



Abschlussbericht des Projektes

Wissenschaftsdialog mit kleinen und mittleren Unternehmen zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung in die Praxis

Projektlaufzeit:	01.01.2011 – 31.12.2013
Kostenneutrale Verlängerung:	01.01.2014 – 31.03.2014
Berichtszeitraum:	01.01.2011 – 31.03.2014
Förderkennzeichen:	AZ 28793-44

Das Vorhaben wurde gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt DBU.



Projektleitung

Prof. Dr. Reinhard Pfriem
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik
Ammerländer Heerstraße 114 - 118
26129 Oldenburg

Kooperationspartner

ecco ecology + communication Unternehmensberatung GmbH
An-Institut der Universität Oldenburg
Auguststraße 88
26121 Oldenburg

Oldenburg, Mai 2014

Inhaltsverzeichnis

0.	Kurzfassung des Berichtes	3
1.	Zielsetzungen und Anlass des Projektvorhabens	4
2.	Bericht.....	7
2.1	Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden	7
2.2	Ergebnisse und Reflexion.....	9
2.2.1	Die Publikationen.....	9
2.2.2	Die mediale Verbreitung der Spiekerooger Botschaften	11
2.2.3	Dialogveranstaltungen im Osnabrücker ZUK.....	12
2.2.4	Satellitenveranstaltungen	12
3.	Verstetigung der Projektarbeit nach Projektende.....	13
3.1	Anlaufpunkte und Ansprechpartner	13
3.2	Dauerhafte Dialoge.....	14
3.3	Kontinuierliche Beratungsangebote	14
3.4	Weitere Ziele und Maßnahmen zur Verstetigung der Projektarbeit	15
4.	Fazit.....	15
5.	Literaturverzeichnis.....	17
6.	Anhang	19
6.1	Presseberichterstattung (auszugsweise).....	19
6.2	Osnabrücker Thesen zu zukunftsfähigen Perspektiven von Unternehmen.....	20

0. Kurzfassung des Berichtes

Wesentliche Zielsetzung des Projektes „Wissenschaftsdialog mit kleinen und mittelständischen Unternehmen zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung in der Praxis“ war es, die im Rahmen der Spiekerooger Klimagespräche erarbeiteten wissenschaftlichen Ergebnisse in die unternehmerische Praxis diffundieren zu lassen. Hierzu wurden verschiedene – sowohl monologische als auch dialogische – Kommunikationswege beschrrieben. Neben einer jährlich erscheinenden Publikation zu den Spiekerooger Klimagesprächen und der medialen Verbreitung zentraler Botschaften der Tagung wurden im Osnabrücker Zentrum für Umweltkommunikation drei zentrale Dialogveranstaltungen durchgeführt und wurde jährlich zu jeweils fünf sogenannten Satellitenveranstaltungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (bundesweit) eingeladen. Zu den qualitativen Zielsetzungen der Satellitenveranstaltungen gehörte es, sowohl Anregungen und Ideen für die jeweils nächsten Spiekerooger Klimagespräche von den KMU aufzunehmen als auch möglichst viele der teilnehmenden Unternehmen dahingehend zu sensibilisieren, eigene (möglichst konkrete) klimawandelrelevante Aktivitäten zum Klimaschutz / zur Klimaanpassung zu initiieren. Dabei konnten im Projektverlauf mit den jeweils anwesenden Unternehmern und sonstigen Teilnehmenden wichtige Aspekte des Themas gemeinsam diskutiert und erarbeitet werden.

Zum Projektabschluss wurden die Ergebnisse der gesamten 3,5 Projektjahre, dazu gehören die im Zuge der Satellitenveranstaltungen erörterten und die im Rahmen der Spiekerooger Klimagespräche 2009 bis 2013 erarbeiteten Möglichkeiten und vorstellbaren Entwicklungspfade einer Bewältigung des Klimawandels, zu zehn Thesen verdichtet. Mit Projektende werden die Thesen auf regionaler und überregionaler Ebene an unternehmerische Entscheidungsträger, Multiplikatoren und weitere wichtige Akteure kommuniziert, um neue Wege zur unternehmerischen Bewältigung des Klimawandels zu finden.

1. Zielsetzungen und Anlass des Projektvorhabens

Ziel des Projektvorhabens war es, über einen Zeitraum von drei Jahren die öffentliche Bedeutung der *Spiekerooger Klimagespräche* (www.klimagespraech.de) als wissenschaftliche Veranstaltung zu stärken und durch Transfer- und Dialogveranstaltungen zu den Inhalten und Ergebnissen Vertretern kleiner und mittelständischer Unternehmen die im Rahmen der *Spiekerooger Klimagespräche* erarbeiteten wissenschaftlichen Ergebnisse zu präsentieren. Der interdisziplinäre wissenschaftliche Diskurs, der mit den *Spiekerooger Klimagesprächen* stattfindet, sollte damit einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Hierzu wurden im Projektvorhaben seit 2010 verschiedene Kommunikationsinstrumentarien und -wege eingesetzt und beschritten. Neben der jährlich erscheinenden zentralen Publikation zu den Spiekerooger Klimagesprächen und der medialen Verbreitung zentraler Botschaften der Tagung wurden im Osnabrücker Zentrum für Umweltkommunikation drei zentrale Dialogveranstaltungen durchgeführt. Darüber hinaus wurden im Projekt bundesweit 15 sogenannte Satellitenveranstaltungen in und mit kleinen und mittelständischen Unternehmen ausgerichtet. Mit diesen an unterschiedlichen Orten stattfindenden Veranstaltungen sollte der Transfer der Ergebnisse der Spiekerooger Klimagespräche in die unternehmerische Praxis unmittelbar erreicht werden.

Anlass des Projektvorhabens waren die seit Oktober 2009 stattfindenden *Spiekerooger Klimagespräche*. Auf Initiative von Prof. Dr. Reinhard Pfriem (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg), in der wissenschaftlichen Leitung zunächst gemeinsam mit Prof. Dr. Wolfgang Sachs (Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt und Energie) und Prof. Dr. Ludger Heidbrink (Kulturwissenschaftliches Institut Essen)¹ sowie von 2009-2010 in Partnerschaft mit der ehemaligen Galerie und Künstlerhaus Spiekeroog GmbH², anschließend der Inselgemeinde Spiekeroog, die dafür das Veranstaltungshaus Kogge zur Verfügung stellt, finden diese jährlich auf der ostfriesischen Insel Spiekeroog statt. Dieses neue Format führt in jedem Herbst rund dreißig Vertreterinnen und Vertreter der Sozial-, Kultur- und Geisteswissenschaften einschließlich der Wirtschaftswissenschaften sowie Menschen aus unternehmerischer und gesellschaftlicher Praxis auf der ostfriesischen Nordseeinsel auf Einladung zusammen, um Fragen des gesellschaftlichen Umgangs mit dem Klimawandel zu diskutieren.

¹ Prof. Dr. Heidbrink wurde von Prof. Dr. Marco Lehmann-Waffenschmidt (Technische Universität Dresden) im Jahr 2013 abgelöst.

² Im Jahr 2011 mit der Insolvenz des Beluga-Konzerns, von dem die Galerie und Künstlerhaus Spiekeroog GmbH betrieben wurde, geschlossen.

Mittlerweile ist davon auszugehen, dass sich die Ergebnisse der (naturwissenschaftlichen) Klimaforschung in der Gesellschaft keineswegs automatisch durchsetzen, im Gegenteil auf Dauer auch abstumpfend wirken können. Der Frage, wie die Gesellschaft mit dem Klimawandel umgeht bzw. umgehen könnte, muss eigenständige Aufmerksamkeit geschenkt werden, weswegen gerade der klimawandelbezogene Diskurs der Sozial-, Kultur und Geisteswissenschaften (SKG) inklusive Wirtschaftswissenschaften zu forcieren ist (vgl. WBGU 2011).

Dieser interdisziplinäre wissenschaftliche Diskurs, der mit den Spiekerooger Klimagesprächen stattfindet, soll einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dazu bedarf es vielfältiger Formen der Kommunikation, weg von reiner Wissensvermittlung. Betroffenheit und Verantwortung spielen neben Wissen eine wichtige Rolle. Der entscheidende Weg geht nicht vom Wissen zum Handeln, sondern vom Handeln zum Wissen. Neue Formen der Umweltkommunikation sind zu entwickeln.

Mit der je nach jährlichem Hauptthema wechselnden Zusammensetzung der Spiekerooger Klimagespräche bildet sich ein bundesweiter wissenschaftlicher Think Tank heraus, dessen Erkenntnisse und Ergebnisse mit dem Projektvorhaben auch in die außerwissenschaftliche Öffentlichkeit transferiert werden sollen.

Die 1. Spiekerooger Klimagespräche im Jahr 2009 haben die Einsicht vertieft, dass die frühindustrialisierten Länder sich nicht aus der historischen Hauptverantwortung für den Klimawandel entlassen dürfen. Die Bewältigung des Klimawandels kann nur gelingen, wenn auf dieser Welt ein weit größeres Maß an Gerechtigkeit hergestellt wird, als das heute der Fall ist. Veränderungen in der Technologiepolitik wie bei den praktizierten Konsummustern sind erforderlich (vgl. Heidbrink et al. 2011). Zur Bewältigung des Klimawandels bedürfen die Akteure aus Staat, Wirtschaft und Gesellschaft klarer Rahmenbedingungen, Zielvorgaben und Sanktionen. Wissen zum Klimawandel kann nur dann zu angemessenem Handeln führen, wenn die Bezüge zur alltäglichen Entscheidungs- und Verhaltenspraxis deutlich werden.

Diese allgemeinen Erkenntnisse wurden bei den 1. Spiekerooger Klimagesprächen konkret diskutiert. Sie betreffen direkt die Möglichkeiten von Unternehmen, von Konsumenten und den verschiedenen gesellschaftlichen Organisationen, durch Veränderungen im eigenen Handeln aktive Beiträge zum Klimaschutz und zur Anpassung an den Klimawandel zu leisten. Das war auch bei den weiteren Spiekerooger Klimagesprächen so. So standen die 2. Spiekerooger Klimagespräche vom 04.-06.11.2010 unter der Leitfrage: Wie viel Glück ist möglich? Damit ging es auch um die Frage: Was hindert eigentlich fortgeschrittene und aufgeklärte Gesellschaften wie die unsere, besser mit der Herausforderung des Klimawandels umzugehen? Die

Thematik der 2. Spiekerooger Klimagespräche bezog sich also auf den Kontext, dass Klimawandel allem Anschein nach eher defensive Konzepte der Sicherung der Überlebensbedingungen annonciert und damit die ganz klassischen und grundlegenden Fragen nach den Bedingungen der Möglichkeit wirklich guten = gelingenden Lebens in den Hintergrund gedrängt werden (= zu werden scheinen). Vielleicht sind aber nur Gesellschaften, die sich (noch?) eine bessere Zukunft auf die Fahnen schreiben können, in der Lage, mit einer Herausforderung wie dem Klimawandel angemessen umzugehen. Es besteht inzwischen Einigkeit darüber, dass die Wohlstandsanforderungen der jüngeren Vergangenheit wesentlich zum Klimawandel und den damit verbundenen Problemen beigetragen haben. Die Antworten auf die Frage, wie diese Wohlstandsanforderungen weiter zu entwickeln, aber eben auch zu verändern sind, dürfen nicht im Kreis einer kleinen Zahl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern verbleiben.

Ziel des Projektes „Wissenschaftsdialog mit kleinen und mittleren Unternehmen zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung in die Praxis“ war es, die Ergebnisse von 2010, 2011 (*Wieviel Glück ist möglich in Zeiten des Klimawandels?*) und 2012 (*Wir müssen endlich handeln, damit die Welt Ziele hat*) auf verschiedenen Wegen in die außerwissenschaftliche Öffentlichkeit zu tragen. Vorrangige Zielgruppen waren dabei Unternehmen, insbesondere auch Entscheidungsträger kleiner und mittelständischer Unternehmen, Vertreter von Wirtschaftsverbänden und -organisationen, daneben aber auch weitere gesellschaftliche Organisationen.

Das Kommunikationskonzept war so angelegt, dass durch die Kombination einer jährlichen Hauptveranstaltung im Osnabrücker Zentrum für Umweltkommunikation mit Satellitenveranstaltungen in verschiedenen Regionen und direkter medialer Unterstützung der Spiekerooger Klimagespräche ein breitestmöglicher Transfer der jährlichen Ergebnisse an die genannten Hauptzielgruppen möglich wurde. Die Einbeziehung der ecco ecology and communication Unternehmensberatung GmbH (An-Institut der Universität Oldenburg) als Unterauftragnehmer verfolgte u. a. den Zweck, neben der professionellen Durchführung der Veranstaltungen den Zielgruppen auch beraterisches Know-how für die praktische Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse zur Verfügung stellen zu können.

Die Ausgestaltung dieses Kommunikationskonzeptes kam in umgekehrter Richtung dem Praxisbezug und der Praxisrelevanz der künftigen Spiekerooger Klimagespräche zugute, indem die Ergebnisse der jährlichen ZUK-Veranstaltungen wie der Satellitenveranstaltungen in die nächsten Spiekerooger Klimagespräche eingespeist werden konnten. Es ging also darum, einen Prozess auf den Weg zu bringen, bei dem sich Wissenschaft und Wirtschaftspraxis auf optimale Weise gegenseitig befruchten können.

2. Bericht

2.1 Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden

Die Ergebnisse der Spiekerooger Klimagespräche sowie der Transfer- und Dialogveranstaltungen wurden für die Satellitenveranstaltungen (insbesondere unter unternehmenspraktischer und beraterischer Perspektive) aufbereitet und dort präsentiert. Mögliche Diskussionsergebnisse der Satellitenveranstaltungen wurden als Input in die folgende Transfer- und Dialogveranstaltung aufgenommen und dort diskutiert.

Im Einzelnen bestand das Projektvorhaben über drei Jahre aus folgenden Elementen:

- a. Jährliche (April/Mai) Durchführung einer überregionalen Transfer- und Dialogveranstaltung im Osnabrücker Zentrum für Umweltkommunikation (ZUK). Hauptzielgruppe: Entscheidungsträger kleiner und mittelständischer Unternehmen, Vertreter von Wirtschaftsverbänden sowie weiterer gesellschaftlicher Organisationen (möglichst eingeleitet durch einen prominenten key note speaker):

- Donnerstag, 5. Mai 2011: u.a. mit Klaus Günther (Bischof + Klein GmbH) und Prof. Dr. Uwe Schneidewind (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH)
- Mittwoch, 23. Mai 2012: u.a. mit Max Schön (Vorstand der Initiative 2° Deutsche Unternehmer für Klimaschutz) und André Karczmarzyk (Gesellschafter der ecco Unternehmensberatung GmbH)
- Mittwoch, 29. Januar 2014 als Abschlussveranstaltung des Projektes unter Beteiligung von ca. 25 Diskutanten

- b. Auf den überregionalen Transfer- und Dialogveranstaltungen wurde den jeweils anwesenden Institutionen angeboten, klimarelevante Zusammenhänge in und für ihre jeweiligen Institutionen zu präsentieren. Damit sollte eine überregionale Strahlkraft der jährlichen *Spiekerooger Klimagespräche* vor allem unter dem Gesichtspunkt möglicher praktischer Umsetzungen ihrer Ergebnisse erreicht werden. So wurden die im Rahmen der Transfer- und Dialogveranstaltungen erarbeiteten und diskutierten Ergebnisse einer breiteren (in der Regel unternehmerischen) Öffentlichkeit vorgestellt.

Zu jeder überregionalen Transfer- und Dialogveranstaltung fanden jeweils 6 Satellitenveranstaltungen in unterschiedlichen Regionen und an unterschiedlichen Orten statt. Verteilt über die Jahre 2011 bis 2013 wurden so insgesamt 18 Ver-

anstaltungen (bspw. in Kooperation mit Kammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften und anderen gesellschaftlichen Organisationen) sowohl in der Nordwestregion als auch an anderen ausgewählten überregionalen Orten durchgeführt. Auch über die drei IHKs von Oldenburg, Ostfriesland/ Papenburg und Bremen sowie das Unternehmensnetzwerk www.centers-of-competence.de wurden teilnehmende Unternehmen angesprochen und geworben.

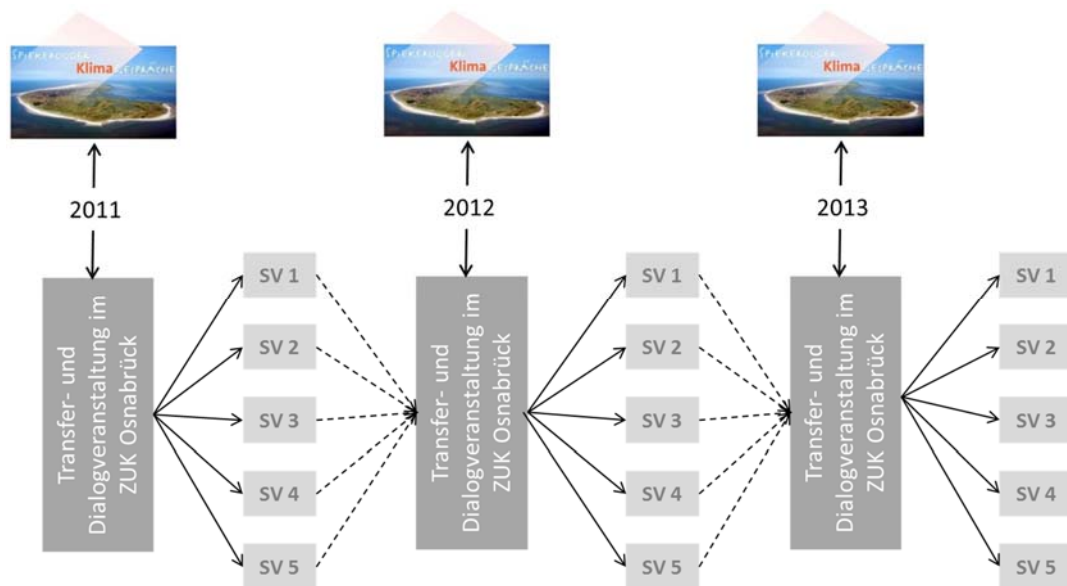
Im Prozess der drei Jahre wurden die Satellitenveranstaltungen zunehmend über den Nordwesten ausgedehnt. Bereits 2011 fand je eine Veranstaltung in Ost- und Süddeutschland statt, in den beiden nachfolgenden Jahren wurde der Anteil an Veranstaltungen außerhalb des Nordwestens noch weiter erhöht. Der innovative Sprung, der mit diesen Satellitenveranstaltungen ermöglicht wurde, bestand in der Orientierung auf praktische Umsetzungen insbesondere in den beteiligten Unternehmen.

c. Medien und PR-Arbeit

- Durch die finanzielle Unterstützung für die Herstellung und Verbreitung der Publikation der Spiekerooger Klimagespräche konnte deren Vertrieb in hinreichendem Umfang auch kostenlos bzw. gegen Schutzgebühr realisiert werden.
- Die elektronische Plattform www.spiekerooger-klimagespraech.de wurde kontinuierlich gepflegt und weiterentwickelt.
- Durch die Bereitstellung von Reise- und Unterbringungskosten war es möglich, Medienvertreter (Wochen- und Tageszeitungen, Rundfunk, Fernsehen) für die (passive) Teilnahme an den Spiekerooger Klimagesprächen zu gewinnen und für die Berichterstattung zu aktivieren (siehe Pressespiegel im Anhang 6.1).
- PR-Maßnahmen für die (Spiekerooger) Freitagabend-Veranstaltung, Gewinnung lokaler und anreisender Öffentlichkeit, Einladung und Finanzierung hochkarätiger Podiumsdiskutanten, professionelle Moderation.
- Aktivierung des Mediums Kunst über Wettbewerbe bzw. gezielte projektformige Einbeziehung von Kunst- und Kulturschaffenden (z. B. Theaterlabor Bremen), Reisekosten und Unterbringung für die Beteiligten an entsprechenden Präsentationen am Freitagnachmittag.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Ablauf:

Abbildung 1: Veranstaltungsstruktur (SV= Satellitenveranstaltung)



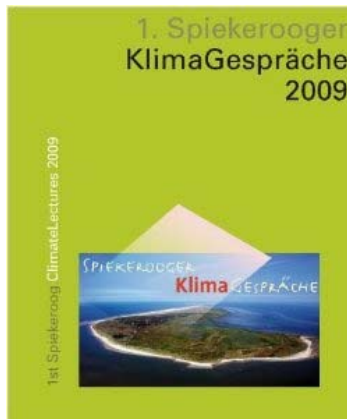
2.2 Ergebnisse und Reflexion

2.2.1 Die Publikationen

Unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Reinhard Pfriem, Prof. Dr. Wolfgang Sachs und Prof. Dr. Ludger Heidbrink (seit 2013 Prof. Dr. Lehmann-Waffenschmidt) wurden jeweils im Frühjahr des darauffolgendes Jahres die zentralen Thesen und Ergebnisse der Spiekerooger Klimagespräche publiziert.

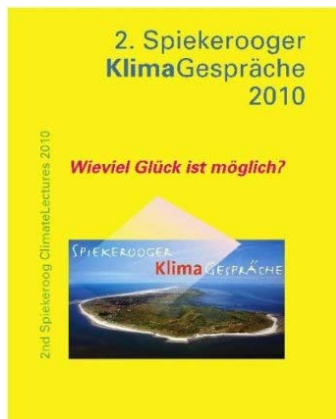
Die jeweils in einer Auflage von 500 Exemplaren publizierten Bände wurden jährlich (neben der üblichen Vermarktung und Distribution des Bandes) allen Teilnehmenden der Satellitenveranstaltungen kostenlos zur Verfügung gestellt. Weitere Informationen zur Publikation (insbesondere zu allen Autoren der jeweiligen Jahrgänge) können auf der Internetseite <http://www.spiekerooger-klimagespraech.de> abgerufen werden.

1. Spiekerooger KlimaGespräche 2009



Mit Beiträgen von I. Blühdorn, A. Brunnengräber, A. Ernst, K. Fichter, L. Heidbrink, M. Heßler, A. Hohenberger, C. Kemfert, K. Köchy, U. Kuckartz, M. Lehmann-Waffenschmidt, P. Leusch, A. Lieberum, R. Loske, F. Mauelshagen, I. Mose, M. Müller, N. Paech, R. Pfriem, H. Rosa, W. Sachs, G. Schiemann, M. Schirmer, U. Schneidewind, R. Schulz, D. Siegrist, E. von Thadden, A. Weber.

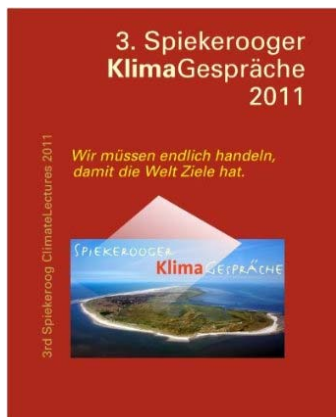
2. Spiekerooger KlimaGespräche 2010



Wieviel Glück ist möglich in Zeiten des Klimawandels?

Mit Beiträgen von I. Antoni-Komar, T. Beschorner, M. Binswanger, F. Eckardt, A. Ernst, L. Heidbrink, M. Heßler, D. Kraft, A. Krebs, U. Kuckartz, M. Lehmann-Waffenschmidt, R. Loske, I. Mose, N. Paech, R. Pfriem, S. Rammler, H. Schaaf, I. Schmidt, U. Schneidewind, R. Schulz, A. Weber, H. Welzer.

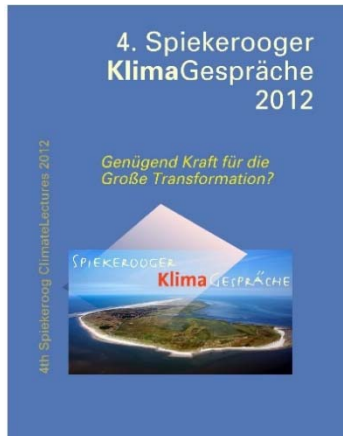
3. Spiekerooger KlimaGespräche 2011



Wir müssen endlich handeln, damit die Welt Ziele hat.

Mit Beiträgen von I. Antoni-Komar, M. Birke, D. Dahm, F. Dürr, A. Dunker, H.-J. Heinecke, S. Helfrich, A. Kirsche, K. Kristof, M. Lehmann-Waffenschmidt, R. Molitor, N. Paech, R. Pfriem, F. Rauschmayer, W. Sachs, T. Santarius, G.S. Schaal, U. Schneidewind, R. Schulz, O. Smrekar, M. Stankowski, W. Stark, G. Wessling.

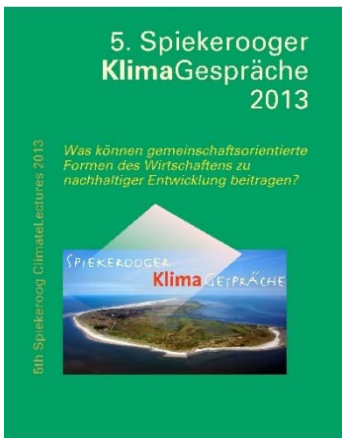
4. Spiekerooger KlimaGespräche 2012



Genügend Kraft für die Große Transformation?

Mit Beiträgen von I. Antoni-Komar, F. Becker, M. Birke, D. Brocchi, K. Burmeister, R. Danielzyk, G. Frank, B. Hankemeier, H.-J. Heinecke, M. Heßler, T. Korbun, K. Kristof, M. Lehmann-Waffenschmidt, I. Mose, C. Müller, N. Paech, R. Pfriem, G. Prätorius, T. Rau, F. Rauschmayer, A. Rösing, W. Sachs, U. Schrader, J. Schritt, R. Schulz, A. Vetter, U. Walter, G. Wessling, K. Zachmann.

5. Spiekerooger KlimaGespräche 2013



Was können gemeinschaftsorientierte Formen des Wirtschaftens zu nachhaltiger Entwicklung beitragen?

Mit Beiträgen von I. Antoni-Komar, L. Becker, H. Ermann, B. Flieger, M. Göpel, T. Hartkemeyer, H.-J. Heinecke, S. Helfrich, C. Hiß, C. Kropp, C. Lautermann, M. Lehmann-Waffenschmidt, P. Moser, C. Müller, R. Pfriem, F. Rauschmayer, A. Reichel, M. C. Remig, N. Rost, W. Sachs, M. Schäfer, O. Smrekar, R. Schulz, K. Stange, P. Wesp.

Mit ausdrücklicher Bezugnahme auf dieses Projekt und dessen Förderung durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt erschien im September 2011 im Marburger metropolis-Verlag zudem das Buch „Klimaanpassungsstrategien von Unternehmen“ (Hrsg. André Karczmarzyk und Reinhard Pfriem). Das Buch wurde den zu den Satellitenveranstaltungen eingeladenen Unternehmen ebenfalls zur Verfügung gestellt.

2.2.2 Die mediale Verbreitung der Spiekerooger Botschaften

Zu den Spiekerooger Klimagesprächen wurden jeweils Vertreter verschiedener Medien zur Berichterstattung eingeladen. Neben diversen Berichten in regionalen Tageszeitungen konnten zahlreiche Berichte auf bekannten Internetseiten und im Radio platziert werden. Für die (Spiekerooger) Freitagabend-Veranstaltung wurden lokale Medienvertreter, die Inselöffentlichkeit und Podiumsdiskutanten gewonnen. Zudem wurde im Zuge der Gespräche das Medium Kunst als wichtiges Mittel zur Präsentation und Kommunikation wesentlicher Ergebnisse der Gespräche aktiviert. So führte bei den 3. Klimagesprächen 2011 das Bremer Theaterlabor sein Stück

„Hans im Glück“ auf, im Jahr darauf wurde freitags zwischen Schauspielern und Regisseuren des Theaterlabors sowie Teilnehmer/innen der Klimagespräche ein Stück erarbeitet und abends öffentlich aufgeführt.

Durch die Projektförderung gelang ebenfalls die Fortführung (und Weiterentwicklung) der elektronischen Plattform www.spiekerooger-klimagespraech.de.

2.2.3 Dialogveranstaltungen im Osnabrücker ZUK

Im Rahmen des Projektes konnten drei zentrale Dialogveranstaltungen im Osnabrücker Zentrum für Umweltkommunikation (ZUK) durchgeführt werden. Am Mittwoch, den 29. Januar 2014 fand in diesem Rahmen die Abschlussveranstaltung zum Projekt statt. Als Ergebnis aus drei Jahren intensiv geführter Diskussion wurden hier die sogenannten OSNABRÜCKER THESEN ZU ZUKUNFTSFÄHIGEN PERSPEKTIVEN VON UNTERNEHMEN final erarbeitet und beschlossen (Thesen siehe im Anhang 6.2). Die Thesen fassen die im Rahmen der zahlreich geführten Diskussionen als geeignet und notwendig bewerteten unternehmerischen Strategien zur Bewältigung des Klimawandels zusammen. Im Kern steht dabei die Forderung nach mehr Zusammenarbeit, um die dringend notwendige „große Transformation“ doch noch zu schaffen (vgl. Pfriem 2014).

Die Thesen werden aktuell auf regionaler und überregionaler Ebene an unternehmerische Entscheidungsträger, Multiplikatoren und weitere wichtige Akteure kommuniziert (zuletzt im Rahmen des Oldenburger Beratersymposiums 2014)³. Dabei sollen die verabschiedeten Thesen mögliche Grundlage dafür sein, Foren der Verständigung zu initiieren, um ein gemeinsames Verständnis für die Bewältigung des Klimawandels zu entwickeln.

2.2.4 Satellitenveranstaltungen

Im Rahmen von 15 sogenannten Satellitenveranstaltungen wurde im Zuge der Projektlaufzeit mit mehr als 400 Unternehmensvertretern und anderen Akteuren darüber diskutiert, wie mit den auf Spiekeroog entwickelten wissenschaftlichen Empfehlungen und Thesen umzugehen ist und welche Botschaften man den Spiekerooger Diskutanten wiederum mit auf den Weg geben möchte. Neben zahlreichen Veranstaltungen im Nordwesten (Bremen, Bremerhaven, Oldenburg etc.) konnten hierzu Satellitenveranstaltungen in Berlin, Hannover, Hamburg, Köln, Wuppertal und (als südlichste Wirkungsstätte des Projektes) eine Veranstaltung in Ulm organisiert werden.

³ Vgl. www.beratersymposium-oldenburg.de/.

In verschiedenen kleinen und mittelständischen Unternehmen wurde dabei die Auseinandersetzung mit dem Thema angestoßen und wurden erste Projekte zur Bewältigung des Klimawandels auf den Weg gebracht. Als Folge der in 2012 in Bad Zwischenahn/Kayhausen organisierten Satellitenveranstaltung trafen sich bspw. verschiedene Lieferanten des damals einladenden Unternehmens, um das Thema in der konkreten Anwendung für ihre Unternehmen (kooperativ) zu entwickeln. Das Netzwerk hat sich am 10. März 2014 mit eigener Vermarktungsinitiative institutionell gegründet: <http://nordwest-isst-besser.de/leitbild>.

Neben den durch Projektmittel teilfinanzierten Veranstaltungen fanden seit 2013 erste unabhängig organisierte („Satelliten“-) Veranstaltungen zum Thema statt.

3. Verstetigung der Projektarbeit nach Projektende

Das Projektvorhaben zielte darauf ab, in kleinen und mittelständischen Unternehmen Aktivitäten zur Bewältigung des Klimawandels (Klimaschutz und -anpassung) anzustoßen. Ausgangspunkte unserer Interventionen waren die im Rahmen der Spiekerooger Klimagespräche erarbeiteten wissenschaftlichen Ergebnisse. Die am Projekt beteiligten Partner möchten die während der Projektlaufzeit geführten Dialoge und sonstigen Aktivitäten verstetigen und auch nach der finanziellen Förderung durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) das Thema weiter bearbeiten. Folgende Zielsetzungen und Maßnahmen wurden bereits umgesetzt bzw. sollen zukünftig weiter verfolgt werden:

3.1 Anlaufpunkte und Ansprechpartner

Die Universität Oldenburg und die ecco Unternehmensberatung beteiligen sich an der Etablierung des „Netzwerk Innovation und Gründung im Klimawandel“ (NIK). Ziel von NIK, einem zunächst für 2 ½ Jahre vom Bundesumweltministerium geförderten Projekt, ist es, innovative Lösungen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels mithilfe von regionalen Akteuren zu identifizieren und Gründungsideen zu unterstützen. Die Projektpartner werden die Plattform nutzen, um unternehmerische Innovationsfähigkeiten im Zuge der Bewältigung des Klimawandels auch im Sinne des (kultur-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlich verorteten) „Spiekerooger Zugangs“ zum Thema zu entwickeln. Das Netzwerk wird unmittelbar an den Forschungsergebnissen der Spiekerooger Klimagespräche und des hier dokumentierten Transferprojektes ansetzen und sichert Unternehmen, Gründern, Kammern und Verbänden Zugang zu Informationen und Beratung im Umgang mit den Folgen des Klimawandels.

3.2 Dauerhafte Dialoge

Interessierte Unternehmens- und Netzwerkvertreter werden weiterhin (themengebunden) zu den jährlichen Spiekerooger Klimagesprächen eingeladen. Hier besteht die Möglichkeit, dass sie direkt über ihre Projekte berichten. Dabei bestehen gute Chancen, einen langfristigen und regelmäßigen Austausch zu etablieren, da die Spiekerooger Klimagespräche auch in den nächsten Jahren weitergeführt werden sollen.

Die Webseite der Spiekerooger Klimagespräche bleibt ebenfalls bestehen und auch die jährliche Publikation der Spiekerooger Klimagespräche soll, als wichtiges Kommunikationsinstrument, weitergeführt werden.

Wie oben bereits angeführt, konnte nach einer Satellitenveranstaltung ein Netzwerk aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (in und um Oldenburg) etabliert werden. Dabei haben sich die Netzwerkveranstaltungen bereits zu einem regelmäßigen stattfindenden Termin entwickelt, in dem gemeinsam klimawandelgerechte (regionale, saisonale und ökologische) Sortimente entwickelt werden. Die ecco-Unternehmensberatung arbeitet hier zukünftig koordinierend (siehe <http://nord-west-isst-besser.de>).

Darüber hinaus wurden im Projektverlauf verschiedene weitere Dialoge begonnen, die unseres Erachtens einen unmittelbaren Beitrag zur Verstetigung der im Projekt (bzw. den Dialogsituationen) angestoßenen Arbeit leisten. So konnten in 2013 mit dem Helmholtz Zentrum, Hamburg, den Borderstep Büros in Hannover und Berlin und dem Energiekonsens Bremen e.V. gute Partnerschaften etabliert werden. Diese sollen verstetigt und weitergeführt werden.

3.3 Kontinuierliche Beratungsangebote

Die ecco Unternehmensberatung hat einen ihrer wesentlichen Beratungs- und Forschungsschwerpunkte im Kontext Nachhaltigkeit und Klimaanpassung und möchte als „Anlaufstelle“ für diese Themen dienen. Nun ist die ecco Unternehmensberatung als An-Institut (anders als die Universität) ein wirtschaftlich agierendes Unternehmen, das zur Finanzierung seiner Aktivitäten auf Umsätze und Erträge angewiesen ist. Vor diesem Hintergrund sind zukünftige Beratungsaktivitäten auch ökonomisch zu verorten bzw. zu bewerten. Notwendige Erlöse sollen sowohl im Rahmen geförderter Drittmittelprojekte als auch im Rahmen der (Unternehmens-)Beratung erzielt werden. Das ecco-Beratungsangebot integriert aktuell bereits die

eukas-Methode⁴, um Unternehmen verschiedener Größenklassen fundiert (und strategisch verortet) auf den Klimawandel vorzubereiten.

Der ecco-Newsletter greift das Thema bereits regelmäßig auf – er wird auch nach (gefördertem) Projektende weitergeführt und über die Spiekerooger Klimagespräche und andere Neuigkeiten zur unternehmerischen Bewältigung des Klimawandels berichten.

3.4 Weitere Ziele und Maßnahmen zur Verstetigung der Projektarbeit

Der Kontakt zu weiteren (Unternehmens-) Netzwerken ist eine wichtige Basis für den zukünftigen Transport der Ergebnisse der Spiekerooger Klimagespräche. Zu diesen Netzwerken gehören bspw. Kammern und Verbände, Netzwerke wie der Ulmer Initiativkreis nachhaltige Wirtschaftsentwicklung e.V., die Stiftung 2 Grad und viele mehr. In Zukunft sollen (themenbezogen) weitere Netzwerke angesprochen und zu den Spiekerooger Klimagesprächen eingeladen werden. Grundsätzlich wird angestrebt, auf Spiekeroog ein Umfeld zu schaffen, in dem sich diese Institutionen gegenseitig austauschen und befruchten.

Im Rahmen der Projektarbeit werden sowohl lose Kontakte als auch engere Verbindungen entstehen. Beide Ebenen sollen dazu genutzt werden, um neue Projekte zum Thema anzustoßen. Beispielsweise sind gemeinsame Projekte für größere Forschungs- und Entwicklungsvorhaben möglich. Diese werden die Vernetzung und den Austausch zwischen den Akteuren weiter befördern.

4. Fazit

In der Rückschau lässt sich das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderte Projekt als mutiger Versuch charakterisieren: einen großen Bogen schlagen zwischen exklusiven Gesprächen auf der Insel Spiekeroog und Unternehmensveranstaltungen gleichsam mitten im Unternehmensalltag.

Die Tatsache, dass wir mindestens hinsichtlich der meisten durchgeführten Veranstaltungen besten Wissens und Gewissens sagen können, dass dieser Bogenschlag gelungen ist, vermittelt eine wichtige Lehre, die sich auch in dem erwähnten ecco-Projekt eukas ergeben hatte: Unternehmen und gerade die Entscheidungsträger kleiner und mittelständischer Unternehmen (häufig Eigentümer-Unternehmer) sind wesentlich bereiter, sich längerfristigen und grundsätzlichen Herausforderungen ihrer Unternehmenspolitik zu stellen, als der Main-stream wirtschaftswissenschaftlicher

⁴ eukas steht für Entwicklung unternehmensbezogener Klimaanpassungsstrategien, s. dazu insbesondere Karczmarzyk/Pfriem 2011 und 2014.

Lehrbücher und auch die gesellschaftspolitische Durchschnittsrede dies zuzugeben vermag.

Pointiert ließe sich am Beispiel des Klimawandels als ja in Deutschland teilweise immer noch erst ansatzweise direkt spürbarer Herausforderung formulieren: Unternehmen, gerade kleine und mittelständische Unternehmen, persönlich gesprochen ihre Führungskräfte, werden von der Gesellschaft unterfordert hinsichtlich dessen, wozu sie bereit und in der Lage sind. Die Theorie (und oft genug noch Praxis) ökonomischer und gesellschaftlicher Verhältnisse, die Unternehmen die Rolle zuschreibt, nur auf sich, ihre Rendite und ihre Stellung im Wettbewerb zu sehen, wird dem praktizierten Selbstverständnis einer wachsenden Zahl von Unternehmen und Unternehmern nicht mehr gerecht.

Unternehmen sind in modernen Wirtschaftsgesellschaften (wie immer man diese bezeichnen mag) die wichtigsten Organisationen für die Initiierung und Durchsetzung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Bio-Lebensmittel, regenerative Energien und vieles, was derzeit unter Social Entrepreneurship diskutiert wird, sind dafür Belege, dass soziale Bewegungen und gesellschaftliche Anstöße früher oder später in unternehmerische Initiativen münden – eben dies ist unter den Bedingungen einer Wirtschaftsgesellschaft der Weg zum Erfolg. Alles andere hat nur vorbereitenden und unterstützenden Charakter – oder eben nicht.

Von daher – und eben das lässt sich aus diesem DBU-Projekt insbesondere lernen – sollten die Gesellschaft allgemein und Fördermittelgeber insbesondere – alles dafür tun, dass Unternehmen ihren latent vorhandenen Mut aktivieren, durch eigene Selbsttransformationen angemessene Beiträge zur Großen Transformation zu leisten, also zur Kehre in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung.

Das beschriebene Projekt war ein erfolgreicher Versuch, statt business as usual die Perspektive (Wahrnehmung und Zukunftsstrategie) Offen für Neues = Offen für Anderes stark zu machen. In dieser Richtung sollte weitergearbeitet und geforscht werden (dürfen).

5. Literaturverzeichnis

- Heidbrink, L.; Schmidt, I.; Ahaus, B. (Hrsg.) (2011): Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum, Frankfurt/Main et al.: Campus.
- Karczmarzyk, A.; Pfriem, R. (Hrsg.) (2011): *Klimaanpassungsstrategien von Unternehmen*, Marburg.
- Karczmarzyk, A.; Pfriem, R. (2014): *Dialogische Kommunikation – So geht Beteiligung in Klimaanpassungsprojekten*, in: Karin Beese, Miriam Fekkak, Christine Katz, Claudia Körner, Heike Molitor (Hrsg.): *Anpassung an regionale Klimafolgen kommunizieren*. München: Oekom, 363-374.
- Pfriem, R. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Wuppertal-Institut für Klima Umwelt, Energie und Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI) (Hrsg.) (2010): *1. Spiekerooger KlimaGespräche 2009*. Mit Beiträgen von I. Blühdorn, A. Brunnengräber, A. Ernst, K. Fichter, L. Heidbrink, M. Heßler, A. Hohenberger, C. Kemfert, K. Köchy, U. Kuckartz, M. Lehmann-Waffenschmidt, P. Leusch, A. Lieberum, R. Loske, F. Maelshagen, I. Mose, M. Müller, N. Paech, R. Pfriem, H. Rosa, W. Sachs, G. Schiemann, M. Schirmer, U. Schneidewind, R. Schulz, D. Siegrist, E. von Thadden, A. Weber, Oldenburg.
- Pfriem, R. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Wuppertal-Institut für Klima Umwelt Energie und Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI) (Hrsg.) (2011): *2. Spiekerooger KlimaGespräche 2010. Wieviel Glück ist möglich in Zeiten des Klimawandels?* Mit Beiträgen von I. Antoni-Komar, T. Beschorner, M. Binswanger, F. Eckardt, A. Ernst, L. Heidbrink, M. Heßler, D. Kraft, A. Krebs, U. Kuckartz, M. Lehmann-Waffenschmidt, R. Loske, I. Mose, N. Paech, R. Pfriem, S. Rammler, H. Schaaf, I. Schmidt, U. Schneidewind, R. Schulz, A. Weber, H. Welzer, Oldenburg.
- Pfriem, R. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Wuppertal-Institut für Klima Umwelt, Energie und Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI) (Hrsg.) (2012): *3. Spiekerooger KlimaGespräche 2011. Wir müssen endlich handeln, damit die Welt Ziele hat*. Mit Beiträgen von I. Antoni-Komar, M. Birke, D. Dahm, F. Dürr, A. Dunker, H.-J. Heinecke, S. Helfrich, A. Kirsche, K. Kristof, M. Lehmann-Waffenschmidt, R. Molitor, N. Paech, R. Pfriem, F. Rauschmayer, W. Sachs, T. Santarius, G. S. Schaal, U. Schneidewind, R. Schulz, O. Smrekar, M. Stankowski, W. Stark, G. Wessling, Oldenburg.

Pfriem, R. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Wuppertal-Institut für Klima Umwelt, Energie und Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI) (Hrsg.) (2013): *4. Spiekerooger KlimaGespräche 2012. Genügend Kraft für die Große Transformation?* Mit Beiträgen von I. Antoni-Komar, F. Becker, M. Birke, D. Brocchi, K. Burmeister, R. Danielzyk, G. Frank, B. Hankemeier, H.-J. Heinecke, M. Heßler, T. Korbun, K. Kristof, M. Lehmann-Waffenschmidt, I. Mose, C. Müller, N. Paech, R. Pfriem, G. Prätorius, T. Rau, F. Rauschmayer, A. Rösing, W. Sachs, U. Schrader, J. Schritt, R. Schulz, A. Vetter, U. Walter, G. Wesling, K. Zachmann, Oldenburg.

Pfriem, R. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Wuppertal-Institut für Klima Umwelt, Energie und Technische Universität Dresden (Hrsg.) (2014): *5. Spiekerooger KlimaGespräche 2013. Was können gemeinschaftsorientierte Formen des Wirtschaftens zu nachhaltiger Entwicklung beitragen?* Mit Beiträgen von I. Antoni-Komar, L. Becker, H. Ermann, B. Flieger, M. Göpel, T. Hartkemeyer, H.-J. Heinecke, S. Helfrich, C. Hiß, C. Kropp, C. Lautermann, M. Lehmann-Waffenschmidt, P. Moser, C. Müller, R. Pfriem, F. Rauschmayer, A. Reichel, M. C. Remig, N. Rost, W. Sachs, M. Schäfer, O. Smrekar, R. Schulz, K. Stange, P. Wesp, Oldenburg.

Pfriem, R.; Heinecke, H.-J.; Kristof, K.; Smrekar, O.; Stark, W. (2013): *Veränderungsfähigkeit lernen: Initiative für eine Schule zur Kunst des Wandels*, in: Gaia, 1 (2013), 34-38.

WBGU Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (Hrsg.) (2011): *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*. Hauptgutachten 2011, Berlin.

6. Anhang

6.1 Presseberichterstattung (auszugsweise)

Feuchtgruber, Dorothea (2009): Podium für brennende Frage unserer Zeit. Spiekerooger Klimagespräche: Auftakt im Oktober, in: spiekerooger inselboote, Nr. 16 (Sonnabend, 8. August 2009), 8.

EINBLICKE - Forschungsmagazin der Universität Oldenburg: Spiekerooger-Klimagespräche, Nr. 49 (Frühjahr 2009), 61.

Müller-Ermann, H. (2014): Die 5. Spiekerooger Klimagespräche über gemeinschaftsorientierte Unternehmen, Rundfunksendung auf Bayern 2, 30.01.2014, 11:05-12:00 Uhr.

WATT`n EILAND: Eiland & LÜ: "Klein-Davos" auf der Insel, Spiekerooger Klimagespräche, Wundervolle Ferien Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG, Ausg. 10-3/ 2009, 16, 17.

WATT`n EILAND: Buten & Binnen: Klimawandel erfordert Kulturwandel, Ergebnisse der 1. Spiekerooger Klimagespräche, Wundervolle Ferien Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG, Ausg. 11-4/ 2009, 40-43.

Peter Leusch: Klimawandel erfordert Kulturwandel, Eine interdisziplinäre Tagung auf der Nordseeinsel Spiekeroog, Deutschlandfunk, 5.11.09 Studiozeit. Aus Kultur- und Sozialwissenschaften, 20.10 Uhr.

Unfried, Peter: Die Unmöglichkeit einer Ökoinsel, in: Die TAZ, 22.11.2011, 15.

6.2 Osnabrücker Thesen zu zukunftsfähigen Perspektiven von Unternehmen

1. Warum heute Nachhaltigkeit so wichtig ist

Die Krise der internationalen Finanzen hält an und die Zeichen mehren sich, dass die wirtschaftliche Entwicklung keineswegs wieder in früheres Fahrwasser zurückgeht. Permanentes Wirtschaftswachstum scheint eine vorübergehende Erscheinung der letzten Jahrzehnte zu sein. Gleichzeitig setzt sich der Klimawandel fort als besonders gefährlicher Faktor ökologischer Zerstörungen, wozu etwa auch der Kampf um Böden und Wasser als knappe Güter und ein nie gekannter Rückgang der Biodiversität gehören. Unternehmen können auf Dauer aber nur in einer ökonomisch, ökologisch und sozial intakten Umwelt erfolgreich agieren.

2. Warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen sollten

Dass Unternehmen zum Wohl der Gesellschaft beitragen sollen, wurde in der Vergangenheit auf einen zu engen Nenner gebracht: da hieß es, der beste Beitrag eines Unternehmens dazu, die gesellschaftliche Wohlfahrt zu steigern, sei die Konzentration darauf, gute Gewinne zu machen. Das gilt heute nicht mehr. Auf wessen Kosten betreiben wir möglicherweise unser Unternehmen? Seit inzwischen mehr als zehn Jahren machen sich international und gerade auch in Deutschland Unternehmen auf den Weg, für ihr Kerngeschäft und darüber hinaus nach ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu fragen und Programme und Maßnahmen für Corporate Social Responsibility (CSR) zu entwickeln. Sie haben die führende Rolle verstanden, die Unternehmen in den modernen Wirtschaftsgesellschaften spielen.

3. Immer mehr Menschen verlieren die Orientierung

Obwohl immer mehr Menschen etwa in Deutschland immer mehr haben und uns manche Rohstoffe auszugehen drohen, soll immer mehr produziert und gekauft werden, um die wirtschaftliche Entwicklung am Laufen zu halten. Sich dafür abzurackern, die eigene Gesundheit oder durch flexibilisierte Arbeitszeiten statt Steigerung eigener Autonomie das Familienleben aufs Spiel zu setzen, verliert zunehmend an Glaubwürdigkeit. Das ist die tiefere Grundlage für sich mehrende Fälle von Burn-Out in den Betrieben. Firmenverkäufe, wechselnde Investoren und Inhaber tragen ein Übriges dazu bei, dass die Beschäftigten das Gefühl für den Sinn ihrer Arbeit verlieren.

4. Zerstörerische Steigerungsspiele verhindern gesellschaftlichen Zusammenhalt

Innerhalb wie außerhalb der Unternehmen, neben der Wirtschaft auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Wissenschaft und Leistungssport, mehren sich gnadenlose Leistungs- und Exzellenzwettbewerbe. Ständig soll alles noch mehr und sollen alle noch besser werden, statt dass wir zufrieden sein dürfen mit dem, was wir tun, und dem, was wir haben. Permanente Rankings und Auszeichnungen der Besten haben vor allem eines zur Folge: dass alle anderen das Gefühl bekommen, nicht gut genug zu sein. Und auch die vermeintlich Besten dürfen sich ihrer Rolle nur sehr vorübergehend sicher sein. Diese Dynamik zerstört auf Dauer die Grundlagen gesellschaftlichen Zusammenhalts.

5. Unternehmen sind einmal für die gesellschaftliche Wohlfahrt gegründet worden

Es ist daran zu erinnern, mit welchen Visionen Krupp, Siemens, Daimler und viele andere im 19. Jahrhundert die moderne Form der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung auf den Weg gebracht haben: vor allem, um für die Menschen die Möglichkeit eines besseren Lebens bereitzustellen und die Gesellschaft dadurch besser zu machen, dass das Wohlbefinden ihrer Mitglieder erhöht wird. Diese grundlegende Funktion von Unternehmen stellt sich heute neu als Herausforderung. Als wichtigste Organisationen moderner Wirtschaftsgesellschaften sind Unternehmen in die Aufgabe gestellt, zur Qualität und zum Sinn des Lebens der Menschen aktiv beizutragen.

6. Ohne neue Formen der Zusammenarbeit wird es keine Bewältigung des Klimawandels geben

Innerhalb der Unternehmen, in Netzwerken mit anderen Unternehmen und in der Kooperation des Unternehmens mit anderen Akteuren angefangen von seinen wichtigsten Stakeholdern sind die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Lernens, als wichtige Quelle für nachhaltigen Unternehmenserfolg neu zu entfalten. Das klingt selbstverständlich. Unter dem Druck finanzieller und anderer wirtschaftlicher Probleme verschärft sich eine Kultur „alle gegen alle“ und „the winner takes it all“. Kooperativer Leistungswettbewerb wird zunehmend durch verheerende Konkurrenz ersetzt. Bei Anerkennung aller Unterschiede und verschiedener Auffassungen darüber, was gut und richtig ist, braucht es weniger die Beschäftigung mit lebensfernen, moralisierenden Werten als Pionierbeispiele von Kooperationen, die mit den natürlichen Grenzen des Ökosystems Erde zurechtkommen und ein „genug ist genug“ zur Geltung bringen. Auf diesem Wege können neue, gemeinschaftsorientiertere Organisationsformen des Unternehmens wie Genossenschaften, Stiftungen u. ä. sehr hilfreich sein.

7. Mehr Gerechtigkeit in der globalisierten Welt und gegenüber künftigen Generationen

In jüngster Zeit ist zunehmend von wertorientierter Unternehmensführung die Rede. Manche verstehen darunter, dass Unternehmen sich in erster Linie auf ihre Rendite und einen aggressiven Wachstumskurs konzentrieren sollten. Diese Position ist keineswegs zukunftsfähig. In

Zeiten des Klimawandels werden sich ökonomische, soziale und ökologische Probleme weiter verschärfen und gesellschaftliche Unterschiede sich zu erheblichem sozialen Sprengstoff entwickeln. Das gilt im globalen Maßstab, wo das Land-Grabbing der einen die bäuerliche Existenzvernichtung der anderen zur Folge hat. Das gilt inzwischen auch innerhalb insgesamt reicher Gesellschaften. Und es gilt in jedem Fall im Sinne der Verantwortung für künftige Generationen. Für Unternehmen heißt das: Es geht nicht nur um Fairness, es geht auch um Beiträge zu mehr Gerechtigkeit auf der Welt. Mit anderen Worten: Unternehmen müssen bei allen Entscheidungen in den Blick nehmen, wie gerecht oder ungerecht die Auswirkungen dieser Entscheidungen sind und sich entsprechend verhalten – das gilt für Einkommen und Arbeitsbedingungen, die Auswahl geeigneter Lieferanten, den Umgang mit eigenen Beschäftigten und anderes mehr.

8. Persönliche Kontakte zum sozialen, lokalen und regionalen Umfeld schaffen und pflegen

Kurzfristige Maximierung der Rendite ist leider viel zu oft die Devise, und dafür wird hier Geld herausgezogen und dort hineingesteckt – wo, ist eher nicht wichtig. Die weitreichenden Folgen des Klimawandels interessieren anonyme Märkte überhaupt nicht. Eine wirklich zukunftsfähige, wirtschaftliche Entwicklung gerät auf diesem Wege zwangsläufig auch unter die Räder. Sie kann nur gedeihen, wenn wieder Vertrautheit und Nähe hergestellt werden. Nötig ist eine sinnlich spürbare Beziehung zu dem, was die Unternehmen herstellen bzw. leisten, zum lokalen und regionalen gesellschaftlichen Umfeld wie auch angesichts der ökologischen Krisen zu dem, was wir von der Natur noch übrig gelassen haben. Dabei wäre es an der Zeit, dass Unternehmer eine höhere Wertschätzung zu ihren Produkten aufbauen und damit einhergehend eine höhere Transparenz über die Herstellung und Produktion gegenüber dem Konsumenten schaffen. Unternehmerische Verantwortung ist insbesondere auch vor Ort, im lokalen und regionalen Umfeld des Unternehmens, zur Geltung zu bringen.

9. Kulturelle und soziale Kompetenzen müssen sich entwickeln können

Zu viel Arbeitsteilung und technische Spezialisierung hat uns geschadet. Durch Beschleunigung, Spezialisierung und Überforderung wird die Ermöglichung menschlicher Befähigungen immer weiter erschwert. Die Entwicklung von Fähigkeiten braucht Zeit und Geduld. Dabei geht es mehr denn je nicht nur um die Entwicklung technischer Fertigkeiten, sondern um soziale und kulturelle Kompetenzen – bspw. Fähigkeiten zur Kooperation mit Stakeholdern, zur Übernahme von Verantwortung in regionalen und globalen Zusammenhängen oder zur zukunftsfähigen Ausrichtung unternehmerischer Prozesse und Produkte. Diese Fähigkeiten müssen sich ausbilden und bewähren können. Fachkräfte fehlen und Lehrstellen können nicht besetzt werden, wenn die Gesellschaft immer mehr von der Mentalität des kurzfristigen Abgreifens beherrscht wird. Unternehmen, die sich Zeit nehmen und ihren Mitarbeitenden Zeit gewähren, werden langfristig erfolgreich sein. Bildung für nachhaltige Entwicklung muss auch in den Unternehmen zum Thema gemacht werden.

10. Unternehmen erfinden sich neu – und können damit vielleicht zur Bewältigung des Klimawandels beitragen

Zahlreiche Unternehmen haben inzwischen damit angefangen, ihren überkommenen Kurs zu überdenken und neue Wege einzuschlagen, dabei durchaus auch zu experimentieren, unter anderem im Stil der Zusammenarbeit, in der Beachtung von Gerechtigkeitsfragen, in der Verbindung zu ihrem gesellschaftlichen und natürlichen Umfeld und in der Entwicklung sozialer und kultureller Kompetenzen. Sie können als Beispiele dafür dienen, was wertorientierte Unternehmensführung heute und in Zukunft bedeuten sollte: jenseits des Geldes dazu beizutragen, diese Welt besser zu machen. Sie hat es verdient.