei sich seinerseits als Subsystem – namens „betriebliche(s) Umwelt/Umweltwirtschaft/ Umweltmanagement“.
- Die Brechung der **finanzwirtschaftlichen Dominanz** schaffte erstmals den Freiraum für systembestandswahrende Austauschregelungen zwischen Wirtschaft und Umwelt. Ein System von Grenzwerten i.S. einer Kontingentierung des Ressourceneinsatzes muss die Austauschbeziehungen zwischen dem „Techno-Öko-System Wirtschaft“ und seiner „Naturumwelt“ regeln, um das **Gleichgewicht** im globalen Ökosystem zu wahren.
- Unter den Bedingungen des „Raumschiff Erde“ ist das Wirtschaftlichkeitsprinzip **vorrangig** als **Sparsamkeitsprinzip** (Minimalprinzip) gefragt. Nur **nach-**

rangig – auf Basis der vorgegebenen Ressourcenkontingentierungen – darf es als **Ergiebigkeitsprinzip** (Maximalprinzip) fungieren.

„Wirtschaften“ gewinnt damit seinen ursprünglichen Sinn wieder: Respektierung der Knappheit von Mitteln (Ressourcen) und nicht der Knappheit von Zwecken (Nachfrage).

## **Literatur**

Binswanger, H.C. (1991): Geld und Natur – Das wirtschaftliche Wachstum im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie, Stuttgart, 1991.

Huber, J. (1995): Nachhaltige Entwicklung, Berlin, 1995.

Müller-Christ, G. (2001): Nachhaltiges Ressourcenmanagement – Eine wirtschafts-ökologische Fundierung, Marburg, 2001.

Scherhorn, G. (1995): Güterwohlstand versus Zeitwohlstand – Über die Unvereinbarkeit des materiellen und des immateriellen Produktivitätsbegriffs, in: Zeit in der Ökonomie, hrsg. v. B. Biervert u. M. Held, Frankfurt/Main, 1995, S. 147-168.

Seidel, E. (1992): Die Marktwirtschaft vor der ökologischen Bewährungsprobe, in: GAIA Ecological Perspectives in Science, Humanities and Economics, 1 (2) 65-126 (1992), S. 95-104.

Seidel, E. (1999): Das Umweltmanagement an der Jahrhundertchwelle – Zeit für einen zweiten Blick, in: Seidel, E. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert; Aspekte, Aufgaben, Perspektiven, Berlin, Heidelberg u. a., 1999, S. 303-322.

Stahlmann, V. / Clausen, J. (2000): Umweltleistung von Unternehmen – Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität, Wiesbaden, 2000.

Weizsäcker, E.U.v. / Lovins, A.B. / Lovins, L.H. (1995): Faktor Vier, München, 1995.

# Die Nachhaltige Universität zwischen Vision und Praxis

Von Gerhard Oesten

## Einleitung

Zu meinem Thema "Nachhaltigkeit", "Universität", "nachhaltige Universität" oder "Universität der Nachhaltigkeit" ist eigentlich alles Kluge bereits gesagt und geschrieben worden - nicht zuletzt auch bei früheren Tagungen unserer Vereinigung für Ökologische Ökonomie. In letzter Zeit sind vielleicht besonders bemerkenswert:

- die Sonderveröffentlichung der *politischen ökologie* - pö\_forum: "Zukunftsfähige Wissenschaft braucht Querdenken. Herausforderungen für Lehre und Forschung durch Nachhaltigkeit" - eine Dokumentation einer Tagung von Global Challenges Network an der Evangelischen Akademie Tutzing von 2002, an der viele, hier anwesende Mitglieder der VÖÖ maßgeblich mitgewirkt haben

das Memorandum "Hochschule neu denken. Neue Orientierung im Horizont der Nachhaltigkeit" der Gruppe 2004 ([www.uni-lueneburg.de/gruppe2004](http://www.uni-lueneburg.de/gruppe2004))

Warum dann eine erneute Befassung und warum diese durch mich? Für mich waren vier Gründe ausschlaggebend:

### 1. Meine Perspektive des Forstwissenschaftlers

Die Forstwissenschaften erscheinen zunächst besonders prädestiniert als Modell für eine Universität der Nachhaltigkeit, sind sie doch so etwas wie eine kleine "universitas" in der Universität: Der multidisziplinär zusammengesetzte Fachbereich erhält seine Identität durch ein gemeinsames Forschungsobjekt "Wald und Mensch"; in einer Institution „Fakultät“ arbeiten so verschiedene Wissenschaften wie Baumphysiologie, Forstbotanik, Bodenkunde, Frosttechnik, Ökonomie, Politik, Recht u.a. zusammen. Die Forstwissenschaften beschäftigen sich mit Fragen der Nachhaltigkeit seit rund 250 Jahren. Schließlich hat der Fachbereich eine gewisse Tradition transdisziplinärer Forschung. Die Grenzen umweltwissenschaftlichen Tuns haben auch wir allerdings schmerzlich während des Waldsterbensdiskurses erfahren müssen: die Probleme des Umgangs mit den Medien, in der Politikberatung, mit qualvollen Expertenstreits in der Öffentlichkeit, mit dem Scheitern der traditionellen multidisziplinär orientierten Umweltforschung, mit dem wissenschaftliche Umgang mit Unwissen und Unsicherheit.

## 2. Meine Erfahrungen als Prorektor der Universität Freiburg während vier Jahren von 1999 bis 2003

Für mich war dies eine faszinierende Zeit, habe ich doch aus neuer und erweiterter Perspektive die Vielfalt und den Reichtum an Wissen und Persönlichkeiten der Universität kennen lernen dürfen genauso wie das nach wie vor enorme Engagement in Forschung und Lehre und die "eigentümliche" Organisationskultur einer Universität. In den vier Jahren ich mitwirken können an verschiedenen Projekten, mit denen Fragen nach der Selbststeuerung versus Fremdbestimmung der nachhaltigen Universität - wie mir scheint - bestens diskutiert und illustriert werden können.

## 3. Das Thema der diesjährigen VÖÖ - Jahrestagung "Unternehmen und Nachhaltigkeit zwischen Selbst- und Fremdsteuerung"

Ich fand interessant zu sehen, ob aus dem Problemfeld der Jahrestagung etwas für mein Thema der Nachhaltigen Universität gelernt werden kann. Natürlich: die Universitäten sind keine Unternehmen, aber sie haben auch - was bei der Debatte um die Ökonomisierung der Universitäten häufig undifferenziert beiseite geschoben wird - eine bedeutende ökonomische Dimension. Und sie sind als soziale Organisationen zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung sowie konfrontiert mit dem Phänomen emergenter Prozesse der Selbstorganisation in mancher Hinsicht Unternehmen durchaus ähnlich.

## 4. Aktuelle gesellschaftliche Diskurse, die Chancen der Weiterentwicklung der Universität bieten

Bildungsfragen werden in der Gesellschaft erfreulicherweise in einer Intensität diskutiert, wie schon lange nicht mehr. Die Universitäten werden in der Debatte um Reformen unserer Gesellschaft immer öfter und zu Recht als Orte gesellschaftlicher Innovationen bezeichnet. Die UN Dekade „Bildung für Nachhaltigkeit“ wird – so ist zu hoffen – derartige gesellschaftliche Diskurse zusätzlich beleben. In diesen gesellschaftlichen Diskursen mögen vielfältige Chancen für die Weiterentwicklung der Universitäten liegen. Die Befassung mit nachhaltiger Universität ist vor diesem Hintergrund und nach meinem Verständnis also eine Aufgabe, der wir uns immer wieder zu stellen haben.

Was können Sie also von mir erwarten?

Sicher nicht eine neue Grundlegung oder neue Visionen. Mir geht es vielmehr um die Fragen des konkreten Handelns in den Universitäten auf dem Weg zu einer Universität der Nachhaltigkeit. Für meinen Erfahrungsbericht wünsche ich mir, dass er als Ermutigung zu nicht nachlassendem Engagement in der Universität verstanden wird. Es sollen Erfahrungen präsentiert und bewertet werden - wenn sie so wollen, will ich meine politische Sicht der Dinge darstellen.

Mein Referat habe ich wie folgt gegliedert:

1. Zunächst möchte ich mein Begriffsverständnis von nachhaltiger Entwicklung als Herausforderung für die Universität umreißen. Dies scheint mir deshalb notwendig, weil Diskussionen über nachhaltige Entwicklung sowohl in der praktischen Politik wie in wissenschaftlichen Diskussionen zunehmend durch Konturlosigkeit, ja nicht selten durch eine zunehmende Trivialisierung zu charakterisieren sind. Es entsteht angesichts der Vielfalt an Definitionen, Studien, Projekten und Konzepten der Eindruck, dass die Ausdrücke Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung inflationär und zunehmend willkürlich verwendet werden dürfen. Zuweilen hat man gar den Eindruck, als könnten höchst unterschiedliche politische Ziele und Programme unter Rekurs auf diese Begrifflichkeiten gleichermaßen gut begründet werden. Die Idee der Nachhaltigkeit hat - so eine Charakterisierung von Ott und Döring<sup>1</sup> - auf der Ebene verbaler Bekundungen offenbar keine Gegner mehr, sondern ist gleichsam von Freunden umzingelt. Und von dieser Inflationierung der Begriffsverwendung von Nachhaltigkeit dürften im politischen Diskurs am ehesten diejenigen profitieren, die die ökologische und soziale Brisanz der Nachhaltigkeitsidee entschärfen wollen.

2. Als zweites möchte ich in vier Thesen knapp gefasst die Herausforderungen für die Universitäten herausarbeiten, die sich aus dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ergeben.

3. Danach will ich über Projekte der Freiburger Universität im Lichte nachhaltiger Entwicklung berichten und an ihren Beispielen Widerstände, Widersprüche und Konfliktlinien auf dem Weg zu einer Universität der Nachhaltigkeit herausarbeiten.

4. Meinen Vortrag möchte ich schließen mit einigen Schlussfolgerungen.

---

<sup>1</sup> Ott, K. & Döring, R. 2004. Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. Ökologie und Wirtschaftsforschung Band 54. Marburg.

## Das Leitbild der Nachhaltigkeit<sup>2</sup>

Nachhaltige Entwicklung ist die Antwort der Staatengemeinschaft auf einen weltweiten gesellschaftlichen Umbruch mit neuen Herausforderungen des globalen menschlichen Zusammenlebens und des Umgangs mit Mensch-Umwelt-Problemen. Es sind vor allem zwei globale Trends - die weltweite Vernetzung der Ökonomie und die Globalität ökologischer Gefährdungen - die eng miteinander verwoben sind, sich auf globaler, regionaler wie lokaler Ebene überlagern, miteinander verkettet sind und weltweit, wie in den verschiedenen Regionen von jedem unmittelbar spürbar, höchst unterschiedlich zu den verschiedensten ökonomischen, sozialen, kulturellen und ökologischen Bedrohungen der Menschheit führen.

Der Brundtland-Bericht stand am Anfang der Nachhaltigkeitsdebatte - es lohnt sich noch heute, die dortige Definition von sustainable development nachzuvollziehen. Dort - so scheint mir - sind vier zentrale Elemente von sustainable development genannt:

Das material- und energieintensive Wirtschaftswachstum wie bisher ist nicht zukunftsfähig.

Die Natur ist nicht nur Lieferantin quantitativ begrenzter Ressourcen, sie ist auch Aufnahmemedium - "Müllplatz" - für Schadstoffe aus Produktion und Konsum. Aus ihrer begrenzten Aufnahmekapazität ergeben sich zusätzliche und neue Grenzen des Wachstums.

Die soziale Frage unter den jetzt Lebenden - die intragenerationelle Verteilungs- und Beteiligungsgerechtigkeit - ist keineswegs gelöst. Vielmehr nimmt der Nord-Süd-Gegensatz weiter zu, nicht ab.

Die "neue" soziale Frage ist die der Gerechtigkeit zwischen den jetzt Lebenden und künftigen Generationen - die intergenerationelle Gerechtigkeit.

Die genaue Definition von nachhaltiger Entwicklung im Brundtland-Bericht ist berühmt und uns allen bekannt: *Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Im Folgenden orientiere ich mich sehr stark an dem ausgezeichneten Memorandum "Hochschule neu denken. Neue Orientierung im Horizont der Nachhaltigkeit" der Gruppe 2004 ([www.uni-lueneburg.de/gruppe2004](http://www.uni-lueneburg.de/gruppe2004))

<sup>3</sup> Christiane Busch-Lüty und Peter Finke fassen den Kern des Leitbildes „Nachhaltige Entwicklung“ in pö-forum (S. 2) so zusammen: Nachhaltige Entwicklung stellt "...schlechthin die *conditio sine qua non*

Weniger bekannt ist vielleicht, dass der Brundtland-Bericht neben dem Leitbild auch bereits konkrete Handlungsanweisungen formuliert. Denn dort ist von der Nutzung der Ressourcen, den Strukturen unserer Investitionen, der Orientierung des technologischen Fortschritts, der Notwendigkeit zur Änderung von institutionellen Strukturen und vielem anderen die Rede.

All dieses betrifft Wissenschaften nicht nur bezüglich der Suche nach Problemlösungen, sondern Wissenschaft ist wesentlicher Teil für die angerissenen heutigen Problemlagen. Denn längst haben Wissenschaften und ihre Prinzipien alle Lebensbereiche durchdrungen. Sie bestimmen maßgeblich den Alltag in unserer technisierten Welt wie in der sich derzeit technisierenden Welt. Wissenschaftliches Wissen und wissenschaftliches Können haben dem menschlichen Handeln neue, Globus und Biosphäre umspannende räumliche Dimensionen und eine Generation übergreifende zeitliche Dimension mit weit reichenden ökologischen und gesellschaftlichen Folgen verliehen. Dieser von Wissenschaft und Technik eröffnete Weg menschlicher Tatkraft aus lokaler und zeitlicher Beschränktheit zu Handeln mit globaler und überdauernder Wirksamkeit ist unumkehrbar und hat zugleich neue Problemfelder geschaffen, die auf die Wissenschaften zurückwirken.

In der deutschen Universität - so scheint es - ist dieser Prozess zur nachhaltigen Entwicklung noch nicht recht angekommen. Genau so wie die gesamte Gesellschaft, die die Universität trägt, scheint sie in relativer Ungleichzeitigkeit zum tief greifenden Wandel in unserer Welt zu verharren.

Damit bin ich bei der Frage nach den Herausforderungen an die Universität der Nachhaltigkeit.

### **Herausforderungen**<sup>4</sup>

Die Beschäftigung mit Aspekten der Globalität und Nachhaltigkeit sollte zur prinzipiellen Aufgabe und zum selbstreflexiven Prüfstein jeglicher Forschung und Lehre werden. Um dieses zu erreichen, muss die nachhaltige Universität vier Herausforderungen gerecht werden.

---

*für die Zukunftsfähigkeit der menschlichen Kultur dar: so zu leben und zu handeln, dass die Grundlagen, Ressourcen und evolutionären Prozesse des Lebens und Handelns geschont werden und langfristig verfügbar bleiben...* "

<sup>4</sup> Auch in diesem Kapitel orientiere ich mich sehr stark und dortige Gedanken zusammenfassend an dem ausgezeichneten Memorandum "Hochschule neu denken. Neue Orientierung im Horizont der Nachhaltigkeit" der Gruppe 2004 ([www.uni-lueneburg.de/gruppe2004](http://www.uni-lueneburg.de/gruppe2004))

### ***Herausforderung 1: Strukturen ändern hin zu Interdisziplinarität und Transdisziplinarität***

Im Spannungsfeld von Spezialisierung, Disziplinarität und Vereinzelung versus Universalität muss die Universität fächerübergreifende Forschungs- und Lehrstrukturen schaffen. Die traditionelle Entwicklung der Wissenschaften hin zu immer größerer Spezialisierung ist notwendig, aber nicht hinreichend für die Weiterentwicklung gesellschaftsrelevanter Wissenschaft. Diese Spezialisierung allein kann nicht mehr Ziel gerecht sein. Spezialisierte Fachkompetenz ist vielmehr in problemorientiertes und systemisches Forschen und Lehren zu integrieren. Neue Strukturen und eine neue Kultur integrativer Forschung sind zu entwickeln, die als interdisziplinäre Forschung Disziplinengrenzen überwindet und als transdisziplinäre Forschung lebensweltliche Problemlagen fokussiert. Diesen universalen Anspruch in Forschung und Lehre anzunehmen, hat Konsequenzen für die Struktur, die Kultur wie die Kooperationsbereitschaft der Universität nach außen. So ist es beispielsweise eine der vordringlichen Aufgaben, die Geistes-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften mit den Natur- und Technikwissenschaften wieder neu zu verbinden, statt jene – wie aktuell allenthalben und mit dem Anspruch der „life sciences“ als Leitwissenschaften nicht zu übersehen - zurück zu bauen. Die Integrationsleistung ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, dass die bisher vorherrschende Multi-, unter günstigsten Bedingungen bestenfalls Interdisziplinarität gegenwärtigen Forschens und Lehrens in eine transdisziplinäre problemorientierte Mensch-Umwelt-Wissenschaft überführt werden kann.

### ***Herausforderung 2: Freiräume erhalten bzw. schaffen für unangepasstes, kritisches und offenes Denken, Studieren und Forschen***

Die zentralen Ressourcen der Universität sind ihre „Köpfe“. Dass zukunftsfähige Wissenschaft Querdenker braucht, war zentrales Thema des pö-Forums "Zukunftsfähige Wissenschaft braucht „Querdenken“. Herausforderungen für Lehre und Forschung durch Nachhaltigkeit“. Adelheid Biesecker nennt dort (S. 31) acht Qualitätsmerkmale der "neuen Denke": Transdisziplinarität, assoziatives und intuitives Denken, Kontextbezogenheit, Dialog und Diskurs, weniger Exaktheit und mehr Relevanz, Vielfalt und Vernetzung. Für sie - und wie ich es verstanden habe, für die Tagung im Ganzen - besteht die Herausforderung für Lehre und Forschung durch Nachhaltigkeit darin, die Wissenschaft als Lernprozess zu begreifen und entsprechend neu zu strukturieren. Die Konferenz identifiziert eine Vielzahl institutioneller und kultureller Barrie-

ren für „Querdenken“ und für die Weiterentwicklung der Hochschulen zu lernenden Organisationen und benennt Handlungsbedarf.

### ***Herausforderung 3: Studienreform***

Ausgelöst durch internationale Verträge werden allenthalben Bachelor- und Masterstudiengänge als neue Lehrstruktur akademischen Lehrens und Lehrens implementiert. In dieser Phase der umfassenden und grundlegenden Neugestaltung der Studienstrukturen an der Universität bestehen große, ja einmalige Chancen, alle Curricula an dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung auszurichten und die Studierenden in diesem Sinne zu gedanklicher Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein mit hoher Methoden- und Fachkompetenz zu bilden. In der Alltagspraxis der Universitäten ist allerdings nicht zu übersehen, dass vor allem vier Entwicklungen diese Ziele ernsthaft gefährden: die bloße Umdefinition vorhandener Studieninhalte und Studienstrukturen („alter Wein im neuen Schläuchen“), wenig motiviertes Personal, welches die Lehre lästig findet, weil sie von ihrer „eigentlichen“ Aufgabe der Forschung abgelenkt, die Reglementierungswut der Akkreditierungsagenturen und die oft undiskutierte und zuweilen arg schlicht begründete Vorgabe der unmittelbaren Berufsorientierung von Universitäts(aus)bildung durch die Bildungspolitik.

Zur Beurteilung von Chancen und Risiken der Studienreform darf auch nicht übersehen werden, dass die Universitäten in der Lehre vor drei sehr unterschiedlichen Aufgaben stehen: der (häufig als „Massenuniversität“ diskreditierten) Breitenausbildung, der Eliteausbildung sowie der Weiterbildung. In der Weiterbildung haben die Universitäten - generell gesprochen - in der Vergangenheit weitgehend versagt, die wissenschaftliche Bildung großer Studierendekohorten verlangt ausgezeichnet organisierte Lehrformen mit klar strukturierten Inhalten und handhabbaren Mechanismen der Erfolgskontrolle sowie umfangreiches und für diese besondere Aufgabe didaktisch qualifiziertes Lehrpersonal. Weiterbildung und Breitenbildung leiden in besonderer Weise unter der Unterfinanzierung der Universitäten. Es ist abzusehen, dass die großen Chancen, die in der Studienreform liegen, nur mit erheblicher Verbesserung der Ressourcenausstattung der Universitäten zu realisieren sind.

### ***Herausforderung 4: Gesellschaftliche Öffnung der Universität und Wissenschaft als öffentliche Angelegenheit - zwei Seiten einer Medaille***

Die Entwicklung wissenschaftlich begründeter und gesellschaftlich relevanter Lösungen für die dargestellten fundamentalen Problemlagen der Menschheit ist mit Aus-

sicht auf Erfolg nur noch zu bewerkstelligen, wenn die Gesellschaft bei der Suche nach Lösungen mit einbezogen wird. Diese gesellschaftliche Öffnung der Universität erfordert adäquate Partizipationsansätze sowie ein Selbstverständnis von einer lernenden Universität, die sich als nur ein Akteur im Zusammenspiel mit anderen Akteuren begreift. Je nach Problemlage sind in transdisziplinäre Forschungsprojekte angemessen einzubeziehen z. B. Repräsentanten technischen Sachverständs, Vertreter von Produktionsinteressen, Nichtregierungsorganisationen oder Bürger- und Konsumentenbewegungen.

Wie „die andere Seite der gleichen Medaille“ folgt aus alledem auch, dass sich Wissenschaft und Universität als öffentliche Wissenschaft verstehen sollten. Wichtigstes Prinzip hierfür ist die Offenlegung und Transparenz der Ziele, Vorgehensweisen und Erkenntnisse von Wissenschaft. Der gesellschaftliche Dialog ist ein konstitutives Element der Universität der Nachhaltigkeit. Nur dieser öffentliche gesellschaftliche Dialog über die Ziele und Folgen von Wissenschaft bietet die Gewähr dafür, dass Verantwortung in und für die Wissenschaft wahrgenommen werden kann und Wissenschaft zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen kann.

### **Erfahrungen: Reform der Universität Freiburg**

In den vergangenen rund fünf Jahren sind eine Vielzahl von Initiativen, Programmen und Projekten an der Universität Freiburg - die als Beispiele für viele andere Universitäten dienen möge - durchgeführt worden. Diese sind in ihrer Summe Teil eines fortwährenden, breit angelegten, leider in der Öffentlichkeit nicht immer umfassend und genau wahrgenommenen Reformprozesses. Dieser Reformprozess bietet vielfältige und grundlegende Chancen der Weiterentwicklung zu einer Universität der Nachhaltigkeit, auch wenn nicht immer bei jedem Projekt von Nachhaltigkeit die Rede war (und vielleicht aus „mikropolitischen“ Gründen auch nicht immer die Rede sein sollte). Folgend werden diese Projekte aufgezählt (bei 2 - 3 Projekten werde ich auch eine etwas detailliertere Darstellung geben) in der Überzeugung, dass die Erfahrungen geeignet sind Widerstände und Konfliktlinien auf dem Weg zur Universität der Nachhaltigkeit beispielhaft zu illustrieren und zu analysieren. Und aus ihnen kann vielleicht für die Zukunft gelernt werden.

## 1. Entwicklung eines Leitbildes

Im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Struktur- und Entwicklungsplanung hat sich die Universität Freiburg im Jahre 2000 als Teil dieses Plans und als Grundlage für alle weiteren Struktur- und Entwicklungsüberlegungen ein Leitbild gegeben. Dieses wurde in allen Universitätsgremien diskutiert und schließlich einstimmig verabschiedet. Zwei Kernpostulate des Leitbildes sind in unserem Zusammenhang von besonderer Bedeutung:

- die Idee der „Universitas“

Im Strategieplan der Universität wird dies wie folgt erläutert: *„Die Lebenswissenschaften<sup>5</sup> sollen als Grundlage einer neuen Universitas dienen, welche die Interdisziplinarität, den Dialog der Natur- mit den Geisteswissenschaften sowie die Lehre als Quell des primordialen Kanons gemeinsamer Interessen und Überzeugungen aller beteiligten Fachrichtungen fördert. Die Lebenswissenschaften integrieren unter gemeinsamen Fragestellungen gleichrangig Natur- und Geisteswissenschaften, fördern die Vernetzung unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen und sichern deren Eigenständigkeit.“*

- die Vorstellung von der offenen und der Öffentlichkeit verpflichteten Universität

Von Belang für die Weiterentwicklung der Universität sind zu einem natürlich der Diskussionsprozess die Inhalte dieses Leitbildes, zum anderen und insbesondere aber auch, dass das Leitbild als Grundlage für die mittelfristige strategische Planung der Universitätsleitung dient und dass das Leitbild wie der Strategieplan durch die Beschlussfassung in den Gremien und schließlich (erstmalig in der Geschichte der Universität) durch Veröffentlichung im Internet diskutierbar werden.

Von besonderer Brisanz war und ist das Ziel der Erhalt der Fächervielfalt einer „Voll“Universität. Denn die strukturbildende Kraft

- des Staates, der unter dem Schlagwort „Profilierung“ immer wieder Anderes fordert,
- der großen Forschungsgeldgeber, die mit Exzellenzzentren, Stiftungsprofessuren u. ä. „locken“, genauso wie
- der Industrie, die finanzstark Forschungsk Kooperationen in den „life sciences“ anbietet,

ist enorm.

---

<sup>5</sup> Der Begriff „Lebenswissenschaften“ meint hier natürlich etwas Anderes als „life sciences“, er scheint hilfreich für die inneruniversitäre Auseinandersetzung um die Idee der „universitas“.

Und interne Konfliktfelder in der Universität liegen – schmerzlich spürbar gerade in Zeiten „schrumpfender“ Ressourcen der Universität – genau zwischen den Geistes- und Kulturwissenschaften und den Natur-, Technik- und Medizinwissenschaften.

## **2. Matrixstruktur der Aufbauorganisation**

Die Reorganisation begann mit der Neustrukturierung der Fakultäten. Die vormals 15, nun 11 Fakultäten bilden die eine Dimension der Aufbauorganisation der Universität. Die Fakultäten sind langfristig gedachtes Strukturelement, sie sind untergliedert nach disziplinären Kriterien in Professuren, Seminare, Institute usw. und erhalten ihre Identität maßgeblich durch Promotions- und Habilitationsrecht, durch weit reichende Vorschlagsrechte in Berufungsverfahren und nicht zuletzt durch Studiengänge. Ohne Zweifel kommt der Zusammenführung von Disziplinen in der Fakultät große Bedeutung für die Weiterentwicklung der Universität zu.

In der zweiten Dimension der Matrix ist die Universität in eine Vielzahl fakultätsübergreifender Zentren gegliedert. Diese werden auf Zeit gegründet und haben sich immer wieder im Rahmen von Evaluationen zu rechtfertigen. Identität erhalten die Zentren durch multi-, inter- oder gar transdisziplinäre Forschungsprogrammatisierung, durch interdisziplinäre Studiengänge und/oder ganz pragmatisch durch gemeinsame effektive und effiziente Nutzung von Ressourcen. Beispiele sind

SFB's, Graduiertenkollegs wie an allen anderen Universitäten auch, Freiburgspezifisch Frankreichzentrum (mit Studiengängen), Zentrum für Anthropologie und Gender Studies (mit Studiengängen), Zentren für Bioinformatik, Neurowissenschaften, Materialforschung, Wasserzentrum, Zentrum für neue Medien, Antikenzentrum und – hoffentlich bald und unter maßgeblicher Beteiligung der Forstwissenschaften – ein Zentrum für Nachhaltigkeit und Entwicklung (mit Studiengängen). Vorformen von Zentren, wie z. B. Netzwerke, spielen eine wichtige Rolle und sind offizieller Teil der Strukturgestaltung der Universität.

Auch die Fakultäten haben in unterschiedlichen Umfang Matrixstrukturen mit längerfristiger Dimension der Professuren, Seminare, Institute usw. und disziplinenübergreifender zweiter Dimension von Arbeitsgruppen, Netzwerken, Forschungsprogrammen u.ä.

Wesentliche Hindernisse dieser gewollten zweidimensionalen Struktur sind die unzureichenden Ressourcen für Forschung und Lehre, die zentral für die zweite Dimensi-

on der Zentren bereitgestellt werden können. Der diesbezügliche Spielraum ist in einer „schrumpfenden“ Organisation extrem begrenzt, da ein Grossteil der Ressourcen (Stellen, Räume, Geld usw.) durch Berufungsverhandlungen dezentral und verbindlich in der ersten Dimension gebunden ist.

### **3. Frauenförderung**

Fortschritte konnten durch ein Bündel von Maßnahmen, u.a. Budgetierung, Berichtswesen in Berufungsverhandlungen und klare Kompetenzausweitung der Frauenbeauftragten und der Personalvertretung erreicht werden.<sup>6</sup>

### **4. Lehre: Neue zentrale Institutionen zur Gestaltung der Studienstrukturen**

Die Studienreform ist unter den aktuellen Herausforderungen das ohne Zweifel herausragende, konfliktträchtigste und besonders Kräfte zehrende Aufgabenfeld der Universität. Folgende Maßnahmen/Einrichtungen der Universität im Ganzen, die in erheblichem Umfang mit zentralen Mitteln eingerichtet wurden, sollen den Reformprozess unterstützen und strukturieren:

- Zentrenverbund für Studienreform und Weiterbildung mit fakultätsübergreifenden Einrichtungen, insbesondere
  - *Zentrum für Schlüsselqualifikationen: Für alle BSC/BA Studiengänge ist vorgesehen, ca. 25 % der Studienzeit zur nicht-fachbezogenen Qualifizierung in Schlüsselfaktoren vorzusehen. Das ZfS bietet hierzu eine Vielzahl neu entwickelter Lehrveranstaltungen an; die Studierenden belegen diese studiengangübergreifend; Dozentinnen und Dozenten in großer Zahl aus Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft (z.T. Alumni)*
  - *Ethisch-philosophisches Grundlagenstudium für alle Lehramtsstudiengänge*
  - *Zentrum für Hochschuldidaktik – im Verbund mit allen Landesuniversitäten umfangreiches und mit Zertifikat strukturiertes Fortbildungsangebot für alle Dozentinnen und Dozenten*
- Aufwertung der zentralen Studienberatung
- Career Center – mit der Arbeitsverwaltung räumlich, personell und konzeptionell integriertes und vielfältiges Angebot entwickelt (bundesweit beispielgebend)

---

<sup>6</sup> Ausführliche Darlegung der Strategieplanung zur Gleichstellung siehe <http://www.uni-freiburg.de/de/universitaet/strategie/gleichstellung.php>

- Sprachlehrinstitut für ausländische studierende (Deutsch als Fremdsprache) und deutsche Studierende (alle Fremdsprachen) – Angebot zum Erwerb von Zusatzqualifikation Sprache
- Teilzeitstudium für alle Magisterstudiengänge<sup>7</sup>
- Mentorenprogramm (zusammen mit Alumni Freiburg)
- Konzept für Lehrevaluationen
- New Media Net – zentrale Koordinationsstelle für Medieneinsatz in der Lehre
- Veränderung der Berichtspflichten der Fakultäten bei Berufungen

### **5. Lehre: Neue Studiengänge**

Natürlich muss das Ziel sein, in alle Studiengänge „Nachhaltige Entwicklung“ als Bezugspunkt zu integrieren. Erste Schritte dahin wären (und erklärtes Ziel ist), ethisch-philosophisches Grundlagenstudium und arbeitsweltbezogene Lehre von Schlüsselqualifikationen in alle Studiengänge zu integrieren. Soweit ist die Universität Freiburg noch nicht (zu den Widerständen und Konfliktlinien später mehr). Für sich wichtig und als Motor zur Weiterentwicklung in allen Studiengängen mögen neue, interdisziplinäre, von Dozentinnen/Dozenten mehrerer Fakultäten getragene Studiengänge mit unmittelbarem Bezug zu „Nachhaltiger Entwicklung“ sein, wie z.B.

- MA „Global Studies“: Internationaler Studiengang; in Kooperation mit Universitäten in Indien und Südafrika; Soziologie, Politikwissenschaften, Ethnologie, Humangeographie, Ökonomie sind beteiligt;
- Magister, BA und MA „Historischer und Biologischer Anthropologie“
- Magister, BA und MA „Gender Studies“
- Master „Sustainable Forestry and Landuse Management“
- MSc “Environmental Governance”
- MSc “Forests, Environment and Bioresources”

Als Beispiel und um zu zeigen, wie derartige fakultätsübergreifenden Studienprogramme zustande kommen, sei das Konzept des **MSC “Environmental Governance”** näher erläutert<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Angebot war ein Misserfolg, weil sich zeigte, dass das Teilzeitstudium für Kinder erziehende Studierende nicht mit den Regelungen des BAFÖG vereinbar war.

<sup>8</sup> Ausführlich <http://www.msc-environmental-governance.uni-freiburg.de/>

**Basic Principles:**

The special feature of this innovative postgraduate course is that it combines the fundamentals of the natural sciences with the complexities of the social sciences. Both play a key role in understanding the issues associated with the sustainable utilisation of natural resources.

The MSc course 'Environmental Governance' is built upon the following principles:

- Sustainability of human-environment interactions is achieved by
  - integration of ecological, economic, and societal dimensions and interests as well as
  - sustainable use of all natural resources
- sustainability is not primarily an ecological issue, but ecological impact assessments are at the core of any strategy;
- sustainability requires societal decision-making processes;
- sustainability demands a sensitive approach to geographical, cultural and institutional contexts.

**Study Focus:**

The MSc programme provides a thorough understanding of governance mechanisms in relation to the wise use and conservation of environmental resources. Students acquire knowledge, and learn techniques and skills necessary to understand and manage the highly complex, dynamic and often non-linear interactions between ecosystems, economic sectors and societies.

The study programme comprises:

- The development of a sound knowledge basis of the most pressing environmental issues facing the planet and their underlying social causes
- The comparative discussion of different analytical frameworks from social, economic and political science perspectives.
- The provision of methodological knowledge and skills for the context sensitive design and management of the environmental governance process.

- The programme is not limited to a special regional context, but focuses on environmental governance processes in a representative worldwide perspective from local to international level.

### **Career Opportunities:**

MSc graduates will be particularly suitable to act as intermediaries in the field of sustainable development and sustainable resource management. Our MSc programme qualifies for jobs in:

- international and national organisations and administrations focussing on sustainable development/sustainable use of resources (e.g. World Bank, FAO, IMF, UNEP, national ministries, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), NGOs);
- companies, which benefit economically from the sustainable use of natural resources (e.g. paper and pulp industry, energy providers and banks);
- projects aimed at planning and implementing successful future development schemes and the sustainable utilisation of resources (at local, regional or national levels);
- science and research dealing with 'Development potentials and the sustainable use of natural resources'.

At the same time, the programme offers further education to:

- leaders (politics, industry, administration) from transitional or developing countries in the field of 'Development potentials and the sustainable use of natural resources';
- members of governmental and non-governmental development organisations, as well as banks and insurance companies, which deal with development potentials and the sustainable utilisation of natural resources.

### **Teaching Structure:**

All teaching modules are divided into three-week units and conclude with a graded written exam. Students earn 5 ECTS credits upon successful completion of each module

## **Teacher:**

Teachers are scientist from different faculties in the fields of Forestry, Geography, Policy Sciences, Ethics, Economics and Instructual Design.

Der Anreiz für die Dozentinnen und Dozenten zur Mitwirkung mit zusätzlichem Engagement in der Lehre jenseits des Lehrdeputats besteht insbesondere in der Perspektive, aufbauend auf den hervorragenden Erfahrungen in der gemeinsamen Konzipierung des Studiengangs miteinander ein fakultätsübergreifendes Zentrum für Nachhaltigkeit und Entwicklung mit PhD Programm und Forschungsprojekten zu begründen.

## **6. Weiterbildungsangebote**

Die Weiterbildung ist ein gesetzlich vorgegebenes Aufgabenfeld der Universitäten, welches diese in der Vergangenheit sträflich vernachlässigt haben. Auch die jüngsten Erfahrungen an der Universität Freiburg sind eher ernüchternd. Das bestehende Angebot - Studium Generale, fachspezifisches Engagement von Lehrstühlen, Begleitung von Ausgründungen, das Angebot der Akademie für Weiterbildung e.V. getragen von Universität und PH und vieles mehr - sind wertvolle und in der Region stark nachgefragte Beiträge zur Weiterbildung. Ihr Ausbau und ihre Erweiterung ist - gemessen am Bedarf - dringend erwünscht. Die Widerstände hierzu sind allerdings mannigfaltig und bedürften einer eigenen Darstellung. Zentrales Hemmnis ist ohne Zweifel die Ressourcenknappheit der Universität. Von breiten Angeboten mit Bezugnahme zur Nachhaltigen Entwicklung scheinen wir weit entfernt.

## **7. Das Projekt „Sustainable University“**

Das folgend darzustellende Projekt ist das einzige, welches explizit mit „nachhaltiger Entwicklung“ in Zusammenhang gebracht wurde. Es „steckt“ immer noch in der Phase der „Vorstudie“ – Ausgang ungewiss. Es soll deshalb etwas näher erläutert werden, da es besonders anschaulich Widerstände und Hemmnisse bei der Entwicklung zu einer Universität der Nachhaltigkeit verdeutlicht.

Das „großvolumige“ Projekt in Kurzform:

### **Die Projektinhalte:**

- Umweltbezogene Renovierung aller Gebäude der Universität
- Effizientes Energie- und Stoffstrommanagement
- Bewusstseinsbildung aller Uni-Angehöriger

### **Organisationsform:**

- Public-Private-Partnership

### **Ziele:**

- Kostenersparnis (systematische Suche nach Orten temporärer und partieller Harmonie von ökonomischen und ökologischen Zielen)
- Ökologische Verbesserungen
- Verhaltensänderung
- Imagegewinn
- Beitrag zu corporate identity
- Projekte für die Lehre (projektorientierte Lehrveranstaltungen im Rahmen des Zentrums für Schlüsselqualifikationen ZfS)

### **Rahmenbedingungen günstig:**

- Globalhaushalt der Universität – Kostenersparnis vergrößert Handlungsspielräume, vermindert Haushaltsrisiken (z.B. Energiepreissteigerungen)
- Niedrige Zinsen auf dem Kapitalmarkt
- Grosses Interesse der lokalen/regionalen (Bau-)Wirtschaft
- Expertise bezüglich PPP-Strukturen in Planungsbüros; Erfahrungen im kommunalen Bereich
- Bauboom im Universitätsbereich scheint vorbei – Suche nach neuen Aufgaben für vorhandenes Personal in Universitätsverwaltung und OFD
- Grosse Interesse der Stadt („ÖkoHauptstadt“)
- Expertise in der Universität (Spada Psychologie; Daschner, Medizin usw.)

### **Konkretes Vorgehen**

- Vorstudie bis 2005
- Identifikation von Projekten
- Durchführung als Baumassnahme, Lehrobjekt (z.B. Projektmanagement; Ökobilanzen usw.) und Verhaltensprogramm

Bislang erreicht: Auftrag zur Vorstudie in der Strategieplanung des Rektorats; Ausschuss für Umweltschutz reaktiviert; AK Nachhaltige Universität neu eingerichtet; Praktika von Studierenden im Umweltmanagementbereich der Universitätsverwaltung neu bereitgestellt.

### **Widerstände – Widersprüche – Konfliktlinien**

Die Widerstände, Widersprüche und Konfliktlinien auf dem Weg zur Universität der Nachhaltigkeit sind vielfältig und zu finden

- in der Universität selbst,
- in der Beziehung von Universität und Staat und
- in der Stellung der Universität in der Gesellschaft.

Sechs Problemfelder seien kurz beleuchtet.

#### ***Problemfeld 1: Zur kulturellen Dimension in der Universität***

Die Konfliktlinie „Spezialisierung von Forschung und Lehre versus Universalität“ verläuft keineswegs nur und in erster Linie zwischen Universität und Staat/Gesellschaft. Sie verläuft mitten durch die Universität, wie sich an vielen Auseinandersetzungen um das Leitbild, die Grundordnung, die Neustrukturierung der Fakultäten und natürlich insbesondere an Auseinandersetzungen um Ressourcen zeigen lässt. Die Überzeugungen bezüglich der Notwendigkeit zur Spezialisierung, bezüglich der Unmöglichkeit oder Notwendigkeit von inter- oder gar transdisziplinärer Forschung, bezüglich der Rechtfertigung von Forschung und Lehre nach Nützlichkeitsgesichtspunkten, bezüglich des Werturteilspostulats differieren enorm. Interessensbesetzte Konflikte in der Universität stellen auch universitätsintern immer mal wieder die Bedeutung der Geistes- und Kulturwissenschaften in Frage. Die Minderbewertung von Aufgaben der Lehre gegenüber Forschung ist keineswegs überall überwunden.

Die „Ökonomisierung“ der Universität – leistungsorientierte Budgetierung, leistungsbezogene persönliche Bezahlung – scheint unaufhaltsam und „zerstört“ eine Organisationskultur mit wesentlichem Element intrinsischer Motivation.

#### ***Problemfeld 2: Institutionelle Hürden in der Universität***

Der Strukturwandel ist so eminent schwierig zentral zu steuern, weil die Ressourcen der Universität weitgehend durch Berufungsverhandlungen gebunden sind und al-

lenthalben im „Schrumpfen“ sind. Die Folge sind immer härtere Auseinandersetzungen und schwindende Spielräume für den Strukturwandel.

Die Belohnungssysteme für Forschung wie Lehre (Dissertation, Habilitationen, Berufungsverfahren, Veröffentlichungswesen, leistungsorientierte Entlohnung, Forschungsförderung, Budgetierung nach fragwürdigen Leistungskennzahlen usw.) sind dringend reformbedürftig, soll die Entwicklung zu einer Universität der Nachhaltigkeit gelingen.

Dies gilt in Besondere für unsere Qualifizierungssysteme Promotion, Habilitation, Juniorprofessur, Tenure track usw. Die Perspektiven für Nachwuchswissenschaftlerinnen / -wissenschaftler müssen dringend verbessert werden (Finanzierung; Schaffung von Freiräumen für originelles Forschen und Lehren; Qualifizierungsinstitutionen für Forschung im Team und Forschung mit inter- und/oder transdisziplinärem Anspruch; flexible Personalstrukturen, um „Brücken“ zwischen Qualifizierungsphase und Professur zu finden; usw.).

### ***Problemfeld 3: Die Ressourcenausstattung der Universität***

Die Universitäten sind auf dramatische Weise unterfinanziert. Studiengebühren, Drittmittelinwerbung, Kooperation mit der Industrie – alles ohne Zweifel notwendige oder diskussionsfähige Vorstellungen. Sie werden aber nicht reichen, damit die Universität der Nachhaltigkeit ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht werden kann.

### ***Problemfeld 4: Über die Akteursgruppen in der Universität***

Partizipation in Angelegenheiten der Universität verlangt Bereitschaft und Kapazitäten zum Engagement und verlangt Streitkultur. An allem drei mangelt es all zu oft in der Universität.<sup>9</sup> Für alle Gruppen gilt wohl als wichtige Erklärung „Erschöpfung“ nach vielen, vielen Jahren der Auseinandersetzung um die „richtige“ Idee der Universität und „Rückzug“ auf die in der unmittelbaren Arbeit des Forschens, Lehrens, Lernens und Arbeitens liegenden Möglichkeiten der Identifikation.

Einige gruppenspezifische Gründen mangelnder Bereitschaft/Kapazität zur Partizipation seien beispielhaft genannt:

---

<sup>9</sup> Die Gründe hierfür sind so mannigfaltig und gruppenspezifisch, dass dieses Thema eigentlich nur in einer eigenen Darstellung angemessen erörtert werden kann. Hier können nur wenige Beobachtungen knapp angerissen werden, in der Absicht einer zwar dann unvollständigen, gleichwohl aber umfassenden Darstellung aller Widersprüche, Widerstände und Konfliktlinien.

Eine große Gruppe der Studierenden scheint gefangen in „Kleinmut“ bezüglich ihrer Zukunft nach dem Studium. Das Gefühl des „Nicht-Gebrauchtwerdens“ in einer reichen Gesellschaft scheint viele zu Desinteresse am Studium und an der Universität, andere zu ausgeprägt berufsorientiertem Nützlichkeitsdenken zu führen. Diese Studierenden sind durch „Bildungs“-Lehre nur schwer zu erreichen.

Auf die nicht wenigen unter den Professoren/Professorinnen, die Lehre als „Last“, Forschung aber als höherwertige und eigentliche Aufgabe empfinden und dieser Wertung folgend schlechte Lehre anbieten, habe ich bereits hingewiesen.

Manche des Managements der Universitäten – Präsidenten, Rektoren, Prorektoren, Kanzler, externer Universitätsrat – haben, verfolgt man Veröffentlichungen, Reden, Diskussionen genauer, die Lektionen des „*New Public Managements*“ offenbar gut gelernt und sind, dem ökonomistischen Leitbild folgend, mit daran beteiligt die „Kultur“ der Universität grundlegend zu ändern.

Die Universitätsbürokratie hat sich, beginnend mit dem staatlichen Regelungsanspruch nach 1968, als Teil der staatlichen Bürokratie in der Universität empfunden und Regelmäßigkeit als vorrangiges Betätigungsfeld gesehen. Wir befinden uns diesbezüglich mitten in einer Umbruchphase. Mit einer neuen Generation von Verwaltungschefs, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nunmehr ein völlig anderes Denken als Grundlage des Verwaltungshandelns allenthalben zu spüren. Und wer wollte bestreiten, dass effektive und effiziente Verwaltung unabdingbar für Forschung und Lehre ist.

Alle Akteursgruppen für das Engagement für die Universität (zurück) zu gewinnen, ist ohne Zweifel eine besonders große Herausforderung. Eine genaue, hier nicht zu leistende Analyse der Gründe für fehlende Bereitschaft und/oder Kapazität zur Partizipation ist dafür Voraussetzung.

### ***Problemfeld 5: Zur Beziehung von Staat und Universität***

Die Beziehungen zwischen der Universität und dem Staat sind voller Spannungen und Konflikte. Die aktuell viel diskutierte Frage der Rechtsform der Universität wird an diesem, seit 1968 „tiefgründig“ gewordenen Problemfeld, so meine Einschätzung, nicht viel ändern. Zu groß scheinen die Abhängigkeiten – Finanzen auf der einen Seite und enormer Bedarf nach wissenschaftlicher Politikberatung auf der anderen Seite seien als Beispiele genannt. Die vielen Missverständnisse, Unverständnisse und

Konflikte sind nicht leicht zu ergründen, scheinen doch regelrecht unterschiedliche „Weltbilder“ in den Systemen „Universität“ bzw. „Politik“ zu herrschen. Einige wenige und sicher unvollständige Erklärungsversuche:

- Eine Wissenschaftspolitik im engeren Sinne scheint es nicht mehr zu geben. Wissenschaftspolitik wird maßgeblich durch Finanzpolitiker/-politikerinnen gemacht. Nachwuchspolitikern ist dieses Politikfeld wegen fehlender wahrgenommener Bedeutung kaum ans Herz zu legen. Die Qualität politischer Debatten über die Universität sind daher zuweilen oberflächlich und durch Stereotype dominiert.
- Das Leitbild „Bildung“ scheint vielfach im schroffen Gegensatz zu den in der Politik vorherrschenden Orientierungen der Nützlichkeit, des Ökonomischen, der Verwertbarkeit zu stehen.
- Die Gestaltungsspielräume der Politik sind so klein geworden, dass vieles nur noch den Charakter symbolischer Politik zu haben scheint (man betrachte die Debatten zur Eliteuniversität).
- Die Ministerialbürokratie hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die staatliche Bestimmung universitären Handelns. Auch dort sind nicht selten Misstrauen und Unverständnis bezüglich Bildung oder zweckfreier Grundlagenforschung zu spüren.
- Die Regelungswut scheint – entgegen vielfacher Beteuerungen – oftmals ungebrochen.

### ***Problemfeld 6: Die Universität in der Gesellschaft***

Die Universität Freiburg hat hohe Bedeutung für die Stadt Freiburg und die Region. Die „großen“ Universitäten Freiburg, Heidelberg und Tübingen haben ohne Zweifel große gesellschaftliche Bedeutung über die lokale und regionale Ebene hinaus. Umgekehrt gilt genauso: Freiburg, die Region und das Land haben – in dieser Reihenfolge – eine hohe Bedeutung für die Universität. Das Verhältnis ist insbesondere auf der örtlichen und regionalen Ebene – wie sich mit vielen Beispielen belegen lässt – durch hohe Wertschätzung zu charakterisieren. Aber gesellschaftliche Verantwortung für die Universität und gesellschaftliche Verantwortung der Universität? - das ist ja wohl etwas ganz anderes. Auf dem Weg zur Universität der Nachhaltigkeit muss die Universität noch erhebliche Anstrengungen der Öffnung und der Schaffung von Öffentlichkeit unternehmen.

## Schlussfolgerungen

### **1. Leitbilddebatte - ständige Aufgabe**

Ich bin fest davon überzeugt, dass die explizite Auseinandersetzung mit normativen Kernfragen der Universität der Nachhaltigkeit und die Diskurse zur Verteidigung eigener normativer Grundpositionen zur Universität und zu den Auseinandersetzungen mit der Gesellschaft lohnt. Die Entwicklung von schlüssigen und konsistenten Normen für die Universität der Nachhaltigkeit sich dabei natürlich kein Selbstzweck. Eine gute normative Begründung und der normative wissenschaftliche Diskurs dazu können und sollen Praxis verändern, in dem die Auseinandersetzung mit dem Leitbild Konsens in Zukunftsfragen der Forschung und Lehre befestigt, die Aufmerksamkeit auf prioritäre Handlungsfelder lenkt und die Einführung spezieller Konzepte oder Projekte begründet und sie nachvollziehbar und diskussionsfähig macht.

### **2. Management von Universitäten notwendig**

Im realen Kräftefeld von Politik, Bürokratie, Wissenschaftsförderung, und Wirtschaft ist *leadership* in der Universität unabdingbar! Sie ist u. a. auch gerade deshalb notwendig, um dem „Ökonomischen“ den "richtigen" Platz in der Universität zu geben. Management ist keine Leitdisziplin der Universität, wie es im Rahmen der Debatten über *New Public Management* verschiedentlich propagiert wird, sie ist notwendiges Instrument zur Entwicklung der neuen Universität der Nachhaltigkeit.

Die Führung der Universität ist dabei eine überaus schwierige und verantwortungsvolle Aufgabe. Die Herausforderungen können im Rahmen dieses Vortrags nur stichwortartig und mittels eines sehr allgemeinen Katalogs angedeutet werden. Es geht aus meiner Sicht insbesondere um

- Schaffung einer lernenden Organisation (was meint, ständig und institutionell verankert Reflexions- und Adaptionprozesse zu ermöglichen)
- Ermöglichen von Leitbilddiskurs, statt Propagieren von simplifizierenden Leitbildern
- Fehlertoleranz als Grundprinzip von Mitarbeiterführung
- Partizipation und Transparenz in die Universität
- Verzicht auf die scheinbar rationale Managementhaltung des „Ordnungsmonopol“ bei emergenten Organisationsphänomenen (Organisationskultur, informale Phänomene, mikropolitische Prozesse sind Organisations“alltag“)

- Dialogorientierung bzgl. aller *Stakeholder*
- Mut zur Mitwirkung in *Governance*-Strukturen
- Mut zur Begründung und Rechtfertigung pfadabhängiger Entwicklung

### **3. *Sustainable Development in der Lehre direkt erlebbar machen***

#### **4. *Engagement von allen notwendig***

An jedem Ort und in jeder Position der Universität gibt es Handlungsspielräume (in weit höherem Masse als in vielen anderen Bereichen der Gesellschaft). Handlungsspielräume sind nach meinem Verständnis untrennbar mit Verantwortung zum Handeln verbunden. Mikropolitisch Handeln folgt dabei völlig anderen, z. T. konträren „Gesetzmässigkeiten“ als Forschung und Lehre, weshalb viele Universitätsangehörige sich zuweilen schwer tun mit dem politischen Engagement in Sachen Universität. Damit zusammen hängt:

#### **5. *Öffentliche Universität meint „Bringschuld“ der Universität.***

## **„Unternehmen und Nachhaltigkeit – Beispiel und Perspektiven lokaler Kooperationen“**

*Vortrag der Oberbürgermeisterin der Stadt Heidelberg Beate Weber*

Guten Morgen sehr verehrte Damen und Herren,

heute, am letzten Tag Ihrer Jahrestagung, möchte ich Ihnen von einigen Beispielen aus der Erfahrung berichten, die wir in Heidelberg in verschiedenen Kooperationsprojekten mit Wirtschaftsbetrieben sammeln konnten. Für uns steht im Mittelpunkt, kleine und mittlere Unternehmen dabei zu unterstützen eine nachhaltige Unternehmensführung aufzubauen.

### **Rückblick**

Anfänglich haben wir in Heidelberg branchenspezifische Projekte durchgeführt. Der Einstieg in diese Projektreihe erfolgte bereits im Jahr 1992, als wir das Projekt „Umweltfreundliches Gastgewerbe“ durchführten. Allerdings beschränkte sich dies hauptsächlich darauf Umweltschutzmaßnahmen in den Bereichen Energie und Abfall umzusetzen.

Im Jahre 1994, als auch wir die Charta von Aalborg unterzeichnet haben, riefen wir gemeinsam mit dem BUND das Projekt „Frisör und Umwelt“ ins Leben, das allerdings über den reinen Umweltschutz hinausging und bereits vielfältige Verbesserungen zur Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz betraf. Am Ende waren in das Projekt zahlreiche Akteure eingebunden, angefangen bei den Berufsschulen über die Hersteller von Frisörprodukten, die Innungskrankenkasse und Berufsgenossenschaft bis hin zum Landesgewerbeamt.

1997 entstand in Anlehnung an dieses Beratungsprojekt das Projekt „Maler und Umwelt“.

Mit der „Umweltpartnerschaft Rhein-Neckar“ wurde 1998 eine Kooperation aus Wirtschaft und Verwaltung ins Leben gerufen, deren vorrangiges Ziel es ist, eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit für den Umweltschutz voranzubringen. In diesem Rahmen wurde ein Katalog erarbeitet, in dem verwaltungstechnische Entlastungsmöglichkeiten für öko-auditierte Unternehmen aufgelistet sind. Diese Umweltpartnerschaft wird von allen Stadt- und Landkreisen des Kammerbezirkes der IHK-Rhein-Neckar mitgetragen.

Im Jahre 2000 führten wir das Beratungsprojekt „Bäcker und Umwelt“ durch, in dessen Rahmen unter anderem die energieeffizienteste Backstube Europas eingerichtet wurde.

Aus den Erfahrungen, die wir auf dem Wege zur Fertigstellung des Stadtentwicklungsplanes Heidelberg 2010 gesammelt haben, den wir im Jahre 1997 nach intensiver Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren verabschieden konnten, riefen wir im Jahre 1998 den Runden Tisch „Nachhaltiges Wirtschaften“ ins Leben. Die Stadt übernahm dabei die Rolle des Mediators, der die Akteure aus Wirtschaft, Verbänden und Wissenschaft an einen Tisch brachte. Über ein Jahr wurden verschiedene Möglichkeiten zur besseren Abstimmung und Vernetzung in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Soziales zwischen den Partnern erörtert. Ziel war die Erarbeitung eines praxisorientierten Projektes, das sich an konkreten Bedürfnissen der Zielgruppe orientiert.

Dabei bestand Konsens, die Betriebe über Win-Win-Lösungen zur Mitarbeit zu motivieren, da ökologisch und sozial motivierte Impulse in den Unternehmen meist wirtschaftlicher Anreize bedürfen. Durch die verschiedenen branchenbezogenen Projekte in Heidelberg verdichtete sich die Erkenntnis, dass die Verbindung zwischen Ökologie und Ökonomie für die Betriebe deutliche Vorteile schaffen kann, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen aber oft einen externen Anstoß braucht. In vielen Betrieben fehlen die zeitlichen und personellen Kapazitäten, um sich systematisch mit Fragen des Umweltschutzes zu beschäftigen. Vor diesem Hintergrund entstand die Idee, ein spezifisches Beratungsprojekt zu initiieren, das gezielt KMU bei der Implementierung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement auf breiter Basis unterstützen sollte. Allerdings wollte der Runde Tisch nicht ausschließlich auf Effizienzstrategien setzen. Vielmehr sollte die Ausschöpfung von Einsparpotenzialen als eine Art „Türöffner“ für strategischere Ansätze und damit für ein weitergehendes Nachhaltigkeitsmanagement dienen.

### **Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften“**

Durch die Förderzusage der DBU im Herbst 2000 konnte im Juni 2001 das Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften für kleine und mittlere Unternehmen“ mit einer Gruppe von Betrieben aus ganz unterschiedlichen Branchen starten. Der Branchenmix hatte, wie sich im Verlauf des Projektes zeigte, große Vorteile, da sich nicht nur vertikale Kooperationen entwickelten, sondern auch auf horizontaler Ebene ein Netzwerk zwi-

schen den Betrieben entstand, in dem sich die Partner austauschten und gegenseitig halfen. Inzwischen haben an unserem Projekt 35 Betriebe mit knapp 1900 Arbeitsplätzen teilgenommen.

Doch möchte ich Ihnen an dieser Stelle kurz erläutern, um was es in dem Projekt, das erfreulicherweise gerade im April vom Ministerium für Umwelt und Verkehr unter dem Namen „ECOfit“ landesweit eingeführt wurde, überhaupt handelt.

Das Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften für kleine und mittlere Unternehmen“ unterstützt KMU dabei ein Umweltmanagementsystem und entsprechende Organisationsstrukturen aufzubauen, Umweltleitlinien und ein Umweltprogramm aufzustellen und Wege zu suchen, um nachhaltige Betriebsformen zu verwirklichen. Über einen verbesserten ökologischen Standard und Kosteneinsparung hinaus zielt das Projekt auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise, die auch soziale Aspekte (Bürgerschaftliches Engagement im Sinne des Corporate Citizenship bzw. der Corporate Social Responsibility, Fragen der Ausbildung, Betriebliche Gesundheitsförderung etc.) mit einbezieht. Dabei werden die Firmen bei ihrem jeweiligen Standard „abgeholt“, der auf recht unterschiedlichem Niveau liegen kann.

In sechs Workshops wird den Teilnehmer/innen von der Gesellschaft für Arbeitssicherheits-, Qualitäts- und Umweltmanagement mbH (Arqum) gemeinsam mit den verantwortlichen Fachämtern der Stadt Heidelberg das theoretische Know-how vermittelt, wobei bei jedem Thema immer der Praxisbezug und der praktische Nutzen für die Betriebe im Vordergrund steht. Bei dieser Gelegenheit stehen die zuständigen Sachbearbeiter für Fragen zur Verfügung. In persönlichen Gesprächen wird eine Vertrauensbasis geschaffen, die es erleichtert im Sinne des Projektmottos „Angebote statt Verbote“ als Partner aufzutreten, der eine präventive Beratung einem Ordnungsverfahren vorzieht.

Ergänzend finden insgesamt vier ausführliche Vororttermine der externen Berater/innen - Arqum und der Klimaschutz- und Energieberatungsagentur Heidelberg Nachbargemeinden gGmbH (KliBA) - statt. Dabei werden ein

- Umweltcheck,
- ein Umweltrechtscheck und
- eine Energieberatung

durchgeführt. Auf dieser Basis werden dann, gemeinsam mit der Geschäftsführung der jeweiligen Firma, eine Schwachstellenanalyse vorgenommen, das Verbesserungspotential festgestellt und die notwendigen Maßnahmen definiert.

Der teilnehmende Betrieb dokumentiert alle Schritte in einem eigens für das Projekt entworfenen Ordner, dessen Inhalt die Grundlage für die Abschlussprüfung und Feststellung der Prämierungswürdigkeit darstellt. Die Prüfung erfolgt durch die Mitglieder der Projektkommission, in der Heidelberger Umweltexperten der Industrie, der Verbände und der Wissenschaft vertreten sind, die bereits in dem runden Tisch „Nachhaltiges Wirtschaften“ eingebunden waren.

Höhepunkt einer jeden Projektphase ist die Prämierungsveranstaltung, bei der die erfolgreichen Geschäftsführer/innen in einem festlichen Rahmen eine Urkunde erhalten. Damit sind sie dann berechtigt das Logo zu Werbezwecken zu verwenden.

## **Ergebnisse**

Die Maßnahmen in den Betrieben führen zu finanziellen Einsparungen, so dass der „Win-Win-Ansatz“ bestätigt wurde. Untersuchungen der Umweltmaßnahmen von 15 Betrieben aus Phase I und II ergaben jährliche Einsparungen von insgesamt 150.000 € beziehungsweise 275 t CO<sub>2</sub>. Diese Einsparungen werden überwiegend durch organisatorische Maßnahmen, Fortbildungen der Belegschaft oder durch Investitionen, die sich in der Regel schnell bezahlt machen, erreicht. Dabei ist immer wieder erstaunlich, welche Sparpotenziale oftmals durch einfache organisatorische Maßnahmen oder auch Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschlossen werden können. Allerdings ist auch der Aspekt der Rechtssicherheit insbesondere für die kleinen Firmen von Bedeutung.

Wie Sie der Projektbeschreibung entnehmen können, ist die Stadt in diesem Projekt praktisch eine Vermittlerin, die den Firmen Zugang zu Informationen und Umsetzungsmöglichkeiten eröffnet. Ansonsten sitzen wir mit ihnen gemeinsam in den Workshops am Tisch, so dass wir nicht in die Bedrängnis kommen können als Ordnungsbehörde mit dem erhobenen Zeigefinger drohen zu müssen. Wir gleichen im Hintergrund die vorhandenen Unterlagen der Betriebe ab, kontrollieren anhand der uns vorliegenden Informationen, die auch den Beratungsfirmen soweit nötig und möglich zugänglich gemacht werden. Städtische Experten gehen gemeinsam mit Mitgliedern der Projektkommission in der abschließenden Betriebsbegehung, die

auszeichnungsrelevant ist, durch die Betriebe, wenn diese durch die Bratungsfirmen auf „Stand gebracht sind“.

### **Das Netzwerk**

Wie ich bereits kurz angesprochen habe, ist der Netzwerkgedanke inzwischen sehr gut verwirklicht. Es finden regelmäßig Treffen des Arbeitskreises statt, so dass hier ein reger Informationsfluss unter den Firmen stattfindet. Input durch Referenten zu aktuellen Themen sorgen zusätzlich dafür, dass die Betriebe über Neuerungen informiert sind und Ansprechpartner zu den Themen zu Verfügung stehen. Aufgrund des regelmäßigen Austausches steigt die Bereitschaft der Teilnehmer mit der Stadt Projekte zu initiieren. So entsteht in Heidelberg unter anderem aufgrund einer gemeinsamen Initiative von Stadtwerken, der Umweltbehörde und der Heidelberger KFZ-Kundendienstgemeinschaft, deren Mitglieder ein Gros der ersten Phase des Projektes „Nachhaltiges Wirtschaften“ stellte, eine Erdgastankstelle.

Gerade der Netzwerkgedanke erhält in einer immer komplexer werdenden technisierten Welt immer stärkeren Einfluss. So sind wir über dieses Projekt hinaus bemüht Kompetenzen, die wichtige Impulse für unsere Stadt geben können zu erfassen und zu bündeln. Im Frühjahr 2003 wurde in Heidelberg der Verein „Umweltkompetenzzentrum Heidelberg-Rhein-Neckar“ (UKOM) gegründet, dessen Ziel es ist, der Vielzahl existierender Netzwerke im Umweltbereich eine zentrale gemeinsame Plattform zu bieten und die Kompetenzen auf dem Gebiet der Umwelttechnologie, Umweltberatung und Umweltinformatik zu bündeln, um so auf einem Wachstumssektor für unsere Stadt neue Chancen zu eröffnen. In Kooperation mit den Universitäten und Hochschulen der Region sowie Forschungsinstituten und Wirtschaftsunternehmen soll die Innovationsfähigkeit unserer Region gesteigert und so aktiv zur Standortsicherung beigetragen werden.

### **Zusammenfassung**

Das Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften“ steht im vollen Einklang mit der Abschlussdeklaration der Staatsoberhäupter des UN-Weltgipfels in Johannesburg, in der es heißt, dass „kleine und große Unternehmen die Pflicht haben, zur Entwicklung von gerechten und nachhaltigen Gemeinschaften und Gesellschaften beizutragen“. Heidelberger Unternehmen kommen dieser Verpflichtung nach, und haben so einen

wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass Heidelberg als erste Stadt den „European Sustainable City Award“ zum zweiten Mal erhalten hat.

Ich fasse die Heidelberger Erfahrungen, Betriebe zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu motivieren, kurz zusammen:

- Zielgerichtetes Erarbeiten von Konzepten in zeitlich begrenzten Arbeitskreisen, mit praxisorientierter Aufgabenstellung erzeugt eine hohe Motivation dabei steht die Kommune als Gleiche unter Gleichen.
- Das Aufzeigen von Win-Win-Ansätzen motiviert KMU dazu sich in dem Projekt zu engagieren, da die zeitlichen und personellen Ressourcen ansonsten nicht aufgebracht werden.
- Das Schaffen einer Vertrauensbasis durch die konsequente Umsetzung des Projektmottos „Angebote statt Verbote“ ermöglicht es in der Konsequenz weiterreichende Umweltziele zu erreichen, als es durch die Anwendung von Ordnungsinstrumenten der Fall wäre.

Mir persönlich liegt dieses Projekt besonders am Herzen, da man es eben nicht nur als Umweltprojekt verstehen muss, sondern letztendlich auch als direkte Wirtschaftsförderung und Standortsicherung für KMU, die in Kommunen eine wesentliche Säule einer nachhaltigen Stadtentwicklung darstellen. Allein der Beitrag, den sie mit der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen leisten, ist sozialpolitischen sehr wichtig. Die Jugend in unserer Stadt braucht eine Perspektive – auch das ist ein Aspekt nachhaltiger Stadtentwicklungspolitik.

## **Abschluss**

Abschließend möchte ich mich auf das Motto Ihrer Tagung „Unternehmen und Nachhaltigkeit, zwischen selbst und Fremdsteuerung“ beziehen. Die Bereitschaft der Unternehmen nachhaltig zu wirtschaften sind durchaus gegeben. Betriebe, die von Familien in der dritten oder vierten Generation geführt werden, wirtschaften oftmals schon nachhaltig im weitesten Sinne. Die Geschäftsführer/innen gerade dieser Betriebe stellen beispielsweise ein Großteil der Ausbildungsplätze, sind standorttreu und engagieren sich oftmals in der sozialen Arbeit in der Stadt. Jedoch geschieht dies oftmals unbewusst und nicht systematisch. Allerdings sind der konsequent nachhaltigen Wirtschaftsweise teilweise durch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen enge Grenzen gesetzt. Diese Rahmenbedingungen konsequent zu verändern ist die Aufgabe der Politik weltweit.

# **Dokumentation AG 1: Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung**

*Moderation: Susanne Hartard und Christiane Busch-Lüty*

Das Thema „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ (CSR) hat in den letzten Jahren ein zunehmendes Medienecho erfahren. Unternehmen gehen dazu über, neben ihren traditionellen Umweltberichten ergänzend oder als Ersatz Nachhaltigkeitsberichte und/oder CSR-Berichte zu publizieren.

Wichtige Ausgangsfrage für die Arbeitsgruppe 1 „Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung“ war, inwiefern Unternehmensaktivitäten selbst- oder fremdgesteuert sind. Handelt es sich bei dem Leitbild „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ lediglich um einen aktuellen Trend, dem mehr oder weniger fremdgesteuert gefolgt wird, oder steckt wirklich ein substantielles Interesse der Unternehmen dahinter.

Drei Impulsreferate dienten zur Einstimmung in den breiten Themenkomplex CSR, deren Ergebnisse im folgenden Text zusammengefasst sind:

## **Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Sichtbare Wege in Nachhaltigkeitsberichten von DAX30-Unternehmen**

*Impulsreferat 1: Susanne Hartard*

Hauptimpuls für die Aktivitäten von Unternehmen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist das im Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (2001) und darin veröffentlichtes Leitbild der Europäischen Union. Die Freiwilligkeit der Maßnahmen und ein Multistakeholderdialog sind Kernelemente dieses Leitbildes. Durch eine Analyse der CSR-Berichte der 30 Mitgliedsunternehmen im Deutschen Aktienindex wurde an der TU Darmstadt in Vorbereitung zukünftig erweiterter CSR-Forschungsaktivitäten der Frage nachgegangen in welcher Form gesellschaftliche Verantwortung gegenwärtig in klassische Unternehmensstrukturen implementiert wird und welche Instrumentarien dabei angewandt werden (nähere Projektinformationen zum Projekt an der TU Darmstadt unter <http://www.zit.tu-darmstadt.de/cipp/tudzit/custom/pub/content,lang,1/oid,671/ticket,guest>). Hierbei stand auch die Frage im Hintergrund, ob es sich um das Handeln

im Rahmen eines „Modetrend“ handelt oder gesellschaftliche Verantwortung wirklich mit praktischen Maßnahmen verankert sind und ob Veränderungen messbar sind.

Unternehmen handeln als ein elementarer Teil unserer Gesellschaft im Kontext von Werten und Zielen dieser Gesellschaft. Das Management eines gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmens ist wahrhaftig mehr, als die Erfüllung gesetzlicher Auflagen. Durch den Dialog mit Kunden, Kommunen und Anwohnern am Unternehmensstandort, wie auch von Aktionären, Banken und übrigen Stakeholdern können Ziele und Werte dieser Gruppen, d.h. aller Stakeholder, in die Ausrichtung der Unternehmenspolitik einbezogen werden. Unternehmen wirken nach außen gesellschaftlich verantwortlich

- durch Maßnahmen an ihrem Standort (Public Private Partnership, Corporate Citizenship),
- für den Kunden durch Maßnahmen der Produktverantwortung, Qualitätssicherung und Transparenz,
- in ihrem Heimatstaat durch die Beteiligung an gesellschaftlich relevanten Programmen (Beruf und Familie, Bündnis für Arbeit, Betriebsrenten),
- dem Vorbeugen gesetzlicher nationaler Maßnahmen durch freiwillige Umweltvereinbarungen einzelner Branchen und
- im globalen Kontext durch die Unterstützung gesellschaftlich relevanter Entwicklungsprojekte und die Teilnahme an Anti-Korruptionsbündnissen.

In den CSR-Berichten berufen sich die Verfasser bevorzugt auf die Einhaltung globaler und europäischer Standards wie Arbeits- und Sozialkonventionen, Menschenrechtsdeklarationen, betriebliche Sozialstandards, Leitbilder der Nachhaltigkeit, ethische Leitbilder und nationale Verhaltenskodizes. Diese Standards wurden größtenteils bereits vor der Veröffentlichung des EU-Leitbildes CSR im internationalen bzw. europäischen wirtschafts- und sozialpolitischen Kontext erarbeitet. Bei der gegenwärtigen Implementierung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen sind die folgenden internen Maßnahmen erkennbar:

- Förderaktivitäten im Kontext des Humanressourcen-Managements (frühere Personalentwicklung)
- die Anwendung verfügbarer Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Standards und deren teilweise Kombination zu integrierten Maßnahmen

- die Entwicklung von Soziallabels in einigen Branchen (z.B. Forstwirtschaft, Fischerei und Textilbranche)
- die zunehmende Herausgabe von CSR-Berichten oder Nachhaltigkeitsberichten als Ablösung der bisherigen reinen Umweltberichte unter Verwendung international anerkannter sozialer Indikatoren wie beispielsweise GRI-Guidelines
- die Erstellung eines internen Sozial-Audits für den Unternehmensstandort
- die Integration sozialer Kriterien in klassische betriebswirtschaftliche Controlling-Methoden (SBSC, TQEM) und
- die Teilnahme an renommierten Nachhaltigkeitsrankings und –ratings wie DJSI, der Nachhaltigkeitscheck von future/iöw und
- die Bereitschaft oder eigene Aktivitäten zur Überprüfung ausgewählter Produktgruppen auf ihre soziale Verträglichkeit mit neuen Methoden des Social Accounting (z.B. PROSA, SEEBalance, Stiftung Warentest)

Das Leitbild gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen greift auf alte Werte zurück, die schon im Kontext der Sozial- und Wirtschaftspolitik in den 60er und 70er Jahren diskutiert wurden. Hat sich denn nun wirklich mit dem CSR-Leitbild etwas verändert und wenn was hat sich verändert? Einige Beispiele sollen dieses erläutern:

Im Bereich des *Humanressourcen-Managements* bieten aktuelle gesellschaftlich relevante Themen wie der demografische Wandel, das Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, die Leitbilder „Work Life Balance“ bzw. „Familie und Beruf“ Anlass zur Erstellung neuer firmeneigener Konzepte. Diese sind momentan in den CSR-Berichten nur marginal erkennbar bzw. werden auf der Basis weniger Leitindikatoren (Frauenquote, Personalvielfalt) nur äußerst knapp abgehandelt.

Der bereits in den vergangenen Jahren entwickelte Bereich des *Gesundheits- und Arbeitsschutzes* wurde in das CSR-Leitbild inkooperiert. Das in der Vergangenheit in der Chemieindustrie entwickelte Leitbild „Environment-Health-and Safety“ wird heute in unterschiedlichen Methoden und Strategien in den Unternehmen praktiziert. Die gesellschaftliche Verantwortung bringt neue Aspekte dazu, z.B. das komplexe Ziel „Wohlfühlen und Partizipation am Arbeitsplatz“ wie auch die aktuelle Frage der Gestaltung der Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer. In den CSR-Berichten ist zu diesen neuen Aspekten bisher kaum etwas berichtet worden.

Ausgehend von negativen Presse-Schlagzeilen der Vergangenheit zu Kinderarbeit und unfairen Entlohnungen in Entwicklungs- und Schwellenländern haben international tätige Konzerne der Textil-, Schuhbranche, Verbände des Einzelhandels wie auch Telekommunikationskonzerne *Sozialstandards für ihre Lieferanten* bzw. auch eigene weltweiten Abhängigkeiten entwickelt. Es ist zu erwarten, dass weitere Brancheninitiativen mit dem Ziel der Erstellung von Sozialstandards für die Supply Chain folgen. Im gleichen Kontext sind die brancheninitiierten *sozialen Produkt-Kennzeichen* „Fair Trade“ und das FSC- und MSC-Label der Forst- und Fischwirtschaft entstanden. CSR-Berichte enthalten zum Teil ausführliche Berichterstattungen über die Sozialstandards, Details bleiben dem Leser in der Regel verborgen.

Gemeinnützige Aktivitäten sind eine Tradition in vielen Unternehmen in vielfältiger Art und Weise. Je nach eigenem Aktionsradius geschieht das klassische Sponsoring im kommunalen oder globalen Umfeld. Mit dem CSR-Konzept bekannt geworden ist die neue Fördermethode des *Volunteering*, d.h. das Entsenden eigener Arbeitskräfte aus dem Betrieb heraus zur Unterstützung einer gezielten Wohlfahrtsmaßnahme wie etwa die Fortbildung oder Schulung von Jugendlichen. Die CSR-Berichte enthalten eine relativ ausführliche oft qualitative Berichterstattung über ihre gemeinnützige Arbeit.

*Wirtschaftsethische Grundsätze* werden nicht zuletzt seit dem Davoser Manifest in Wirtschaftskreisen thematisiert und fließen in unternehmensinterne Verhaltenskodizes ein. Ethische Grundsätze im Rahmen der globalen Verantwortung multinationaler Konzerne bekommen eine wachsende Bedeutung wie auch die Aktivitäten von Transparency International zeigen. In den CSR-Berichten sind Themen wie die Einhaltung ethischer Grundsätze und Transparenz zum „gläsernen Unternehmen“ kaum thematisiert, mit Ausnahme der Berufung auf den Deutschen Corporate Governance Index.

## **„Familienfreundlichkeit“ und nachhaltige Unternehmenskultur – Programmatische, politische und praktische Perspektiven**

*Impulsreferat 2: Christiane Busch-Lüty*

„Nachhaltigkeit und Nachwuchs“ erweist sich zunehmend als DAS gesellschaftliche und wirtschaftliche Zukunftsproblem in Deutschland und den meisten EU-Ländern (wie von der Verfasserin bereits seit Jahren thematisiert, auch im Rahmen der VÖÖ, vgl. u.a. „Mutter Natur und Vater Staat“ Beiträge & Berichte 4/2003, S.20 ff.) Als Kernzahlen des demographischen Trends in diesem Zusammenhang sind zu nennen:

*Jede Generation in Deutschland schrumpft seit 1970 um ca. 1/3*; im europäischen Vergleich liegt die BRD mit einer Geburtenrate von knapp 1.3 extrem niedrig, bei der Frauenerwerbsquote eher im Mittelfeld (62%) Zudem hat sich seit 1990 das generative Verhalten zunehmend dahingehend verändert, dass die Frauen – wenn überhaupt - erst in immer höherem Alter Kinder bekommen und diese Defizite später nicht mehr kompensiert werden. Eine im Auftrag des BMFSJ erstellte neue Allensbach-Studie („Das subjektive Zeitfenster für die Elternschaft“) hat ergeben, dass 76% der befragten Mütter nach der Geburt ihren Beruf aufgegeben bzw. stark eingeschränkt und nur 10% unverändert weitergearbeitet haben.

Die Anforderungen eines neuen „Gesellschaftsvertrags der Nachhaltigkeit“ begründen darum zwingend eine **Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen für ihre menschliche Ressourcenbasis und damit insbesondere die Erhaltung und Förderung der Reproduktions- und Regenerationspotentiale der Familien.**

Denn: offenkundig *„frisst der Kapitalismus seine Kinder“*, weil *„die Logik der Arbeitswelt die Familien zerstört“* (siehe ZEIT-Titel 10.3.05 von Beate Clausnitzer). Indem die Gleichberechtigung der Geschlechter im Wesentlichen über Chancengleichheit in der Erwerbsarbeit realisiert wurde, ist auch deren „Arbeitslogik“ dominant geworden.

Zitat: *„Der Geburtenrückgang ist die Quittung für ein hoch industrialisiertes Arbeits- und Bildungssystem und Ausdruck seiner Werte. Wir arbeiten, um kalkulierbar einen direkten materiellen Gewinn im Hier und Jetzt zu erzielen. Wert hat, was „sich rechnet“.* Wenn gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen für ihre menschlichen Ressourcen früher eher auf deren Regeneration gerichtet war und sich v.a. in Diskussionen um dafür angemessene Löhne und Arbeitszeiten sowie sog. freiwillige So-

zialeleistungen äußerte, stellt heute unter dem Nachhaltigkeitsgebot die Gefährdung ihrer familiären Reproduktionsbasis für die Unternehmen eine hochkomplexe Herausforderung dar, die mit der gängigen Etikettierung als „**Familienfreundlichkeit**“ (FFU) kaum hinreichend erfasst wird.

**In der aktuellen familienpolitischen Programmatik in Politik und Wirtschaft der BRD** spiegelt sich ein Paradigmenwechsel: Von Adenauers „*Kinder kriegen die Leute sowieso*“ in der frühen BRD über Schröders Installierung 1998 des BMFSFJ als Ministerium „für Familien und Gedöns.“ bis zur großen Kooperationskonferenz in Berlin im April 2005 über „Familie – ein Zukunftsfaktor für die Wirtschaft“, mit einer familienpolitischen Grundsatzrede des Kanzlers und der Botschaft : ..*„Deutschland soll bis 2010 das familienfreundlichste Land Europas“ werden!*“ Der Tenor heute ist: *Familienfreundliche Unternehmenskultur „lohnt sich“, „rechnet sich“ (25% Rendite !), „bringt Gewinn“, ist ein „ Wettbewerbsvorteil“!* Es sind zahlreiche Studien auf dem Markt, die anhand von Zahlen belegen, wie viel Geld Betriebe einsparen, wenn sie ernsthaft Familienförderung betreiben. (siehe BMFSFJ+Bertelsmann-Stiftung 2005: „ff. Arbeitswelt und Unternehmenskultur – für eine neue Balance.“; PrognosAG.2003: „Betriebswirtschaftliche Effekte von ff. Massnahmen“). Allerdings: Familienpolitische Kooperationsprogramme, an denen sich neben Politik und Gewerkschaften auch die Wirtschaft beteiligt, taugen nur dann etwas, wenn nicht nur ein Paar große Vorzeige-Unternehmen engagiert sind.

Die wichtigsten Programme und Projekte im Bereich FFU sind:

- **„Allianz für die Familie“** (Motto: „Familie bringt Gewinn“) als Kooperations-Dach für Initiativen für eine bessere Balance von Familie und Arbeitswelt, um *„Zeichen zu setzen für eine nachhaltige Familienpolitik“, basierend auf Konsensfindung. Vorrangige Themen dabei sind *Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Personalentwicklung, familienstützende Dienstleistungen.* Ihr „Geist“: siehe „10 gute Gründe für ff. Unternehmenskultur“.*
- **„Lokale Bündnisse für Familie“** (Slogan: „FF ist DER Standortfaktor der Zukunft!“)  
Wichtige Orientierungshilfe dabei ist der „Familienatlas 2005“ (Prognos AG) als „Bestandsaufnahme der FF in D nach Regionen“, der konkrete Hinweise darauf geben soll, *„wie Wachstumschancen durch mehr Familienfreundlichkeit*

genutzt werden können“, - quasi: FF auf dem Weg zu einem „harten“ Standortfaktor!

- **„Audit Beruf & Familie“** („Gewinnerthema Familienfreundlichkeit“) gilt heute als renommiertestes Programm „familienorientierter Personalpolitik“, da Unternehmen ihre Zertifizierung als FFU in 8 Handlungsfeldern der Personalarbeit gezielt für Marketing und Personalgewinnung einsetzen können.

**Die Praxis der Vereinbarung von Arbeits- und Familienwelt („work-life-balance“)** in europäischen Nachbarländern (F, NL, DK) zeigt: Nachhaltigere Lösungen SIND MÖGLICH! Vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung der verschiedenen europäischen Sozialstaatsmodelle kann dieses kulturelle Phänomen sich aber nur im Zuge eines allmählichen und zeitraubenden Wandlungsprozesses verändern, der zugleich mit wegberaubend wirken könnte für eine nachhaltige Entwicklung der wirtschaftlichen Unternehmenskultur in Europa.

## **Gesellschaftlich verantwortliches Wirken von kleinen und mittleren Unternehmen - das Beispiel der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft in der Region Brandenburg-Berlin**

*Impulsreferat 3: Lydia Illge und Martina Schäfer*

Brandenburg und Berlin sind stärker als zuvor auf Partnerschaften zwischen privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren angewiesen, um die Lebensqualität in den Regionen zu sichern. Gerade kleine und mittlere Unternehmen können - neben der Produktion von Gütern und dem Angebot von Dienstleistungen - zu Lebensqualität und nachhaltiger Entwicklung in ihrer Region beitragen. Für Strategien nachhaltiger Regionalentwicklung ist es daher wichtig, diese zusätzlichen Beiträge zu „zukunftsfähigem Wohlstand“ in ihrer Bedeutung wahrzunehmen, anzuerkennen und zu unterstützen. In unserer Untersuchung der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft haben wir folgende Schwerpunktaktivitäten der Branche identifiziert (weitere Informationen zum Forschungsprojekt unter [www.regionaler-wohlstand.de](http://www.regionaler-wohlstand.de)).

### *Soziale Aktivitäten und Einbettung in die Region*

Die Unternehmen tragen zur Stabilisierung sozialer Infrastruktur (insb. in ländlichen Räumen) und zur Bildung von Netzwerken bei, in denen Projekte nachhaltiger Regionalentwicklung befördert werden können. In peripheren ländlichen Räumen spielt die Bereitstellung von vielfältigen, qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen und von Ausbildungsplätzen eine wichtige Rolle. Hier sehen wir Anknüpfungspunkte für Partnerschaften zwischen KMU und Gemeinwohlorientierten Organisationen.

### *Erhaltung von Humanpotenzial*

Die Unternehmen sind besonders geeignet, um Wissen und Erfahrung über Landwirtschaft, Ernährung und Gesundheit zu vermitteln. Mit ihren Angeboten tragen sie zur Stärkung von Stadt-Land-Brücken und zur Bildung regionaler Identität bei.

### *Erhaltung von natürlichen Ressourcen und Pflege der Kulturlandschaft*

Von den landwirtschaftlichen Betrieben wird durch zusätzliche Aktivitäten ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung von Biotop- und Artenvielfalt und damit zu einer vielfältigen Kulturlandschaft erbracht. Pionierunternehmen sind aktiv in dem Aufbau von Kapazitäten regenerativer Energieversorgung und der Nutzung regenerativer Rohstoffe. Wir finden Anknüpfungspunkte für Natur- und Umweltschutz, Landschaftspflege, sanften Tourismus, aber auch für die Bereiche (Erwachsenen-)Bildung, Gesundheit und Wellness.

### *Schlussfolgerungen*

Für eine nachhaltige Regionalentwicklung ist die Branche ein geeigneter Bündnispartner in den Bereichen Tourismus, Pflege der Kulturlandschaft, Erzeugung und Verarbeitung von erneuerbaren Rohstoffen, Bildung und Gesundheit. Sie kann aber auch eine Rolle dabei spielen, soziale Infrastruktur im ländlichen Raum aufrecht zu erhalten.

## **Ergebnisse der Arbeitsgruppendifkussion „Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung“**

### **Ausgangsfragen der Arbeitsgruppe:**

Was ist an Fremdsteuerung in den Unternehmen zu erwarten?

- Ist das Ziel gesellschaftliche Verantwortlichkeit ein interessanter Rahmen, das Selbstverständnis einer Selbststeuerung zu entwickeln?
- Ist denn CSR mehr als ein schöner neuer Modebegriff?
- Wann und warum implementieren Unternehmen gesellschaftlich neue Entwicklungen bzw. Ziele der Nachhaltigkeit?
- Was verändert das Ziel „Sozialeffizienz“ wirklich in den Unternehmen oder bleibt es bei dem alten Denken?
- Welche Möglichkeiten und Grenzen hat die Quantifizierung, d.h. Messbarkeit von gesellschaftlicher Verantwortlichkeit?
- Welche Optionen und Barrieren hat die Kommunikation und Operationalisierbarkeit gesellschaftlicher Verantwortlichkeit?

Nach einer Kärtchenabfrage der erwünschten Diskussionspunkte zu den drei Impulsreferaten und Vorstellung der Ausgangsfragen wurden drei Vorschläge der Abarbeitung des Arbeitsgruppenthemas unterbreitet und dann die Diskussion auf einzelne Aspekte des Punkt 1 fokussiert:

1. Perspektiven von CSR – von den Lebensprozessen auf die Unternehmen schauen (Begriffe, Kräfte für das Handeln, von der Verantwortung zur Verantwortlichkeit, Rationalitätsbrüche, Macht, Interessen, Stakeholder-Governance)
2. Wirkungen der CSR-Instrumente (politisch, rechtlich, ökonomisch, sozial)
3. Implementation von CSR

Die folgenden Aussagen leiten sich aus der Diskussion der Arbeitsgruppe ab:

Der Begriff „Gesellschaftlich verantwortliches Handeln“ sollte anstelle des Ausdrucks „Verantwortung“ benutzt werden. Die Folgen des unternehmerischen Handelns sind externe Effekte. Diese Effekte können Schritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit sein.

Gesellschaftlich verantwortliches Handeln entsteht überwiegend aus einem gesellschaftlichen Druck heraus, ist also keine reine Selbststeuerung bzw. Eigeninteresse der Unternehmen. Der gesellschaftliche Druck in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung setzt eine Eigendynamik in den Unternehmen in Gang, die dann weitere Veränderungsprozesse zur Folge hat.

Das Leitbild gesellschaftlich verantwortliches Handeln den Unternehmen momentan eher aufgedrängt, abgesehen von einigen Ausnahmen (z. B. ökologische Land- und Ernährungswirtschaft). Das Freiwilligkeitsprinzip, wie es im EU-Grünbuch betont wird, erscheint insgesamt momentan nur eingeschränkt glaubwürdig umsetzbar. Eine gewisse Instrumentalisierung, d.h. staatliche Vorgaben zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung und unterstützende politische Instrumente erscheinen nötig, einerseits als „Motivationsquelle“ und andererseits zur Unterstützung von bereits motivierten Unternehmen, deren Engagement aber an den verschiedensten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen „verpufft“ oder scheitert.

Das Leitbild gesellschaftlich verantwortliches Handeln hat als „Modebegriff“ eine Entwicklung durchgemacht. Vor allem die zunehmenden herausgegebenen betrieblichen CSR-Berichte tragen zur Implementation der Aktivitäten gesellschaftlich verantwortlichen Handelns bei. Dieses hat auch einen gewissen Normierungseffekt. Insofern entwickelt die Berichterstattung eine Eigendynamik in Richtung Partizipation der Unternehmen am gesamtgesellschaftlichen Prozess. Durch die Beschäftigung mit dem Thema gesellschaftlich verantwortlichen Handelns werden sozio-ökonomische Zusammenhänge und deren gegenseitige Beeinflussung auch für den im betrieblichen Kontext des Unternehmensstandortes stehenden Manager immer deutlicher erkennbar.

Traditionsbewussten Unternehmen, die auf ein Bewahren einer traditionellen Unternehmenskultur orientiert sind, wurde häufig das berühmte „Schutzschild“ gegen gesellschaftliche –ökologische Veränderungen vorgeworfen. Dieses Bild des Schutzschildes wird langsam brüchig, da Unternehmen zunehmend in lokale Bezüge eingebunden sind und einen intensiven Stakeholderdialog aufgebaut haben, sich damit für Veränderungsprozesse und Transparenz öffnen. Betriebe erfahren durch den Dialog

mit der Gesellschaft und Partizipation an öffentlichen Aufgaben zunehmende gesellschaftliche Anerkennung. Die Hauptmotivation für gesellschaftlich verantwortliches Handeln ist die Forderung der Gesellschaft im Rahmen des gesellschaftlichen Strukturwandels.

Gesellschaftlich verantwortliches Handeln passt sich in den Kontext vorhandener Konzepte zur Nachhaltigkeit (Reproduktionskonzept, Drei-Säulen-Konzept, Integriertes Konzept) ein und erfordert eine dialogische Ausrichtung des Handelns aller Akteure der Gesellschaft.

Die Frage ist, ob Unternehmen, die aus gesellschaftlicher Sicht Nachhaltigkeit praktizieren sollen, dieses in Folge eigenverantwortlich wollen, dann auch wirklich immer können. Die Implementation von Zielen gesellschaftlich verantwortlichen Handelns erfordert einen Transfer und das Herunterbrechen überwiegend im gesellschaftlichen Kontext entstandener Ziele in den betrieblichen Alltag. Dieses erfordert einen nicht immer leichten Stakeholderdialog und einen Lernprozess bei allen beteiligten Akteuren. Als methodisches Problem verbleibt die Überkomplexität der Aufgabe, die das Referat „Krise der Reproduktionsarbeit“ gezeigt hat.

Unternehmen sind soziale, öffentliche Institutionen, die in ihren Kontext vor Ort eingebettet sind. Der in Mode gekommene Governance-Begriff beinhaltet einen Dreiklang von Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft und das jeweils verantwortliche Handeln dieser drei Partner. Bisher benutzte Begriffe wie Steuerung und Steuerbarkeit sind unglückliche Begriffe, die einer heute zunehmend erwünschten verstärkten Verantwortlichkeit entgegenwirken.

## **Dokumentation AG 2: Unternehmen, Ordnungspolitik und Global Governance**

*Von Jürgen Kopfmüller und Eva Lang*

Die aus insgesamt sieben TeilnehmerInnen bestehende Arbeitsgruppe befasste sich im Wesentlichen mit den Fragen, welche grundlegenden Veränderungen im Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen, Politik und Gesellschaft in der Vergangenheit eingetreten sind, was die Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds auf der Unternehmensebene bedeutet und wie dies realisiert werden kann.

### **Unternehmen und Verantwortung unter veränderten Randbedingungen**

Die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung ist geprägt einerseits durch die weitgehende Akzeptanz des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung, andererseits durch vielfältige Globalisierungsprozesse, zunehmend komplexe Ursache-Wirkungs-Beziehungen, eine wachsende Zahl von Akteuren und mit ihnen verbundene Handlungslogiken, vielfältigere Akteursbeziehungen, zugleich aber auch durch das weitgehende Fehlen hinreichend handlungs- und sanktionierungsfähiger globaler Steuerungsinstitutionen. Hinzu kommen die Vielfalt heute existierender Unternehmensformen und deren Beziehungen untereinander sowie die zunehmende Gleichzeitigkeit von Globalisierungsprozessen und regionalökonomischen Initiativen. All dies erschwert eine zielorientierte Steuerung von Entwicklung und ist tendenziell sowohl mit einer „Entnationalisierung“ als auch „Entpolitisierung“ von Steuerung verbunden. Gleichzeitig kommt Unternehmen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung eine zentrale Bedeutung und Verantwortung zu, deren Wahrnehmung von der Gesellschaft zu Recht in zunehmendem Maße eingefordert wird – und auch Steuerung erfordert.

Als Hersteller von Gütern und Dienstleistungen beeinflussen Unternehmen mit der Umsetzung (bzw. Unterlassung) von investitions-, innovations-, produkt- und produktionsprozessbezogenen Entscheidungen sowie von Forschungs-, Aus- und Weiterbildungsaktivitäten *direkt* die Entwicklung von Ressourcenverbrauch, Umweltbelastungen oder von Art und Umfang des Einsatzes der Faktoren Kapital, Arbeit und Wissen. Dies gilt, in unterschiedlicher Weise, für global wie auch national agierende (d. h. kleine und mittelständische) Unternehmen. Unternehmen wirken aber auch *indirekt* durch die Beeinflussung von Konsum- und Lebensstilen

insbesondere durch Werbung, von politischen Rahmenbedingungen und Entscheidungen durch Gremien- und Lobbyarbeit oder von gesellschaftlicher Akzeptanz für bestimmte (Nachhaltigkeits-)Ziele oder Technologien. Unternehmen bewegen sich damit in klassischer Weise an der Schnittstelle zwischen Natur und Gesellschaft. Dem entsprechend muss die Rolle der Unternehmen deutlich über die traditionelle ökonomische Interpretation hinaus gesehen werden, die im Wesentlichen auf die Bereitstellung von Gütern zur Befriedigung von Bedürfnissen mit möglichst effizientem Mitteleinsatz beschränkt ist.

Kapitel 30 der Agenda 21 enthält mit Blick auf die Berücksichtigung und Stärkung der Rolle von Unternehmen die Forderung, eine umweltverträglichere Produktion sowie eine verantwortungsbewusste Unternehmerschaft zu fördern. In der Umsetzung eines **ganzheitlichen, integrativen** Nachhaltigkeitskonzepts, das auf der Handlungsleitlinie *Verantwortung* für gegenwärtige und kommende Generationen basiert (vgl. Kopfmüller et al. 2001), muss ein solches erweitertes Rollenverständnis in ein entsprechend breites Verständnis von Verantwortung der Unternehmen münden. Neben der internen Perspektive der im engeren Sinne ökonomischen Verantwortung für die Überlebenssicherung des Unternehmens (vgl. Müller-Christ/Hülsmann 2003) und für die Interessen der Eigentümer (einschließlich der Aktionäre) muss diese auch die Interessen der Beschäftigten sowie eine externe Perspektive umfassen. Letztere beinhaltet Verantwortung zum einen etwa für Kommunen, die den Unternehmen Infrastrukturen und andere Standortfaktoren zur Verfügung stellen, zum anderen für die Gesellschaft als Ganzes angesichts der weit reichenden – positiven wie negativen - ökologischen, sozialen und ökonomischen Folgewirkungen unternehmerischen Handelns.

Dies erfordert auch eine entsprechende Erweiterung der Erfolgs- und Bewertungskriterien für dieses Handeln sowohl auf der unternehmensinternen als auch auf der politischen Entscheidungsebene. Zu den klassischen und nach wie vor in der Praxis dominierenden Kriterien wie Gewinn, Kapitalrendite oder Wachstum müssen auch andere Aspekte hinzukommen, mit der Perspektive eines umfassenderen und nicht nur im engen ökonomischen Sinne verstandenen „Wertschöpfungs“-Begriffs. Zu nennen sind hier Ressourcenverbrauch, Umweltbelastungen, Gesundheitsbeeinträchtigungen (am Arbeitsplatz und außerhalb), Auswirkungen auf Form und Intensität des Einsatzes des Faktors Arbeit, eine angemessene Qualifikation, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, die Gewährleistung

von Chancengleichheit in Betrieben (etwa bezogen auf Frauen oder ältere Mitarbeiter), Mitbestimmungsaspekte oder die Verteilung der erwirtschafteten Wertschöpfung. Gleichmaßen bedeutsam ist auch die Frage der angemessenen Wahrnehmung internationaler Verantwortung. Dies kann etwa durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen in ausländischen Produktionsstandorten (z. B. hinsichtlich Kinderarbeit, kultureller Verträglichkeit von Produktionstechnologien oder Gesundheitsrisiken) geschehen, in Form von (Forschungs)Kooperationen mit Entwicklungsländern oder über den Transfer geeigneter Technologien in die ärmeren Staaten.

### **Wege in Richtung Nachhaltigkeit**

Grundsätzlich sollte in diesem Zusammenhang nicht von „nachhaltigen Unternehmen“ gesprochen werden, sondern von einem Beitrag, den Unternehmen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung leisten können bzw. sollen. Hierzu bedarf es steuernder Prozesse, im Wesentlichen der Festlegung von Zielorientierungen für bestimmte Indikatoren sowie der Setzung ordnungspolitischer Rahmenbedingungen (zu verstehen als gesamte Palette geeigneter Instrumententypen) zur Erreichung der Ziele bzw. Lösung von Problemen. Angesichts der Vielfalt und Komplexität des Nachhaltigkeitsleitbilds und der Dringlichkeit vieler Probleme müssen diese Prozesse ebenfalls vielfältig und zum Teil mit tiefen Eingriffen verbunden sein. Entscheidend sind dabei die Fragen nach den Steuerungssubjekten, den Steuerungsinstrumenten und den Steuerungsebenen.

Die Frage nach den Steuerungssubjekten, also danach, „wer steuert“, kreist im Wesentlichen um die beiden Prinzipien der *Selbststeuerung* der Unternehmen und der *Fremdsteuerung*. Letztere kann - unter Verwendung eines weiter gefassten Steuerungsbegriffs - aus der Sicht eines Unternehmens zwei „Quellen“ haben: zum einen den Staat, der relevante Rahmenbedingungen verschiedenster Art setzt, zum anderen die übrigen Unternehmen oder auch die Finanzmärkte, deren Handeln und Regeln gerade in Zeiten zunehmender Globalisierung mehr oder weniger harte Randbedingungen für die Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten eines Unternehmens darstellen.

In der Debatte stehen hier auf der einen Seite diejenigen, die das Setzen verbindlicher zielorientierter Rahmenbedingungen und die Überprüfung deren Einhaltung durch staatliche Institutionen für unerlässlich halten. Dem steht auf der anderen

Seite die von den meisten Unternehmen vertretene Position gegenüber, die die Steuerungskompetenz primär den Unternehmen selbst zuschreibt. Unter Hinweis auf die auch in anderen Kontexten immer wieder vertretene These des „Staatsversagens“ und auf die Existenz einer „intrinsischen“ Motivation der Unternehmen zu nachhaltigem Verhalten wird hier vor allem die Vorteilhaftigkeit von Instrumenten betont, die auf freiwilligen Vereinbarungen und Verpflichtungen der Unternehmen basieren.

Unter den Stichworten Corporate Governance oder Corporate Sustainability werden mittlerweile unterschiedlichste Konzepte und Methoden einer Umsetzung dieses Selbststeuerungsansatzes in ein unternehmensinternes Nachhaltigkeitsmanagement diskutiert und mitunter auch angewendet (vgl. z. B. Bieker et al. 2002, Schaltegger et al. 2002). Zu nennen sind hier die umweltbezogenen Zertifizierungssysteme EMAS und ISO 14001, auf soziale Aspekte fokussierte Systeme wie Social Accountability 8000 aus den USA (Lohrie 2001), vor allem aber integrierte Systeme wie das von der EU entwickelte Corporate Social Responsibility (CSR) (Loew et al. 2004), das von den Vereinten Nationen entwickelte Global Compact ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) oder der vom deutschen Forschungsministerium initiierte Ansatz der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) (Bieker et al. 2001). In diesen Managementsystemen dokumentiert sich eine deutliche Entwicklungstendenz von einer schwerpunktmäßigen Umwelt- hin zu einer umfassenderen Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmen, die diese Systeme anwenden (wollen) (vgl. Matten 1998, Welford 1997). Sie enthalten Kriterien bzw. Indikatoren vor allem aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsstandards, Humankapital und Umwelt, die in Nachhaltigkeitsberichten dokumentiert und ggf. veröffentlicht werden können und mit denen eine Art „Nachhaltigkeits-Controlling“ ermöglicht werden soll.

Allerdings ist einschränkend festzustellen, dass eine substanzielle Orientierung an solchen Kriterien - trotz einer wachsenden Zahl von „Pionieren“ - bislang nur in einer Minderheit der Unternehmen stattfindet. Grundsätzlich überwiegt als Motiv für solches Handeln die Aussicht auf Kosteneinsparungen bzw. Gewinnsteigerungen, d. h. die klassische „win-win“-Option. Mitunter wird in der eher mittel- und längerfristigen Perspektive die umfassender verstandene Existenzsicherung des Unternehmens (im Sinne des Substanzerhalts) angeführt, in den seltensten Fällen stehen ethische Erwägungen oder die Verantwortung für bzw. die Mitgestaltung

von gesellschaftlicher Entwicklung im Vordergrund (vgl. z. B. Dyllick 2002, Enquete-Kommission 1996, Kurz 1997, Leitschuh-Fecht/Steger 2003). Existieren solche zusätzlichen ökonomischen Vorteile nicht in ausreichendem Maße, findet in den meisten Fällen nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten nicht bzw. nur eingeschränkt statt.

In der Frage danach, wie gesteuert werden soll, bedarf es angesichts der nur zögerlichen Umsetzung dieser freiwilligen Selbststeuerungsinstrumente zusätzlich der Setzung politischer Rahmenbedingungen, für die im Wesentlichen zwei Ansatzpunkte existieren. Geht man von einer zumindest kurzfristigen Unveränderbarkeit der beschriebenen, ökonomisch dominierten Motivlage der Unternehmen für nachhaltiges Verhalten aus, dann besteht die nächstliegende direkte Steuerungsmöglichkeit darin, die Voraussetzungen zu schaffen, dass sich nachhaltiges Verhalten für Unternehmen „lohnt“. In einer marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft kann eine dahin gehende Lenkungswirkung über die „Belohnung“ (z. B. durch Subventionen) erwünschten Verhaltens erfolgen, oder über die „Bestrafung“, d. h. Verteuerung, nicht-nachhaltigen Verhaltens (vor allem durch Steuern und Abgaben).

Die Wahrnehmung von Verantwortung kann bei Unternehmen auch in ganz unmittelbarer Weise, vor allem durch die Gestaltung von *Haftungsfragen*, abgebildet und gesteuert werden. Bislang werden Rahmenbedingungen hier weitestgehend auf den Bereich der Produkthaftung begrenzt diskutiert und umgesetzt. Darüber hinaus beginnt auch eine Diskussion über weiter gehende strukturelle Veränderungen. Vorschläge zielen hier beispielsweise auf die Veränderung bzw. Eliminierung bestehender Haftungsbegrenzungs- oder -ausschlussmechanismen, etwa durch eine Reform bzw. Abschaffung des Aktienrechts und des GmbH-Gesetzes und durch eine Begrenzung unternehmerisch tätiger Akteure auf voll haftende Einzelkaufleute (vgl. Bannas 2003).

Eher *indirekte* Steuerungsmöglichkeiten bestehen vor allem im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen. Sie könnte ein Instrument der „Rechnungslegung“ gegenüber Öffentlichkeit und Politik darstellen. Damit kommt ihr sowohl für die erfolgreiche Kommunikation des Leitbilds als auch unter Akzeptanz- und Wettbewerbsgesichtspunkten für Unternehmensaktivitäten erhebliche Bedeutung zu. Gleichwohl haben aktuell nur rund ein Drittel der 150

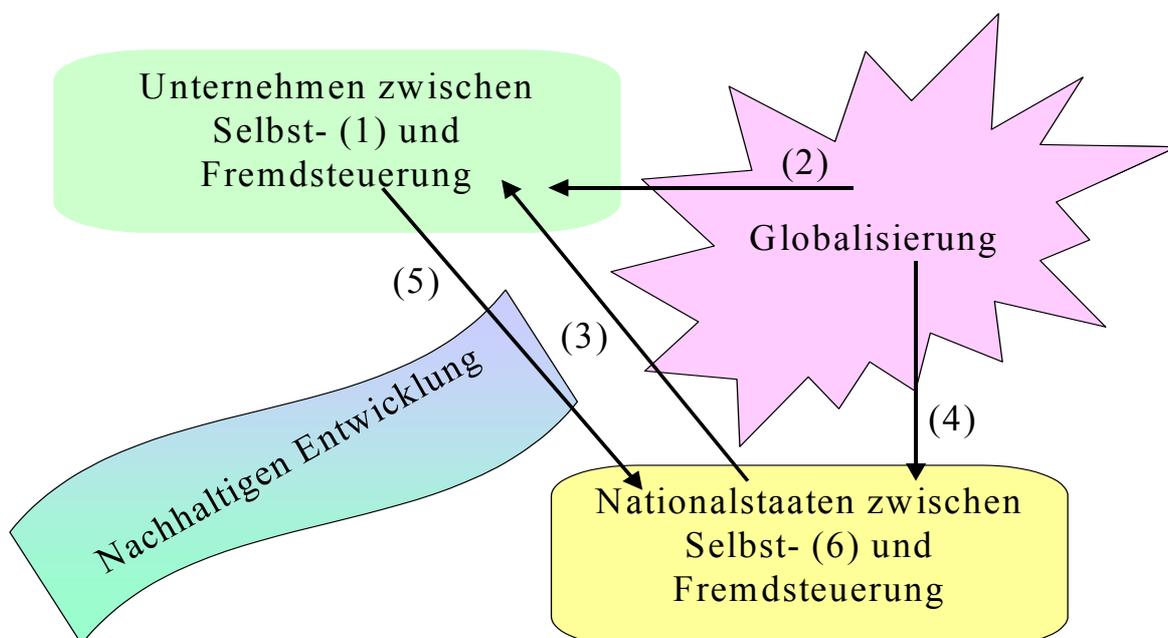
größten deutschen Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht oder vergleichbares veröffentlicht (vgl. Loew et al. 2005), bei kleinen und mittleren Unternehmen ist der Anteil deutlich geringer. Ein Viertel der deutschen Konzerne legt sogar weder einen Nachhaltigkeits- noch einen Umweltbericht vor. Dazu zählen auch DAX-Unternehmen wie Commerzbank, Continental oder Thyssen-Krupp sowie große Handelsketten wie Aldi und Lidl.

Vor dem Hintergrund der noch sehr zögerlichen Berichtspraxis und einer dabei zum Teil stark differierenden Kriterienverwendung steht zunehmend die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen von Rahmenbedingungen im Mittelpunkt, die sowohl die **Verbindlichkeit** als auch die **Vereinheitlichung** der Berichte regeln. Besondere Bedeutung kommt hierbei der Global Reporting Initiative (GRI) zu, die in Zusammenarbeit zwischen der us-amerikanischen NRO Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) und dem UN-Umweltprogramm UNEP entstand. Der aktuelle GRI-Leitfaden enthält Vorschläge zu Format, Struktur und Inhalt (Unternehmensprofil, -Kennzahlen und -strategien usw.) von Nachhaltigkeitsberichten (GRI 2002). Indikatoren sind z. B. der gesamte Material-, Energie- und Wasserverbrauch, Klimagas- und Luftschadstoffemissionen, Netto-Arbeitsplatzschaffung, Arbeitsunfälle, Umfang der Weiterbildung, Geschlechteranteil in Leitungsfunktionen oder Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen. Etwas weiter in die Zukunft gedacht, könnten solche Berichte durchaus eine Etappe auf einem Weg darstellen, an dessen Ende eine Art „Nachhaltigkeitsbilanz“ steht, in der ein umfassend verstandener und konkretisierter Verantwortungsbegriff ein „hartes“ Kriterium darstellt und die die bisher übliche Unternehmensbilanz ablöst oder zumindest ergänzt.

Solche Berichte bzw. die darin enthaltenen Informationen spielen in zunehmendem Maße auch für Entscheidungen auf den Finanzmärkten eine Rolle, die für die Unternehmen als Kapitalquelle, aber auch für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung insgesamt sehr bedeutsam sind. Unter den Stichworten sozial verantwortliches, ethisches oder nachhaltiges Investment werden Informationen über Unternehmen oder Anlageformen veröffentlicht und, wie im Falle von Aktiengesellschaften, in Nachhaltigkeits-Indices wie z. B. dem Dow Jones Sustainability Index ([www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)) alternativ zu den herkömmlichen Aktienindices gebündelt (Schröder 2005 und 2003; [www.nachhaltiges-investment.org](http://www.nachhaltiges-investment.org)). Anhand solcher Informationen können diejenigen privaten oder institutionellen An-

leger und Investoren ihre Entscheidungen treffen, die dabei neben Renditemaximierung und Risikominimierung auch andere Kriterien einbeziehen wollen. Der Gesamtumfang solcher Anlagen ist zwar noch relativ klein, weist jedoch erhebliche Steigerungsraten auf. Für die USA wird bereits von einem Anteil von rund 10 % der Fondsinvestitionen ausgegangen (Schröder 2005). Die Einführung von für alle Unternehmen verbindlichen und einheitlichen Nachhaltigkeitsberichten könnte zu einer weiteren Beschleunigung dieses Prozesses beitragen.

Eng verknüpft mit der Frage, wer Unternehmen steuert, ist auch die Frage nach den politischen oder räumlichen Steuerungsebenen, also danach, wo gesteuert wird bzw. werden kann. Die vielfältiger gewordenen und veränderten Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen untereinander, zwischen Nationalstaaten untereinander sowie zwischen Nationalstaaten und Unternehmen werden mit den nachfolgend schematisch dargestellten Beziehungssträngen grob systematisiert. Hier geht es auch um die Frage, wie die bisherigen, eher als idealtypisch zu verstehenden Aussagen zur Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung in und mit Unternehmen vor dem Hintergrund der veränderten Randbedingungen zu sehen sind.



1. *Selbststeuerung bzw. Selbstbestimmung von Unternehmen* (1) bedingt die Existenz von Handlungsmöglichkeiten, auch eigenständig nachhaltige Entwicklung anzustreben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Folgen und Chancen der Globalisierungsprozesse für einzelne Unternehmen ambivalent darstellen und auf die Unternehmen unterschiedlich verteilen können. Beispielsweise sind „global player“ einerseits einem verschärften Wettbewerb ausgesetzt, sie können jedoch andererseits aufgrund ihrer Größe und Macht andere Unternehmen – z. B. nationale Zulieferbetriebe – zu bestimmten Verhaltensweisen zwingen oder auch nationalstaatliche Politik durch grenzüberschreitende Standortentscheidungen beeinflussen. Umgekehrt sind die vorwiegend national agierenden kleinen und mittleren Unternehmen zwar von dem globalen Wettbewerb kaum betroffen, es bieten sich ihnen aber auch nicht die darin liegenden Marktpotenziale.

Hieraus folgt, dass Selbststeuerungsmöglichkeiten von Unternehmen umso mehr in Frage stehen, je stärker das Unternehmen global eingebunden ist. Dies führt zu der Hypothese einer globalisierungsbedingt zunehmenden Fremdsteuerung von Unternehmen.

2. Diese *Fremdsteuerung von Unternehmungen durch Globalisierungsprozesse* (Pfeil 2) drückt sich vor allem durch die Unter- bzw. Einordnung in den internationalen Wettbewerb aus. Die Spielräume, sich dem zu entziehen, werden für Unternehmen immer geringer. Die zu hinterfragenden Argumente sind aus der Globalisierungsdebatte bekannt. Letztendlich wird aus dem Druck durch sowie zur Globalisierung gefolgert, dass Unternehmen sich zu entsprechenden Standortverlagerungen gezwungen sehen, sofern nationalstaatliche Rahmenbedingungen der freien Entfaltung der Unternehmen und der ökonomischen Effizienz zu enge Grenzen setzen [Pfeile (3) und (5)].
3. Die Debatte zum Thema *Fremdsteuerung von Unternehmen durch nationale Rahmenbedingungen* (Pfeil 3) wird mit Argumenten geführt und teilweise instrumentalisiert, wie sie beispielsweise Norbert Berthold in der Süddeutschen Zeitung vom 24/25 März 2005, S.26 zum Thema Reformen in Deutschland formuliert: „Notwendig ist ein ordnungspolitischer Rahmen, der Unternehmer wieder unternehmen lässt und Anreize dafür schafft, dass sie dies auch wollen und können“. Und weiter: „Privatisieren, deregulieren und entbürokratisieren

wäre ein gelungener Dreisprung“. Dabei wird stillschweigend die institutionelle Identität von Unternehmer und Unternehmen unterstellt, was angesichts der Verfasstheit heutiger Unternehmen in Frage zu stellen ist.

Darüberhinaus bestand in der Arbeitsgruppe Einigkeit dahingehend, dass die Frage, was genau geeignete bzw. hemmende ordnungspolitische Rahmenbedingungen für Unternehmen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung sind, im isolierten Kontext, d.h. ohne Berücksichtigung der Einflüsse der Globalisierung, nicht geklärt werden kann.

4. Beim Thema *Selbststeuerung bzw. Selbstbestimmung der Nationalstaaten* geht es um die Frage, inwieweit bzw. in welchem Rahmen Staaten ein „Alleingang zur nachhaltigen Entwicklung“ überhaupt möglich ist bzw. inwieweit sie dahingehend fremdgesteuert sind, dass sie der globalisierungsbedingte Wettbewerb z. B. zu einer - am Ende vielleicht ruinösen - Konkurrenz der Staaten zwingt (Pfeil 4). Auf der einen Seite steht hier z. B. die u. a. von Kenichi Ohmae (1996) vertretene These vom „Ende des Nationalstaats“. Im Kern wird hier die Ablösung der Nationalstaaten – z. B. durch regionale und nicht an Landesgrenzen gebundene Ökonomien – sowie die Begrenzung von Staaten bzw. Regierungen auf die Funktion des „Ermöglichers“ von bürgerschaftlichem und wirtschaftlichem Engagement prognostiziert.

Auf der anderen Seite steht die Position, dass nationalstaatliche Steuerung trotz der Globalisierungsprozesse notwendig bleibt und auch möglich ist. Danach wird der Nationalstaat durch die Globalisierung „nur“ insoweit geschwächt, als er Einfluss auf transnationale Unternehmen verliert; grundlegende Staatsfunktionen wie die Sicherung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit oder des Gemeinwohlgedankens bleiben jedoch ebenso erhalten wie z. B. das Anstoßen einer gesellschaftlichen Umorientierung von der Wirtschaftsstandort- zur Lebensstandortdebatte.

5. Schließlich ist die Frage einer *Fremdsteuerung von Staaten durch Unternehmen* (Pfeil 5) genauer zu betrachten. Diese können Druck ausüben beispielsweise über die Realisierung bzw. Androhung einer Abwanderung in ausländische Standorte mit höheren Kapitalrenditemöglichkeiten („exit option“) oder auch über die technischen Möglichkeiten umfangreicher Kapitaltransfers im Rahmen der „virtuellen Ökonomie“. Bedeutsam sind hier die Mobilitätseigen-

schaften der Produktionsfaktoren. Je höher deren Mobilität, desto stärker greift die exit option oder deren Androhung und umso stärker wird der Wettbewerbsdruck in den nationalen Steuerungssystemen. Vor diesem Hintergrund und angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks auf die Unternehmen wird häufig gefordert, dass der Staat einerseits den Unternehmen in Form von Steuersenkungen oder des Abbaus von Umwelt- und Sozialstandards entgegen kommen, andererseits seine Leistungen, etwa die des Wohlfahrtssystems, reduzieren müsse.

Dagegen kann beispielsweise argumentiert werden, dass in Ländern wie Dänemark, Finnland, Schweden oder Österreich eine außenwirtschaftlich große Offenheit und relativ große Erfolge in der Beschäftigungspolitik mit einem vergleichsweise hohen Staatsanteil am BIP einhergehen. Das heißt, für die Wettbewerbsfähigkeit eines (Lebens-)Standorts ist nicht nur der (möglichst geringe) Umfang der Belastungen durch staatliche Abgaben, sondern z. B. auch die **Qualität** staatlicher Leistungen ausschlaggebend.

Vor dem Hintergrund dieser veränderten Handlungsmöglichkeiten, der begrenzten Wirksamkeit freiwilliger Verpflichtungen der Unternehmen wie auch der Leistungsgrenzen staatlichen Handelns einerseits und der Nachhaltigkeitszielsetzung andererseits stellten sich in der Arbeitsgruppe die Fragen, was eigentlich die „Ressourcen des Regierens“ sind, inwieweit neue Formen der Steuerung notwendig sein werden und welche Funktion und Form eine nationalstaatliche Ordnungspolitik für die Förderung einer (global) nachhaltigen Entwicklung haben könnte. Hierauf wurde in der Gruppe im Kern die – a priori ebenso unspektakuläre wie unausweichliche – Antwort gegeben, dass grundsätzlich eine Kombination aus verschiedenen Steuerungsansätzen erforderlich sein wird. Diese sollten bezogen auf die wesentlichen Akteure, die Konzepte und auch die räumlichen Handlungsebenen **integrativ** angelegt sein.

Zwei Ansätze sind hier vor allem anzuführen, die teilweise auch in der Wissenschaft noch diskutiert werden und derzeit noch nicht den Status eines komplett ausgearbeiteten und einsatzfähigen Konzepts erreicht haben: zum einen gilt dies für den Versuch, unter dem Begriff des „kooperativen Regierens“ und mit Methoden wie der Kontextsteuerung oder der proaktiven Politik eine intelligente Verknüpfung zwischen steuerndem Staat und Selbststeuerungsfreiräumen der Akteure - hier der Unternehmen - zu erreichen (vgl. z. B. Hey 2003).

Zum anderen ist das bereits seit längerem diskutierte Konzept „Global Governance“ zu nennen, für das im Deutschen mitunter der Begriff der globalen Struktur- und Ordnungspolitik verwendet wird. Charakterisierbar als ein Mehr-Ebenen-Politikmodell kooperativer globaler Steuerung (Messner 2003), verbindet sich mit ihm vor allem die Zielsetzung einer institutionellen und politischen Gestaltung der Globalisierungsprozesse angesichts der erkennbaren politischen Steuerungsdefizite. Dies soll über eine Neugestaltung der Interaktion zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft geschehen. Darin stellen das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure über verschiedenste formelle und informelle Politikmechanismen (Stichwort „horizontale und vertikale Netzwerkgesellschaften“) ebenso konzeptionelle Kernelemente dar wie Transparenz, Partizipation und Machtausgleich. Die oben angesprochenen Nachhaltigkeitsberichte könnten - im Falle einer gelungenen Standardisierung und einer sanktionierbaren Verbindlichkeit - ein Element eines solchen Politikmodells darstellen.

Das grundlegende Ziel für beide Ansätze sollte darin bestehen, die von der Gesellschaft gesetzten bzw. noch zu setzenden (Nachhaltigkeits)Ziele sowohl möglichst effizient als auch möglichst gerecht (was die bedürfnis- wie auch leistungsgerechte Verteilung der Lasten auf die Akteure betrifft) zu erreichen. Bis zu einem gewissen Grad verbindet sich mit beiden Ansätzen der Anspruch einer „nachholenden Globalisierung der Politik“, im Sinne einer „Renaissance der Politik“, als Reaktion auf die Globalisierung des Wirtschaftens.

## Literatur

- Bannas, S. (2003): Faire Marktwirtschaft. Ein Modell zu NoLogo, München
- Bieker, T./Gminder, C./Hamschmidt, J. (Hg.) (2002): Unternehmerische Nachhaltigkeit – auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling. Diskussionsbeitrag Nr. 95 des IWÖ (Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen), St. Gallen
- Bieker, T./Dyllick, T./Gminder, C./Hockerts, K. (2001): Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Balanced Sustainability Scorecard. Diskussionsbeitrag Nr. 94 des IWÖ, St. Gallen
- de Geijssel, P./Gerlach, K./Glombowski, J./Haslinger, F./Kalmbach, P./Nutzinger, H./Riese, H./Rothschild, K./Schmid-Schönbein, T./Schneider, J./Vogt, W./Wagener, H./Weise, P./Wittmann, U. (Hg.) (1997): Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 14. Nachhaltigkeit in der ökonomischen Theorie, Frankfurt a. M.
- Dyllick, T. (2002): Unternehmerische Nachhaltigkeit: Anleitung für ein Leitbild. In: Bieker, T. et al. (Hg.), S. 5-10
- Enquete-Kommission des 13. Deutschen Bundestags „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1996): Stellungnahme der Sachverständigen zu dem Fragenkatalog (KDRs 13/1) für die öffentliche Anhörung am 29. und 30. April 1996 zum Thema „Nachhaltigkeitskonzepte in der Wirtschaft“. Kommissionsdrucksache 13/1 a bis e, Bonn
- GRI – Global Reporting Initiative (2002): Sustainability Reporting Guidelines, Boston
- Hey, C. (2003): Neue Rolle für den Staat. Die Grenzen der Selbststeuerung von Unternehmen. In: Ökologisches Wirtschaften, Nr. 5, S. 22-23
- Kopfmüller, Jürgen (Hg.) (2003): Den globalen Wandel gestalten. Forschung und Politik für einen nachhaltigen globalen Wandel, Berlin
- Kopfmüller, J., Brandl, V., Jörissen, J., Paetau, M., Banse, G., Coenen, R., Grunwald, A. (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren, Berlin.
- Kurz, Rudi (1997): Unternehmen und nachhaltige Entwicklung. In: de Geijssel, P. et al. (Hg.), S. 78-102
- Leitschuh-Fecht, H./Steger, U. (2003): Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv? In: Linne, G./Schwarz, M. (Hg.), S. 257-266
- Linne, G./Schwarz, M. (Hg.) (2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Opladen
- Loew, T./Clausen, J./Westermann, U. (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2005, Berlin
- Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J. (2004): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen, Berlin
- Lohrie, A. (2001): Standard für soziale Verantwortung. Erfahrungen mit dem SA 8000. In: Ökologisches Wirtschaften, Nr. 1, S. 13-14

- Matten, D. (1998): Management ökologischer Unternehmensrisiken. Zur Umsetzung von Sustainable Development in der reflexiven Moderne. Stuttgart
- Messner, D. (2003): Das „Global-Governance“-Konzept. Genese, Kernelemente und Forschungsperspektiven. In: Kopfmüller, J. (Hg.), S. 243-267
- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements. In: Linne, G./Schwarz, M. (Hg.), S. 245-256
- Ohmae, Kenichi (1996): The End of the Nation State. The Rise of Regional Economies. How Capital, Corporations, Consumers, and Communication are Reshaping Global Markets, New York
- Schaltegger, S./Herzig, C./Kleiber, O./Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Studie des Center for Sustainability Management (CSM) im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Lüneburg
- Schröder, M. (2005): Is there a Difference? The Performance Characteristics of Socially Responsible Investment Equity Indexes. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Discussion Paper No. 05-50, Mannheim
- Schröder, M. (2003): Socially Responsible Investments in Germany, Switzerland and the United States. An Analysis of Investment Funds and Indices. ZEW Discussion Paper No. 03-10, Mannheim
- Welford, R. (Hg.) (1997): Hijacking Environmentalism: Corporate Responses to Sustainable Development, London

## **Dokumentation AG 3: Finanzmärkte und betriebliche Handlungsspielräume**

*Von Georg Müller-Christ*

Die Arbeitsgruppe, die aus drei Mitgliedern bestand, hat zum einen den Beitrag von Eberhard Seidel in diesem Band weitergehend diskutiert. Anschließend hat sie sich der Frage zugewandt, wie man sich fragend an das noch relativ neue Thema herantasten kann: Welche Spielräume für ein nachhaltiges Verhalten lassen die Eigengesetzlichen der Finanzmärkte zu? Hierzu wurden die folgenden Fragen gesammelt:

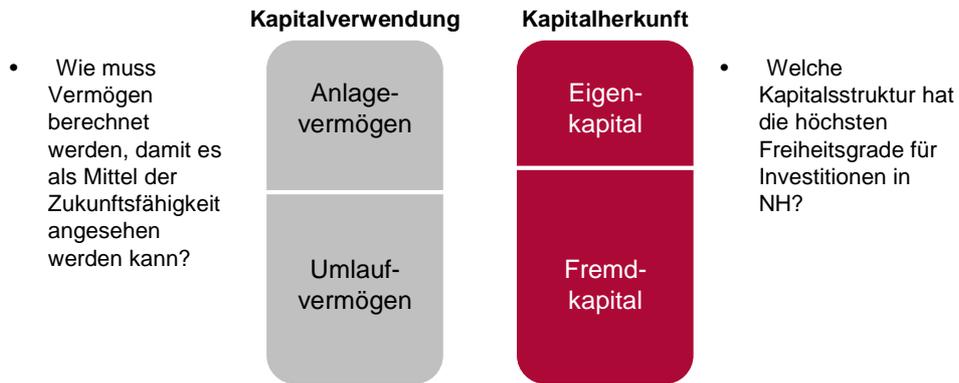
- Wie werden Unternehmen über den Finanzfluss gesteuert?
- Welche Finanzkennzahlen gibt es?
- Was sagt das Vermögen des Unternehmens aus?
- Wie setzt sich das Vermögen zusammen?
- Welche Funktion hat das Vermögen?
- Welchen Einfluss haben die Eigentümer auf das Finanzverhalten?
- Was ist das Finanzproblem?
- Wie kann man aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten das Liquiditäts- vom Rentabilitätsproblem trennen?
- Wer oder was erlaubt eine Investition in Nachhaltigkeit?
- Wer oder was erzwingt eine kurzfristige Gewinnmaximierung, um Eigentümerinteressen zu befriedigen?
- Wie sieht das Problem aus der Sicht der Geldgeber aus? Diese wollen verlässliche Informationen über das ethische und nachhaltige Handeln der Geldempfänger

In der anschließenden Diskussion wurde der Zusammenhang von Finanzierung und Nachhaltigkeit folgendermaßen gefasst:

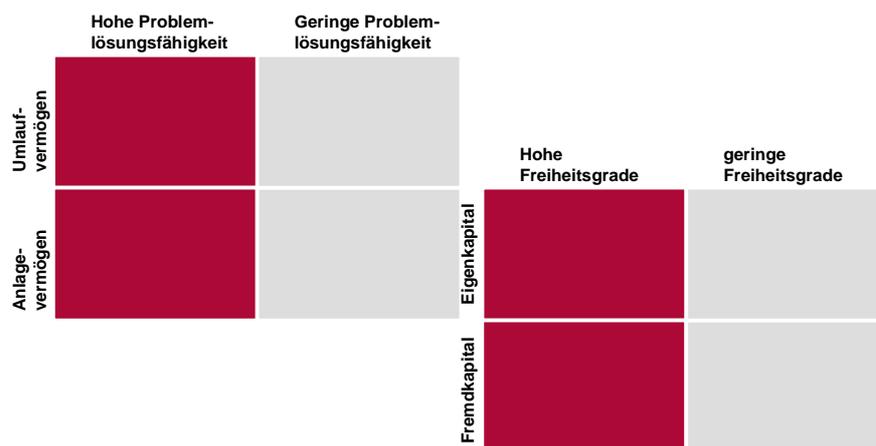
- Wenn Investitionen in Nachhaltigkeit zugleich eine Investition in die Ertragskraft des Unternehmens wäre, wäre sie im herkömmlichen Rahmen der Investitionsrechnungen entscheidbar
- Investitionen in Nachhaltigkeit stellen einen Mitteleinsatz ohne messbaren Rückfluss dar. Sie sichern nur indirekt die Ertragskraft.
- Für Investitionen in Nachhaltigkeit müssen höhere Freiheitsgrade in der Verwendung des Kapitals vorhanden sein.

Die weitergehende Diskussion wurde dann in den folgenden Schaubildern zusammengefasst, die einen methodischen Ansatz liefern können, wie Finanzstrukturen und Handlungsspielräume für Nachhaltigkeit erforscht werden können.

*Finanzierung und Nachhaltigkeit: die Sicht der Geldempfänger*



Sehr viel mehr Wert müsste nach Ansicht der Arbeitsgruppe auf die Frage gelegt werden, wie der Begriff Vermögen heute definiert ist und welche Problemlösungsfähigkeit mit dem „vermögen“ verbunden ist. Dasselbe gilt eben für die den Kapitalbegriff und seine Freiheitsgrade, in langfristige Wirkungen investieren zu können. Die nachfolgende Abbildung systematisiert das Muster dieser Fragestellung.



## **Zur vorliegenden Publikationsreihe**

Die Publikationsreihe »Beiträge und Berichte« ist für Arbeiten bestimmt, die im Rahmen der Aktivitäten der VÖÖ stehen. So können dort z.B. Positionspapiere der VÖÖ, Ergebnisse aus Arbeitsgruppen, Vorträge / Referate veröffentlicht werden.

Manuskripte können bei der Geschäftsstelle oder dem Vorstand eingereicht werden. Die Entscheidung über die Aufnahme eines Beitrags in die Reihe wird vom / von der Vorsitzenden des Vorstands und mindestens zwei weiteren Vorstandsmitgliedern getroffen.

Die Publikationen können über die Geschäftsstelle bestellt werden oder auf der Webseite heruntergeladen werden: <http://www.voeoe.de/publikationen>

Die Vereinigung für Ökologische Ökonomie e.V. engagiert sich für eine am Prinzip der Nachhaltigkeit orientierten Entwicklung des Wirtschaftens in Wissenschaft und Praxis.

Dem transdisziplinären Ansatz einer Ökologischen Ökonomie entsprechend vereinigt die VÖÖ neben ÖkonomInnen aller Fachrichtungen auch weitere Sozial- sowie Natur- und GeisteswissenschaftlerInnen und PraktikerInnen aus allen gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensbereichen.

### Impressum

Herausgeber:  
Georg Müller-Christ  
Vereinigung für Ökologische Ökonomie e.V.  
März 2006