Deutschlands Wege in die Zukunft

Dokumentation einer UBA-Vortragsreihe zu mehr Nachhaltigkeit

Umwelt Bundes Amt

Für Mensch und Umwelt

Impressum

Diese Publikation ist ausschließlich als Download unter
http://www.uba.de/uba-info-medien/4222.html verfügbar.

Die in der Studie geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Redaktion: IKU GmbH
Olpe 39
44135 Dortmund

Jürgen Anton
Andreas Kleinsteuber
Klemens Lühr
Ibo Peters

Abschlussdatum: August 2012

Herausgeber: Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel.: 0340/2103-0 / Telefax: 0340/2103 2285
E-Mail: info@umweltbundesamt.de
Internet: http://www.umweltbundesamt.de
http://fuer-mensch-und-umwelt.de/

Fachliche Projektbegleitung: Achim Daschkeit, Martina Eick,
Matthias Koller, Kora Kristof, Ullrich Lorenz,
Sylvia Veenhoff, Matthias Winzer
Dessau-Roßlau, August 2012

Gestaltung: www.design-idee.net, Erfurt
Titelfoto: Rainer Weisflog

Deutschlands Wege in die Zukunft

Dokumentation einer UBA-Vortragsreihe zu mehr Nachhaltigkeit

IM AUFTRAG
DES UMWELTBUNDESAMTES

1 Vorwort

In Deutschland lässt es sich auch in 2050 gut leben und arbeiten – das ist das Ziel für viele Menschen, die seit Rio 1992 engagiert Ideen und Maßnahmen für ein nachhaltiges Deutschland entwickeln und umsetzen. Der Wandel zu einem nachhaltigen Deutschland ist kein weltfremdes, idyllisches Gedankenspiel. Umfassender Wandel ist möglich – was gestern noch unmöglich schien, kann morgen schon Wirklichkeit sein. Um uns einer solchen Wirklichkeit zu nähern, haben wir Experten im Rahmen einer Vortragsreihe in das Umweltbundesamt eingeladen, uns zu bestimmten Fragestellungen ihre Sicht darzustellen:

„Braucht Wohlstand Wachstum?“ ist eine Schlüsselfrage für Nachhaltige Entwicklung. Dr. Friederike Habermann und Dr. Reinhard Loske machen Lust auf mehr Gemeinsinn und zeigen Paradoxien Grünen Wirtschaftens auf.

Wie kann und soll eine Gesellschaft gestaltet werden? Während sich Prof. Dr. Heinrichs kritisch mit dem Demokratiesystem auseinandersetzt, spricht sich Prof. Dr. Harald Welzer dafür aus, mit mehr moralischer Phantasie zu gestalten und kritisiert dabei unsere konsumistische Haltung.

Vielleicht aber sind es die sozialen Innovationen, die die Gesellschaft nachhaltiger werden lässt? Um die Idee der sozialen Innovationen besser zu verstehen, hatten wir Birgit Böhm und Prof. Dr. Hans Fleisch eingeladen. Dabei haben wir erfahren, dass es auch so etwas wie social franchising gibt. Wenn soziale Innovationen unterstützt werden sollen, die die Nachhaltige Entwicklung beschleunigen, gilt es, Netzwerke zu fördern, die über Beratung, finanzielle Förderung und gute Beispiele Multiplikationseffekte erzeugen und eine hohe Durchlässigkeit für innovative Ideen aufweisen.

In seinem Vortrag zu Green/Blue Economy geht Christoph Harrach der Frage nach, inwieweit die „Farbgebung“ des Wirtschaftssystems helfen kann, die Gesellschaft nachhaltiger zu gestalten.

Wenn wir gut mit unseren Gemeingütern umgehen, haben wir schon viel erreicht. So zumindest müssten wir Prof. Dr. Gerd Scherhorn und Prof. Dr. Erik Gawel verstehen. Sie erläutern ganz konkrete Maßnahmen, wie es gelingen kann, die Gemeingüter besser (nachhaltig) zu bewirtschaften. Die Institutionen spielen dabei eine wichtige Rolle und die Transparenz gegenüber den Bürgern ebenso.

Aber schließlich geht es doch auch um individuelles Verhalten und die Änderung von Lebensstilen. Hier verweist Dr. Maik Hosang auf die Glücksforschung und die Rolle von Emotionalität. Marilyn Mehlmann macht uns Mut für Veränderungen und spricht sich für „Empowerment“ aus.

Abschließend haben Prof. Dr. de Haan und Prof. Dr. Müller-Christ sich der Bildung für Nachhaltige Entwicklung genähert, wobei Prof. de Haan von der UN-Dekade für nachhaltige Bildung berichtete, während Herr Prof. Müller-Christ noch einmal die betriebliche Ebene in das Zentrum stellt.

Die Vortragsreihe fand an sieben Terminen in den Räumen der Bibliothek des Umweltbundesamtes in Dessau statt. Alle Kolleginnen und Kollegen aus dem UBA waren eingeladen, um mit den Experten zu den genannten Themen zu diskutieren.

Kurze Artikel der Referentinnen und Referenten zu den Vorträgen und eine kurze Zusammenfassung der Diskussionen finden Sie in dieser Dokumentation. Die Beiträge stellen nicht die Lösung dar, aber sie zeigen uns, welche Sicht man entwickeln kann, woran man bei der Gestaltung von Nachhaltigkeit denken sollte und auch wie man Nachhaltigkeit denken kann. Ein wichtiges Zwischenfazit lässt sich schon an dieser Stelle ziehen: Nachhaltigkeit ist Vielfalt, sowohl was die Lösungen als auch die Akteure angeht. In Säulen der Nachhaltigkeit zu denken, engt den Blick oft zu stark ein – weiterführender ist es, sich klar zu machen, dass sowohl das soziale System als auch das Wirtschaftssystem von uns allen gestaltbar sind, und zwar unter den Bedingungen, die uns die Umwelt bietet. Wenn sich die Umweltbedingungen beispielsweise durch den Klimawandel verändern, kommen wir nicht umhin, uns anzupassen. Besser ist es, heute proaktiv zu gestalten, als sich (über)morgen reaktiv anpassen *müssen*.

An dieser Stelle möchten wir ganz herzlich den Referentinnen und Referenten, den Kolleginnen und Kollegen und den Mitarbeitern von IKU danken, dass sie diese Veranstaltungsreihe nicht nur möglich, sondern zu einem solch aufschlussreichen und inspirierenden Erlebnis gemacht haben. Wir hoffen, dass der fachbereichsübergreifende Diskurs, den wir in dieser Vortragsreihe zu grundsätzlichen Themen der Nachhaltigkeit führen konnten, fortgeführt werden wird.

Das Organisationsteam
A. Daschkeit, M. Eick, M. Koller, K. Kristof, U. Lorenz, S. Veenhoff, M. Winzer

Inhaltsverzeichnis

1	**Vorwort**	**4**
2	**Wohlstand durch Wachstum?**	**8**
2.1	Abstract / Scoping / Leitfragen	8
2.2	*Dr. Friederike Habermann*: Ecommony: Strukturelle Gemeinschaftlichkeit statt negatives Wachstum	9
2.3	*Dr. Reinhard Loske*: Paradoxien der „grünen“ Wachstumsdebatte	16
2.4	Zusammenfassung der Diskussion	19
3	**Gesellschaftlicher Wandel**	**20**
3.1	Abstract / Scoping / Leitfragen	20
3.2	*Prof. Dr. Johannes Heinrichs*: Vier Herzkammern der Demokratie – die „nachhaltige“ Synthese von direkter und parlamentarischer Demokratie	21
3.3	*Prof. Dr. Harald Welzer*: Moralische Phantasie	24
3.4	Zusammenfassung der Diskussion	26
4	**Soziale Innovationen**	**28**
4.1	Abstract / Scoping / Leitfragen	28
4.2	*Birgit Böhm*: Soziale Innovationen gleich Nachhaltigkeit? Einblicke aus der Praxis	29
4.3	*Prof. Dr. Hans Fleisch*: Soziale Innovation Social Franchising – Die Adaption kommerzieller Methoden zur Verbreitung neuer Lösungen von Gemeinwohlfragen	35
4.4	Zusammenfassung der Diskussion	39
5	**Green/Blue Economy**	**40**
5.1	Abstract / Scoping / Leitfragen	40
5.2	*Christoph Harrach*: Ökonomische Perspektiven für “Deutschland 2050”	41

5.3 Zusammenfassung der Diskussion 44

6 Gemeingüterbewirtschaftung 46
6.1 Abstract / Scoping / Leitfragen 46
6.2 *Prof. Dr. Erik Gawel*: Gemeingüterbewirtschaftung – Perspektiven der institutionellen und experimentellen Ökonomik 47
6.3 *Prof. Dr. Gerhard Scherhorn*: Gemeingüterbewirtschaftung: Revision der Eigentumsrechte! 54
6.4 Zusammenfassung der Diskussion 59

7 Persönlicher Wandel 62
7.1 Abstract / Scoping / Leitfragen 62
7.2 *Dr. Maik Hosang*: Persönlicher Wandel zu nachhaltigeren Lebensweisen. Welche Bezüge hat das Thema zur Emotions- und Glücksforschung? 63
7.3 *Marilyn Mehlmann*: The blind men and the ESD elephant 71
7.4 Zusammenfassung der Diskussion 74

8 Bildung für Nachhaltige Entwicklung 76
8.1 Abstract / Scoping / Leitfragen 76
8.2 *Prof. Dr. Gerhard de Haan*: Chancen und Perspektiven der Bildung für Nachhaltige Entwicklung 77
8.3 *Prof. Dr. Georg Müller-Christ*: Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive 82
8.4 Zusammenfassung der Diskussion 93

Anhang 94
Abbildungsverzeichnis 94
Abkürzungen 95

2 Wohlstand durch Wachstum?

2.1 Abstract / Scoping / Leitfragen

→ Beide Begriffe sind seit den diversen Krisen und dem Erreichen so mancher Systemgrenze so präsent wie unpräzise in Gebrauch und beide Begriffe haben viele Konzepte sowie Verheißungen und diffuse Angstauslöser im Gepäck. Beide Begriffe sind Grenzgänger zwischen Objektivität und Subjektivität und stellen die Frage: Wie wollen wir künftig leben und wirtschaften? Die Grenzen des Wachstums und Alternativkonzepte zur Wachstumsidee werden in der Gesellschaft heftig diskutiert. Dieser Frage widmet sich auch die Enquete „Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität".

→ Sieht man sich die verschiedenen Messinstrumente zu beiden Begriffen an, die zwar alle nicht perfekt sind, aber doch im Gesamtergebnis zu auffälligen Trendlinien und Zustandsbeschreibungen kommen, zeigt sich ein Auseinanderdriften der Kurven zu Wohlstand und Wachstum. Auch bei Wachstum resultiert ab einem gewissen Niveau nicht zwangsläufig mehr Wohlstand. Wohlstand und Wachstum haben sich entkoppelt und die Glücksforschung zeigt, dass ab einem gewissen Einkommen das Glücksgefühl nicht mehr steigt. Dennoch ist es offenbar ein politisch sehr schwerer Schritt, sich vom Wachstumsgedanken zu distanzieren und alternative Wirtschafts- und Lebensweisen ernsthaft in Betracht zu ziehen.

→ Leben und wirtschaften wir so weiter wie bisher, verbrauchten wir 2050 mehr als das Doppelte an Ressourcen, die uns unser Planet zur Verfügung stellt. Der Earthovershootday liegt jetzt schon im August, ein „Weiter-so" ist ausgeschlossen, die Vokabel ‚Krise' beschönigt das tatsächliche Kratzen an den Systemgrenzen und die anstehenden großen Verteilungsfragen unserer diversen Schuldenberge (ökonomisch, ökologisch, ethisch-moralisch) erschweren zunehmend einen optimistischen Blick auf die Zukunft durch parteipolitische und andere Brillen. Wir brauchen jetzt ungetönte Gleitsichtbrillen, die den Blick bis weit hinter die Horizontlinie öffnen und gleichzeitig die jeweils nächsten heranzoomen.

→ Und wir müssen Antworten auf die Frage finden, ob es bzw. welches Wachstum es innerhalb von Nachhaltigkeitsgrenzen geben kann.

Leitfragen

1. Können Wachstumsprozesse innerhalb ökologischer und sozialer Leitplanken wohlstandssteigernd und nachhaltig sein und „gesund laufen (lernen)"? Schließen sich Wachstum und Wohlstand aus? Keimt die alte Debatte zur Unvereinbarkeit von Wachstum und Nachhaltigkeit zu Recht wieder auf?

2. Was muss sich an unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem ändern? Was müssen wir neu denken? Wo müssen wir ansetzen? Und wie und mit was können wir die Menschen hierfür begeistern?

3. Welche rational-strategischen und welche emotional-kommunikativen „Hebel" müssen bewegt werden, damit ein solcher Wandel möglich wird? Und welche derzeitigen Hebel müssen außer Funktion gesetzt werden?

4. Wer betätigt welchen Hebel am wirkungsvollsten?

2.2 *Dr. Friederike Habermann*: Ecommony: Strukturelle Gemeinschaftlichkeit statt negatives Wachstum

Wohlstand durch Wachstum?

„Die frühen Flugversuche der Menschen bieten sich als Metapher an", so Anderson Ray, CEO von *Interface*, der weltgrößten Firma für Teppichboden, in dem Film ´*The Corporation*´. „Ein Mann stürzt sich mit seinem Flugzeug von einem hohen Felsen. Er bewegt die Flügel des Flugzeugs, der Wind pfeift in sein Gesicht und der Narr glaubt, er fliegt. Dabei ist er im freien Fall. Er weiß es nur noch nicht, weil der Boden so weit weg ist. Aber natürlich wird das Flugzeug abstürzen. Genau wie unsere Zivilisation."
Für die Erkenntnis, dass es nicht so weitergehen kann wie bisher, sprechen viele Fakten. So muss in Deutschland der CO_2-Ausstoß pro Kopf und Jahr von knapp elf Tonnen auf knapp drei bis 2050 fallen, um zumindest das sog. ´2-Grad-Ziel´ zu erreichen. Wie das mit Wachstum vereinbar sein soll – bei drei Prozent jährlich ergäbe sich bis dahin eine Verdreifachung der Wirtschaftsleistung – ist eine völlig ungelöste Frage. Denn dass sich Wachstum vom Ressourcenverbrauch entkoppeln ließe, hat sich historisch als Illusion erwiesen: Effizienzsteigerungen werden entweder gesamtgesellschaftlich von Konsumsteigerungen kompensiert (´rebound´-Effekt) oder in Schwellenländer exportiert (´rich-country-illusion´-Effekt).

In diesem Sinne betont der Sozialpsychologe Harald Welzer, „was im Moment Realpolitik ist, ist Illusionspolitik, und was Utopismus ist, ist Realismus, weil utopische Handlungsmaxime sind insofern ja realistisch, als sie davon ausgehen, so wie jetzt können wir einfach nicht weitermachen, und es muss einen ganz fundamentalen Wandel geben, und zwar keinen Wandel [...] im Kontext bestehender Praktiken, sondern was wir brauchen ist eine Veränderung des Rahmens selber".[1]

Damit gibt Welzer auch eine Antwort auf die häufig gehörte Frage, wie denn eine soziale und ökologische Radikalerneuerung auf demokratischem Weg erfolgen könne – sie lautet, eine Veränderung ´kultureller Praktiken´ als politisch zu verstehen.
Harald Welzer ist mir – nicht nur als Historikerin – ursprünglich in einem ganz anderen Zusammenhang bekannt. Als jemand, der darüber forscht, warum Menschen im Dritten Reich mitmachten. Insofern ist für mich spannend, dass er in der heutigen Situation dazu auffordert, nicht durch eine Veränderung von oben, sondern durch alltägliche Praktiken den Rahmen des Normalen zu verlassen, um eine geschichtliche Wendung herbeizuführen.

Hierum soll es im Folgenden gehen: Um Veränderungen politischer Praktiken im Hier und Jetzt, welche gangbare Wege für die Zukunft aufzeigen. Doch zunächst wird dem Zusammenhang von Wohlstand und Wachstum noch genauer nachgegangen. Dabei rücken wir als Menschen ins Zentrum: Wie geht es uns mit dem Wachstum? Was treibt uns an, das Wachstum anzutreiben? Wie weit sind wir selbst mit dem Wachstum verstrickt? Darauf aufbauend werden mit den von mir als ´Ecommony´ bezeichneten Prinzipien gelebte Ansätze anderen Wirtschaftens vorgestellt – nicht nur in alternativen Nischen, sondern auch in ´Halbinseln´ inmitten der Gesellschaft. Hierin zeichnen sich erstens ökonomische Wege aus der Wachstumskrise ab und zweitens Möglichkeiten zum ´Verlernen von Wachstum´.

Negatives endogenes Wachstum und Scarcity Generating Institutions

Ressourcen-, Klima-, Hunger- und Finanzkrise sind immer noch nicht alle Katastrophen, denen es gegenzusteuern gilt. Das Bundesgesundheitsministerium schätzte 2009 die Zahl der behandlungsbedürftig an Depression Erkrankten in Deutschland auf vier Millionen; im selben Jahr wurden laut Techniker Krankenkasse bei fast einem Drittel der weiblichen Studierenden psychische Probleme diagnostiziert. Im Jahr 2010 belegte hierzulande die Diagnose ´depressive Episode´ erstmals den Spitzenplatz bei den Fehltagen; die Weltgesundheitsorganisation vermutet, dass Depression bis 2020 weltweit die zweithäufigste Ursache für durch Krankheit ´verlorene Jahre´ sein wird. Ursachen können sowohl Überarbeitung als auch Unterforderung sein. Denn während die einen unter fehlender Erwerbsarbeit leiden, leiden andere unter zu viel davon. In beiden Fällen vermissen Menschen Zeit, Muße, Sinnhaftigkeit ihres Tuns und soziale Einbettung. Um materiellen Wohlstand zu erlangen, verengt sich die Vielfalt unserer Fähigkeiten auf deren bloße Wettbewerbsfähigkeit und fokussiert sich auf das Verwertbare.

1 Harald Welzer auf der Utopia-Konferenz 2009; www.youtube.com/watch?v=0v-gnuj3wY8&feature=related.

Der italienische Wirtschaftsprofessor Stefano Bartolini (2010) spricht vom *happyness paradox* als dem Paradox der modernen Kultur, um auszudrücken, dass die positiven Wohlfahrtseffekte durch die Verbesserung der ökonomischen Situation mit der Zeit überkompensiert werden durch die negativen Auswirkungen auf zwischenmenschliche Beziehungen. Aufgrund einer eingehenden Untersuchung von Daten für die USA von 1975 bis 2004 kommt er zu dem Schluss, dass die US-Wirtschaft mit einer Rate von mehr als zehn Prozent hätte wachsen müssen, um die durch das Wachstum hervorgerufenen Negativeffekte aufzuheben. Die Ergebnisse zeugten von Leben, die in Teufelskreisen verfangen seien: Von Menschen, die ihre Beziehungsarmut ausgleichen, indem sie sich in Erwerbsarbeit stürzen, hierdurch aber wiederum die Beziehungen weiter verarmen lassen, sich so noch mehr in Erwerbsarbeit vergraben und so weiter. Eine Falle, die sowohl individuell als auch gesellschaftlich ist.

Die Menschen klammern sich ans Wachstum, ohne zu hinterfragen, wie sich dieses bildet. Tatsächlich wird es zu einem großen Teil angetrieben durch das Streben nach *´positional goods´*, wie Fred Hirsch dies schon 1980 genannt hatte: dem Streben danach, mehr zu haben als andere. Eine Umfrage aus den 1990ern in den USA ergab, dass 60 Prozent der Menschen es als wesentlich für ihre Zufriedenheit ansahen, deutlich mehr als der Durchschnitt zu verdienen. Es braucht keine besonderen mathematischen Kenntnisse, um zu erkennen, dass in diesem Sinne Wachstum und dadurch ermöglichtes Einkommen – zumal die Wohlstandsschere in den Jahren danach noch dramatisch auseinanderging, auch in Deutschland – immer in erster Linie Verlierer und damit Unglück produziert.

Bartolini spricht weiter von *Negativ Endogenous Growth* (NEG), womit Wachstum gemeint ist, welches nur dadurch verursacht wird, dass Menschen versuchen, Negativfolgen von Wachstum auszugleichen. Wachstum sei sowohl Ursache als auch Konsequenz von *relational decay*. Geld biete viele Formen – reale oder illusorische – des Schutzes vor den Folgen von Beziehungsarmut. Und Werbung quelle über von der Erinnerung an uns, dass wir Angst haben, dieser Gesellschaft nicht zugehörig zu sein, Verlierer zu sein.

In vielen Hinsichten lässt uns der Verfall zwischenmenschlicher Beziehungen zu hart arbeitenden Produzenten und enthusiastischen Konsumenten werden. Wir versuchen, unseren Nachbarschaften ohne Identität und Seele zu entkommen,und müssen uns dafür noch mehr diesem Verfall aussetzen, indem wir mehr arbeiten und mehr produzieren, indem wir gestresst und in Eile leben, indem wir immer mehr Autos benutzen. Wir brauchen Geld. Doch indem wir uns so verhalten, tragen wir zu dem Umwelt- und Beziehungsverfall, dem wir zu entkommen suchen, bei. Eine Welt, in der Stille, saubere Luft, das Eintauchen in einen klaren See oder ein Spaziergang im Grünen auf eingezäunte Gebiete beschränkt ist, ist eine Welt, die beträchtliche Ressourcen verbrennt, um der unlebenswerten Umwelt, die sie kreiert hat, zu entfliehen.
Moderne Städte antworten auf die Armut an kostenfreien Treffpunkten mit einem Überfluss an teuren Freizeitmöglichkeiten. Private, kostenintensive Güter wie schöne Eigenheime, exquisite Shops oder Vergnügungsstätten schützen individuell vor dem Verfall der Gemeinschaftsgüter, welche früher frei zugänglich waren. Einkaufscenter bieten Fußgängern einen Zufluchtsort, wo, unter anderem Kinder vor Autos sicher sind. Doch während viele hier auch hinkommen, um unter Menschen zu sein, sind die Beziehungsmöglichkeiten verstrickt in Konsumanreize und -zwang und führen zu dem Ausschluss jener, die nicht kaufen können. Freizeit wird zu einem Bereich, in dem Einkommensdifferenzen für das Wohlbefinden den größten Unterschied machen, da sie sich stark auf Beziehungsmöglichkeiten auswirken. Menschen mit viel Geld haben zu all dem Zugang. Doch Menschen mit wenig Geld bleibt im Grunde nur das Fernsehen.

All dies sind Teufelskreise des negativen endogenen Wachstums. Das Ergebnis sei die zunehmende Bedeutung des Privaten und die zunehmende Knappheit „of that which is common“: Kontakte und Umwelt. Darum sehe der traditionelle Blick auf Wirtschaftswachstum nur eine Seite der Medaille: die glänzende – jene, wonach die Luxusgüter der einen Generation zu den Standardgütern der nächsten werden und zu einem Grundbedürfnis der übernächsten. Aber es gebe auch die dunkle Seite, wonach die Güter, die für die eine Generation frei zur Verfügung standen, für die nächste Generation knapp und teuer werden und zu Luxusgütern für die danach kommende.

Der Ökonom Wolfgang Hoeschele (2011) spricht in diesem Sinn von *Scarcity Generating Institutions*. So kann ein US-Dollar weniger als nichts sein: Während gern auf den Erfolg verwiesen wird, dass heute mehr Menschen als früher über mehr als einen Dollar pro Tag zum Leben verfügen, so wird übersehen, dass es im globalen Süden permanent zu Zerstörungen von Subsistenzproduktion kommt durch die Privatisierung oder Verschmutzung offen zugänglicher Flächen und Gewässer, sei es als Wohnfläche, zum Eigenanbau oder schlicht, um Feuerholz, Kräuter oder Beeren zu sammeln bzw. zum Trinken, Waschen und Fischen.

Scarcity generating institutions machen auf diese Weise unfrei, denn sie zwingen zu einem bestimmten Lebensentwurf. Wiederum Bartolini weist darauf hin, dass von Menschen als eigene Handlungsmöglichkeiten nur noch Erfolg im Wettbewerb sowie Bereicherung gesehen werden. Er erkennt hierin die Grundlage für das Fehlen von Verantwortlichkeit gegenüber der eigenen und der gesellschaftlichen Zukunft. Während die meisten Menschen im Westen ihr Leben als von Freiheit geprägt beschreiben würden, erlebten sie es als Druck und Zwang. Auf diese Weise das moderne Versprechen von Freiheit zu brechen, sei die bitterste Enttäuschung des ökonomischen Überflusses.

Wenn wir also Knappheiten ohne Wachstum reduzieren wollen, müssen wir diskutieren, welche Nutzungsrechte von welchen Ressourcen am wenigsten Knappheit bzw. den größten Überfluss produzieren. Doch bevor wir zu dieser ökonomischen Seite zurückkehren, richten wir den Blick noch einmal genauer auf die Wurzel des Problems: uns selbst.

Der homo oeconomicus ist jetzt. Wir werden

Meine wichtigste Erkenntnis als Historikerin war sicher diese: zu verstehen, dass es keine geschichtlich übergreifende Rationalität gibt. Jede Epoche hat ihr eigenes Denksystem. Der französische Philosoph Michel Foucault spricht von Archäologie, um aufzuzeigen, dass es darum geht, vergangene Rationalitäten ´auszugraben´. Damit verbunden ist, dass es kein ahistorisches Menschsein gibt. Wichtig ist dieser Gedanke nicht zuletzt in feministischer und antirassistischer Forschung. Was es heißt, Frau zu sein oder ob schwarz zu sein von Bedeutung ist bzw. überhaupt als denkbare Kategorie besteht, ist historisches Produkt. Ebenso macht es keinen Sinn zu sagen: „Ich im 19. Jahrhundert hätte aber“ oder „Ich als Frau in Afghanistan würde aber“ – es gibt uns immer nur zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort, zutiefst verwoben mit unserem Umfeld.

Seit der Glaube an reinen Determinismus durch Gene zunehmend überwunden wird, treffen sich feministische und antirassistische Theorien mit Erkenntnissen der Epigenetik. So sagt Robert Maurice Sapolsky, Professor für Biologie und Neurologie an der Stanford University: „Mit unterschiedlichen Gesellschaften – individualistisch oder kollektivistisch – gehen sehr unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Gehirnen und unterschiedlichen Denksystemen einher.“ [2] Und er warnt: In einer Welt, in der es um Aufstieg gehe, in der Menschen sich als unterschiedliche Schichten definierten wie in der heutigen Gesellschaft, hätten sie nur wenige ebenbürtige Menschen, mit denen sie reziproke, ebenbürtige Beziehungen verbinde. Dies führe zu weniger Altruismus.

In meiner Dissertation (2008) habe ich herausgearbeitet, wie sehr unsere Identitäten mit dem *homo oeconomicus* verwoben sind. In diesem Sinne sei noch einmal Harald Welzer zitiert:
„Der Habitus, die Gefühle und die Denkformen des ökonomischen Menschen haben sich nicht durch kognitive Operationen verändert, die Aufklärer entworfen haben, sondern durch die ökonomische, industrielle und politische Praxis der sich entwickelnden bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaften. Will man also etwas an den mentalen Infrastrukturen verändern, müssen die Praktiken selbst verändert werden.“

Wesentlich hierbei ist aber natürlich nicht nur: Die Welt formt uns. Sondern auch: Wir formen die Welt. Doch mit Verweis auf den Beitrag Welzers in dieser Publikation will ich diesen Aspekt nicht weiter ausführen. Es sei lediglich hinzugefügt, wie verblüffend angesichts der jahrhundertelangen Prägung sich darüber hinaus sofortige Effekte ablesen lassen – nämlich davon, wie Geld den Charakter verdirbt. Einige Beispiele: Als ´Gummibärcheneffekt´ wird es bezeichnet, wenn Kinder zunächst für etwas belohnt werden und später keine Belohnungen mehr bekommen: Haben sie vor der Einführung des Belohnungssystem aus Freude und mit Begeisterung gemalt, so verlieren sie die Lust. Haben sie vorher wie selbstverständlich anderen geholfen, so weigern sie sich nun. Experimente mit Erwachsenen laufen auf Ähnliches hinaus. So führte eine Strafgebühr in israelischen Kindergärten dazu, dass danach im Schnitt mehr als doppelt so viele Eltern ihre Kinder zu spät abholten. Und selbst nachdem das Bußgeld wieder abgeschafft wurde, blieb es dabei. Dass es das ´Zuspätkommen´ dann wieder ´umsonst´ gab, mag den Eltern wie ein Sonderangebot erschienen sein. Was vorher eine soziale Qualität gewesen war – die betreuende Person nicht warten zu lassen –, war nunmehr zu einer Quantität degradiert, die das Verantwortungsgefühl nicht weiter stimulierte. In der Ökonomie wird dies als ´*crowding out of motivations*´ bezeichnet: Die monetäre Motivation untergräbt die eigentliche ´intrinsische´ Motivation – statt sich, wie gemeinhin geglaubt wird, zu addieren.

Der Philosoph Richard David Precht spricht in seinem Buch ´Die Kunst, kein Egoist zu sein´ von der „seltsamen Macht des Geldes“: Es zerstöre in uns den Sinn für „die individuellen Qualitäten, für das Seltene und Flüchtige, für den Moment, für die Nähe und

2 Zitat aus dem Film ´Zeitgeist – Moving Forward´ (2011) www.youtube.com/watch?v=AQNktvqGkkQ.

so weiter. Alles klingt farblos und indifferent, wo das Geld den Taktstock schwingt. Das Leben erscheint völlig versachlicht – so sehr, dass alles außer dem Geld an Bedeutung verliert". Die Erkenntnis, dass materielle Belohnungen den Charakter verderben, so Precht, habe etwas zutiefst Verstörendes. Schließlich beruhe unser ganzes Wirtschaftssystem auf einem solchen Tauschhandel.

Die Marktwirtschaft ist der Versuch, ein ökonomisches System ohne intrinsische Motivation zu erreichen. Dadurch beeinflusst es die Wahrnehmung, warum wir miteinander in Beziehung treten: Es legt nah, dass das Motiv instrumentell ist, dass es auf materiellen und egoistischen Interessen beruht.

Ecommony: real existierende Tendenzen einer besseren Welt

Welche Bedeutung besitzen also Ansätze solidarischen Wirtschaftens für eine Postwachstumsgesellschaft? Und allerdings: Ist solidarisches Wirtschaften nicht verbunden mit engen Gemeinschaften, in denen alle das Klo aus Liebe putzen müssen und den Rest ihrer Arbeitszeit dem gesellschaftlichen Produktionsniveau um Jahrhunderte hinterherhinken?

Nein. Zum einen sind sie konkrete Versuche, ökonomisches Handeln ohne Fixierung auf Kapitalüberschuss zu gestalten. Insofern sind solche praktischen Ansätze Versuchsfelder für eine Ökonomie jenseits des Wachstums. Zum anderen stellen sie aber auch insofern notwendige Ausgangspunkte dar, als es nicht ausreicht, über eine Postwachstumsgesellschaft nachzudenken. Es kommt auf die Erfahrungen an, die darin gemacht werden – und die uns als Menschen verändern, um so neue Erkenntnisse erlangen zu können.

Im Laufe meiner Untersuchung über Ansätze alternativen Wirtschaftens im deutschsprachigen Raum, ´Halbinseln gegen den Strom´ (2009), wurde mir immer deutlicher, dass die jüngeren den Prinzipien der ´commons-based peer production´ entsprechen. Mit diesem Ausdruck erklärt der Harvard-Professor Yochai Benkler die Entstehung freier Software im Rahmen einer Erweiterung der neuen Institutionenökonomik – denn freiwillige Zusammenarbeit ist mit der auf den *homo oeconomicus* gestützten ökonomischen Theorie nicht zu begreifen. Tatsächlich findet sich hier also ein gelebter ökonomischer Ansatz, der nicht auf Konkurrenz aufbaut, sondern auf ´struktureller Gemeinschaftlichkeit´ (Stefan Meretz).

Warum ´commons-based´? Dem englischen Wort ´commons´ entspricht das deutsche ´Allmende´. Dies waren im Mittelalter Ländereien im Besitz der Dorfgemeinschaft, an denen alle Gemeindeglieder das Recht zur Nutzung hatten. In Deutschland wurden sich diese sich in jedem Dorf befindlichen Flächen zu Beginn der Neuzeit von den Herrschern angeeignet, was ein wesentlicher Grund für den Bauernkrieg war und was durch die damit verbundene Trennung der Menschen von ihren Lebens- und Arbeitsgrundlagen letztlich zur ´Freisetzung´ des Industrieproletariats führte. Doch dieses *enclosure*, wie es im Englischen heißt, stellt durchaus keinen abgeschlossenen Prozess dar. Auch wenn uns Allmenden in Form von Weideflächen und Ackerland inzwischen fremd sind – was Commons nicht sind und was Commons sind, ist eine Frage dessen, was wir normal finden. Noch finden wir es in Deutschland weitgehend normal, in Gewässern baden zu können – den Brandenburger Seen beispielsweise aber droht die Privatisierung; beim Wandlitzsee ist es schon geschehen. Die Folge: Anlegern kann mit einem Zaun der Zugang zum Wasser versperrt werden, Stegbesitzer müssen hohe Pachtgebühren aufbringen, eine Gemeinde muss für eine Badestelle mit Rutsche sogar 50.000 Euro im Jahr an den Eigentümer überweisen. Und immer häufiger muss für den Eintritt in einen Park gezahlt werden. Mit Commons gesehen bricht es einer das Herz, wenn am Eingang ein altes Pärchen die Wächter bittet, einige Schritte hineingehen zu dürfen, um wenigstens Fotos zu machen.

Commons sind aber auch in anderem Sinne ein wesentliches Prinzip der Gegenwart: Der eingangs zitierte Ray Anderson von *Interface* beschreibt in dem Film ´The Corporation´ ebenfalls, wie entsetzt er war, als er verstand, „just how much stuff the earth has to produce to our extraction process to produce a dollar of revenue for our company". Auch die Patentierung von Biodiversität fällt unter die privatwirtschaftliche Aneignung von Commons – und damit verbundene ´Bestrafungen´ für das Verwenden traditioneller Reis- oder Kartoffelsorten sowie Heilpflanzen beziehungsweise die fälligen Gebühren beim Singen vieler Weihnachtslieder oder Geburtstagsständchen in deutschen Kindergärten oder gar auf *youtube*. Die Liste ließe sich nur allzu leicht verlängern. Die private Inbesitznahme von Commons ist auch heute Alltag – jedoch weniger durch Individuen, denn durch Konzerne.

Wurde bislang überwiegend von den ´*natural commons*´ gesprochen, so bezieht sich der Terminus der ´commonsbasierten Peerproduktion´ allerdings überwiegend auf die Kategorie der

´*digital commons*´. ´Peer´ oder *peer-to-peer* steht für Beziehungen unter Gleichrangigen. ´Peerproduktion´ beschreibt die Art und Weise, in der freie Software-Produktion betrieben wird, ohne dass es eine hierarchisch gegliederte Organisierung gäbe oder Äquivalententausch eine Rolle spielte. Stattdessen handeln Peer-Produzenten aus Vergnügen, aus Leidenschaft oder aufgrund des Wunsches, etwas Nützliches zu tun und der Community etwas zurückzugeben, wie Untersuchungen zeigen (Himanen 2001).

Besitz statt Eigentum lautet eines der Prinzipien dieser commonsbasierten Peerproduktion, die sich, von mir als ´Ecommony´ gefasst, in der realen Welt wiederfinden lassen. Etwas wird besessen, solange es aktiv benutzt wird, Eigentum aber kann verkauft werden. Diese Unterscheidung findet sich auch im Bürgerlichen Gesetzbuch: Der Vermieterin gehört die Wohnung, der Mieter besitzt sie. Bei Commons zählt nicht abstraktes Eigentum, sondern wer was tatsächlich braucht und gebraucht. Nach diesem Prinzip kann niemandem eine Wohnung gehören, ohne selbst darin zu wohnen; und wer in einer Wohnung wohnt, der besitzt sie auch. Für Wohnungen galt dies bis 2011 in Kuba.

Reine öffentliche Güter, also nichtrivale, wie die hierfür vielzitierten Deiche und Leuchttürme sowie Radio- und Fernsehsender oder natürlich Software, sind besonders geeignet für den freien Zugang; aber auch die sog. unreinen öffentlichen Güter, bei denen das Ausschlussprinzip nicht greift, jedoch eine Rivalität im Konsum besteht: Straßen und Wege, Wasserver- und -entsorgung oder allgemein Verkehrsmittel und Infrastruktur. Während all diese Güter im gegenwärtigen System teilweise unentgeltlich, teilweise nur gegen Gebühr erhältlich sind, wären sie als Commons grundsätzlich für alle nutzbar. Vielleicht werden die alten Eltern dann öfter besucht, aber dass Wege oder Abflüsse nur noch verstopft wären, davon ist nicht auszugehen: Bedürfnisse sind nicht unendlich.

´Besitz statt Eigentum´ kann sich aber auch auf Gegenstände beziehen, beispielsweise Bücher. Dafür gibt es Bibliotheken. Oder sie werden an Freunde verliehen. Doch es geht auch anders: Öffentliche Bücherschränke, mal aus Holz, mal in Form zweckentfremdeter Telefonzellen oder Verteilerkästen, aus denen genommen und in die umgekehrt Bücher gestellt werden können, existieren inzwischen in vielen deutschen Städten.
Das Gleiche gilt für Werkzeuge, wenn diese in einem überschaubaren Rahmen genutzt werden, da sie anders als ein Buch nicht irgendwann ´ausgebraucht´ sind. In den allermeisten Projekten werden Werkzeuge gemeinschaftlich genutzt. Auch dies existiert in öffentlicher Form, zumindest im kalifornischen Berkeley: Hier lassen sich Werkzeuge wie in einer Bibliothek ausleihen. Darüber hinaus finden sich als alternative Ansätze in Deutschland auch ganze Offene Werkstätten, sei es zur Holz- oder Metallbearbeitung, als Fahrrad- oder Nähwerkstatt oder auch ausgestattet mit *personal fabricators*, also 3-D-Druckern für selbstdesignte Kunststoffgegenstände.

Nutzungsgemeinschaften tauschen weit mehr als nur Werkzeuge unentgeltlich und ohne direkte Tauschlogik aus: Dies sind Netzwerke aus Personen, die gemeinsam etwas nutzen oder sich gegenseitig zur Verfügung stellen. ´NutziGems´ basieren auf dem Prinzip, dass nicht alle alles besitzen müssen, nur um es ab und zu gebrauchen zu können. Dies können Gegenstände sein oder auch Fertigkeiten und Wissen – kurz: Ressourcen.

Auch die rund sechzig Umsonstläden alleine in Deutschland können in diesem Sinne interpretiert werden. Ein Umsonstladen funktioniert wie ein Second-Hand-Laden, nur eben ohne Geld und ohne Tauschlogik. Wer etwas hat, was er nicht mehr möchte, bringt es. Wer etwas im Laden entdeckt, was sie gebrauchen kann, nimmt es. Obwohl auch manchmal Schenkläden genannt, sind sie in diesem Sinne jedoch gerade nicht als Orte zu verstehen, wo Dinge von Privateigentum in Privateigentum übergehen, sondern als Orte, wohin Dinge gebracht werden, die aus dem eigenen Besitz gefallen sind, da sie nicht mehr benutzt werden. Auf diesem Gedanken baut auch der Ansatz des hinter dem Umsonstladen Hamburg stehenden Arbeitskreises Lokale Ökonomie (AK LöK) auf, Regale als ´freie Hardware´ zu bauen, die als Dauerleihgaben vergeben werden.

Doch Beispiele gibt es nicht nur in alternativ. Unter dem Titel „Meins ist deins“ berichtet Kerstin Bund in der *Zeit* vom 15. Dezember 2011:
„Die neue Generation von Konsumenten stellt nun fest, dass sie oftmals gar nicht die Produkte will, sondern nur den Nutzen, den sie stiften. Nicht die CD, sondern die Musik, die diese spielt. Nicht die DVD, sondern den Film, der darauf läuft. Nicht die Bohrmaschine, die zeitlebens nur 6 bis 13 Minuten im Einsatz ist, sondern Löcher in der Wand. In wachsenden Teilen der Wirtschaft wollen Verbraucher nutzen statt besitzen. Sie empfinden Eigentum nicht länger als Privileg, sondern eher als Bürde. Sie sehnen sich nach einem leichteren Leben, nach der Leichtigkeit des Nichtbesitzens. Oder wie es der Poet und Sachbuchautor Mark Levine im

New York Times Magazine ausdrückte: ´Teilen verhält sich zu Besitz wie der iPod zur Achtspurkassette, das Solarmodul zum Kohlbergwerk. Teilen ist sauber, frisch, urban, postmodern; Besitzen ist langweilig, selbstsüchtig, ängstlich, rückständig.“

Bereits Anfang des Jahrtausends schrieb Jeremy Rifkin in seinem Buch *Access* (2000), wir befänden uns im Übergang zu einer „kollaborativen Revolution“; dies sei „einer der großen Wendepunkte der Menschheitsgeschichte.“ Doch er wies auch darauf hin, dass geldvermittelter Zugang zu Ausschluss führe. Die Rolle des Staates werde es sein, das Recht jeder Person auf Zugang zu schützen. Dies werde zum Prüfstein dafür, wie gerecht die Handlungsmöglichkeiten der Menschen organisiert seien. Wenn genügend materielle Güter im Umlauf seien, mache es keinen Sinn mehr, nach dem Muster des Ausschlusses zu strukturieren.

Tatsächlich erinnert solches Teilen an die Tauschringe, welche als Form alternativen Wirtschaftens in den 1990er Jahren boomten. Tauschringe funktionieren mit selbst erfundenen Währungen – seien es Kreuzer, Taler oder Äppel. Diese stellen eine Viertelstunde Arbeit dar, egal welche, und wirken auf diese Weise egalitär. Das System hebt jedoch nicht alle Nachteile des Geldes auf. So müssen sich Menschen immer noch mit dem ´vermarkten´, was ihre effizientesten und nicht was ihre liebsten Tätigkeiten sind, denn sonst sind sie den anderen zu teuer; und nicht, weil sie etwas tun möchten, werden sie aktiv, sondern um sich selbst etwas leisten zu können. Eine weitere Kritik aber liegt darin, dass Ressourcen beschränkt bleiben: Obwohl die CD nicht verschwindet, wenn sie zwischendurch von der Nachbarin genutzt wird, erfolgt die Abgabe nur gegen Äppel. Richard Stallman, der bereits 1983 mit GNU ein freies Softwareprojekt startete, betont, ein System sei verkehrt, wenn es Menschen daran hindere, ihren Nachbarn zu helfen – durch die Weitergabe von Software beispielsweise. Noch extremer ist dies im heutigen Alltag, wo wir vor der Wahl stehen, uns in dieser Situation kriminell oder als Arschloch zu verhalten.

Entsprechend ist einer der zentralen Ansatzpunkte neuer Projekte, Ressourcen so offen wie möglich allen zur Verfügung zu stellen. Dies hätte enorme ökologische Folgen: Erstens, da auf diese Weise nicht alles pro Haushalt neu angeschafft werden muss – da ist der ungenutzte Hausrat im Wert von 35,5 Milliarden Euro, der laut einer aktuellen *Ebay*-Studie in deutschen Schränken lagert, noch gar nicht mitberücksichtigt. Zweitens wird das Denken in *´positional goods´*, deren Sinn darin besteht, dass die Menschen um einen herum diese nicht besitzen, überwiegend hinfällig. Ebenso drittens viele Aspekte dessen, was Stefano Bartolini als negatives endogenes Wachstum bezeichnet, da die private Abschottung hierfür wesentlich ist. Nebenbei hat all dies auch noch positive Effekte für die Psyche, denn Studien zeigen, dass die Fokussierung auf materielle Anschaffungen Menschen kränker sowie anfälliger für negative Emotionen macht (Kasser 2003), und wieder andere Untersuchungen belegen, dass Gesellschaften ohne große Einkommensunterschiede generell glücklicher sind, und zwar auch die Reiche(re)n darin (Wilkenson/ Pickett 2010).

Teile, was du kannst: Das zweite Prinzip *Share what you can* also ´Teile, was du hast und nicht brauchst´, findet sich zunächst aufgeteilt in vier Formen: als parallele Nutzung (zum Beispiel eines Internetzuganges); als serielle Nutzung, also nacheinander (in diesem Sprachgebrauch wären die Regale des AK Lök *´Perma-Floater´*); als gemeinschaftlich organisierte Sammlungen (wie Bibliotheken oder Wikipedia) sowie Orte der offenen Produktion (entweder im Netz wie gemeinschaftliches Design oder als Offene Werkstätten).

´Teile, was Du kannst´ hat aber neben dieser (´und was Du nicht brauchst´) noch zwei weitere Bedeutungen: ´Teile, was Du weißt´ sowie ´Teile, was Du tust oder tun möchtest´. Neben Dingen sind also auch Fähigkeiten und Tätigkeiten gemeint. Oder auch Wissen. Bekanntlich vervielfacht sich Wissen durch Teilen. Und wer sich durch Elitebildung nicht im Konkurrenzkampf behaupten muss, kann genießen, mit anderen zusammen hierdurch die eigenen Fähigkeiten noch besser nutzen zu können. Das sogenannte *skill-sharing* setzt hier an. „Leute werfen ihr Wissen, ihre Ressourcen, ihre Infrastruktur in einen großen Pool, aus dem sich alle, die der Solidargemeinschaft angehören, nach Bedarf bedienen können“, aber: „es ist freiwillig“, erklärt Sabine Steldinger das Prinzip der *Traveling School of Life*.

Dies geht über in das dritte Prinzip *´Beitragen statt Tauschen´*: Statt die eigenen Fähigkeiten in Quantitäten ummünzen zu müs-

sen, wird aus einem Bedürfnis heraus aktiv gehandelt. Auch dies wird in Nutzungsgemeinschaften praktiziert. Die von den Städten Hamburg und Frankfurt/Main mitgetragenen ´*sharety*´-Webseiten hatten anfangs einen ähnlichen Ansatz, verkamen – so möchte ich sagen – jedoch zu einer Spendenaktion. Ein radikales Beispiel stellt die nichtkommerzielle Landwirtschaft dar. Diese wird auf dem Karlshof bei Templin betrieben. Das Besondere an ihr: Die Ernte (wie Kartoffeln, Erbsen, Getreide oder Öl aus Sonnenblumenkernen) wird nicht verkauft, sondern unentgeltlich und ohne Äquivalenzlogik abgegeben. In Berlin hat sich eine nichtkommerzielle Backgruppe zusammengefunden, welche das Getreide weiterverarbeitet und als Brote nach demselben Prinzip abgibt. Eine nichtkommerzielle Baugruppe gründet sich, eine ebensolche Praxis für Naturheilkunde befindet sich im Aufbau.

Freiwilligkeit und Offenheit sind all dem zugrundeliegende Prinzipien. Doch von all dem sind wir noch entfernt: *Die Zeit* erwähnt eine Studie für das BMU von 2010, wonach 40 Prozent der Befragten in den vergangenen drei Jahren nie einen Gebrauchsgegenstand gemietet und fast 30 Prozent nie etwas bei einem Bekannten oder Nachbarn ausgeliehen haben. Erst recht erscheint den allermeisten absurd, Menschen könnten zu einer Gesellschaft beitragen, ohne dazu gezwungen zu sein – während sie gemeinhin betonen, dies sei bei ihnen selbst anders. Gleichzeitig fällt es uns bei *Star Trek* gar nicht auf, dass die Handlungen dort nicht durch ständiges Hin- und Herschieben von Geldscheinen unterbrochen werden. Und lachen gemeinsam mit den Helden unseren eingefrorenen Zeitgenossen aus, der direkt nach seinem Auftauen sich überlegt, wie groß die Summe auf seinem Bankkonto inzwischen sein müsse …

Vielleicht ist all dies aber gar nicht so unrealistisch in einer (Arbeits-)Welt, in der Konzerne wie IBM bereits davon ausgehen, in Zukunft ihre Beschäftigten überwiegend von Projekt zu Projekt aus einer weltweiten ´*talent cloud*´ auszuwählen – natürlich nur jene, welche sich als die Besten erweisen und keinen Schatten auf ihrer Bewertungskala à la Ebay aufweisen. Vielleicht wäre es ja gar nicht so anders – nur ohne Druck und Konkurrenz und Erschöpfungssyndrom? Michael Hardt und Toni Negri gehen in ihrem Buch ´Common Wealth´ (2010) davon aus, dass die heutige Form der Produktion eine Ausweitung des Gemeinsamen nicht nur ermöglicht, sogar sie zunehmend braucht.

Quellenverzeichnis

→ Bartolini, Stefano (2010): *Manifesto for Happiness. Shifting Society from Money to Well-Being* (engl. tlws. Übers. des ital. Orig., Rom), http://www.econpol.unisi.it/bartolini/papers/MANIFESTO.pdf.

→ Bund, Kerstin (2011): „Meins ist deins. Ob Kleidertauschpartys in Berlin, gemietete Gärten in Bonn oder privates Carsharing in Hamburg: Konsumenten wollen nicht mehr alles besitzen, sondern viel erleben. Sie teilen und leihen, statt zu kaufen“, in: *Die Zeit* Nr. 51 v. 15.12.11, S. 29f.

→ Habermann, Friederike (2009): *Halbinseln gegen den Strom. Anders leben und wirtschaften im Alltag*, hrsg. v.d. Stiftung Fraueninitiative, Königstein.

→ Habermann, Friederike (2008): *Der homo oeconomicus und das Andere. Hegemonie, Emanzipation und Identität*, Baden-Baden.

→ Hardt, Michael /Negri, Antonio (2010): *Common Wealth. Das Ende des Eigentums*, Frankfurt/ New York.

→ Himanen, Pekka (2001): *Die Hacker-Ethik und der Geist des Informations-Zeitalters*, München.

→ Kasser, Tim (2003): *The High Price of Materialism*, Cambridge/ Mass.

→ Rifkin, Jeremy (2000): *Access. Das Verschwinden des Eigentums*, Frankfurt/M.

→ Wilkenson, Richard/ Pickett, Kate (2010): *Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind*, Frankfurt/M.

2.3 *Dr. Reinhard Loske*: Paradoxien der „grünen“ Wachstumsdebatte

Die ökologisch motivierte Debatte über Wirtschaftswachstum ist voller vermeintlicher oder tatsächlicher Paradoxien. Fünf davon sollen hier diskutiert werden:

1. Während radikale Konsumkritik, Industrialismuskritik und Wachstumskritik in der Gründungszeit der modernen Ökologiebewegung vor vierzig Jahren eine zentrale Rolle spielten (vgl. z. B. Meadows, Gruhl, Amery, Bahro, Fromm), gelten vielen Umweltengagierten heute grünes Wachstum, grüne Industriepolitik und grüner Konsum (alles unter der Überschrift „Green New Deal“) als wichtigste Lösungsstrategien gegen die Umwelt- und Wirtschaftskrise. Aus der These „Wachstum“ und der Antithese „Nachhaltigkeit“ wurde die vermeintliche Synthese „Nachhaltiges Wachstum“, hinter der sich fast alle versammeln können. Doch ist das mehr als ein folgenloses Wortspiel? Ging es Anfang der 70er Jahre in Wahrheit gar nicht um eine generelle Kritik am Prinzip permanenten Wachstums, sondern nur an dessen konkreter (nicht grüner) Ausprägung?

2. Das Preisen der „Effizienzrevolution“ (von Weizsäcker) und der Verbesserung der Ressourcenproduktivität um einen „Faktor 10“ (Schmidt-Bleek) oder mehr gehört heute (vernünftigerweise) zum Kanon von Ökologiebewegten, grünen Unternehmen, Parteien und Verbänden. Dieses Argument ist realpolitisch in höchstem Maße anschlussfähig an den allgegenwärtigen Wettbewerbs- und Innovationsdiskurs. Wer für seine Strategie nicht nur relativen Umweltnutzen, sondern auch Arbeitsplätze, (Energie- und Ressourcen-) Sicherheit, Exportchancen und gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit ins Feld führen kann, der hat in jedem Falle bessere Karten als der, der über Reduzierung, Einschränkung und das Beachten von Grenzen spricht. Kritisch wird das Überhöhen und Verabsolutieren des Effizienzkonzeptes, wenn zugleich über die Frage des „rechten Maßes“ geschwiegen wird, um sich nicht (als Miesmacher, Fortschrittsfeind, Verzichtsapostel oder Spaßbremse) angreifbar zu machen. Fakt ist, dass mindestens in der Vergangenheit die Effizienzgewinne durch Wachstumseffekte aufgezehrt wurden, es also nicht zur Senkung des absoluten Ressourcenverbrauchs kam. Man kennt das Hase-und-Igel-Spiel, das die Ökonomen den Rebound-Effekt nennen: verbrauchsärmere Autos, aber mehr Autos; effizientere Elektrogeräte, aber mehr elektrische Anwendungen; weniger Raumwärmebedarf pro Quadratmeter Wohnfläche, aber mehr Wohnfläche pro Kopf… Kurzum: Ist es nicht bestenfalls naiv, schlimmstenfalls unehrlich, nur die halbe Wahrheit zu sagen und das „Scale-Problem“ zu tabuisieren? Oder ist es, mindestens auf mittlere Sicht, doch eine vernünftige Strategie der Akzeptanzförderung, ausschließlich das Hohelied des grünen Fortschritts zu singen?

3. Während empirisch gut belegt ist, dass es jenseits eines bestimmten Niveaus (das natürlich von Mensch zu Mensch und von Kultur zu Kultur unterschiedlich ist) keinen signifikanten Zusammenhang zwischen materiellem Wohlstand und Glück mehr gibt, gehen Wirtschaftswissenschaft, Börsen, Politik und wohl auch viele Bürgerinnen und Bürger davon aus, dass eine Wirtschaft ohne Wachstum ein Desaster wäre. Der individuellen Einsicht, dass „immer mehr“ keineswegs „immer glücklicher“ macht, ja vielleicht sogar unglücklicher, weil es ja Aufmerksamkeit von den wirklich wichtigen Dingen des Lebens abzieht (etwa der Selbstsorge, der Familie, der Gemeinschaft, den Freunden …), steht der kollektive Glaube oder gar die gefühlte Gewissheit gegenüber, einem anonymen Wachstumszwang zu unterliegen, dem unbedingt zu folgen ist, weil ansonsten Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Staatsfinanzen und Sozialsysteme kollabieren und es mit dem Wohlstand für alle vorbei ist. Ist also der individuelle Wunsch nach einem Leben in Balance, in dem es auch so etwas wie „Genug“ oder „Zuviel“ gibt, mit dem systemischen Wachstumszwang unvereinbar?

4. Die neoklassische Ökonomik, unter der Hand zur Leitwissenschaft des Hier und Jetzt geworden, ist selbst voller Paradoxien. Ihre Leitsterne sind der homo oeconomicus, der unzweifelhafte Nutzen des ständigen Mehr und die allgegenwärtige Knappheit. In dieser Perspektive sind wir alle individuelle Nutzenmaximierer, stets bestrebt, unseren Anteil an den knappen Ressourcen zu vergrößern. Tun wir das nur alle hinreichend konsequent, wird auch für das Ganze am Ende ein Optimum erreicht. Allerdings, und da beginnt das Paradox, kennt die neoklassische Ökonomie auch das Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen: Verschafft mir die erste Maß Bier noch Genuss, wird die zweite schon widerwillig getrunken, bei der dritten wird mir schlecht, bei der vierten muss ich … Nähmen die Ökonomen dieses ziemlich plausible Gesetz wirklich ernst, wäre die Vorstellung von einem „Genug" keineswegs abwegig, sondern logisch. So verwundert es denn auch nicht, dass für die großen Ökonomen der Vergangenheit eine „stationäre Wirtschaft" (John Stuart Mill), in der die Menschen sich stärker „dem Miteinander, den Künsten, dem Sport …" (John Maynard Keynes) widmen, keineswegs eine Schreckensvorstellung war, sondern ein erstrebenswerter Zustand. Sicher, heute wird versucht, dem abnehmenden Grenznutzen(von zusätzlichem Konsum) durch Produktvielfalt, Reklame, Schnäppchen und Parallelkonsum (z. B. die gleichzeitige Nutzung von Handy, Laptop, i-Pod, Coffee to go und Sandwich to go während der IC-Fahrt) zu überwinden. Aber auf Dauer gibt es kein Entkommen, die Sättigung rückt irgendwann in Sichtweite. Was wir brauchen, ist also eine Ökonomik, für die das Erreichen eines Zustandes der Zufriedenheit und des Genug keine Horrorvorstellung ist. Wie aber müsste eine Postwachstumsökonomie aussehen, die als erstrebenswert und menschenfreundlich gelten kann?

5. Ein letztes Paradox: Es gehört in Reden von Politikern und Wirtschaftsführern heute fast schon zum guten Ton, in Maßlosigkeit und Kurzfristorientierung die gemeinsamen Hauptursachen von Finanzkrise und Klimakrise zu sehen. Weil manche den Hals nicht voll kriegen könnten, drohe die politische, (real)wirtschaftliche, soziale und ökologische Stabilität Schaden zu nehmen. Das ist sicher wahr. Wer wollte das bezweifeln? Als Weg aus der Finanzkrise und vor allem der staatlichen Schuldenkrise gilt aber in den gleichen Kreisen fast ausschließlich eine Beschleunigung des Wirtschaftswachstums. Aus der Krise, so der neue Konsens, der in Deutschland inzwischen alle Parteien einschließt, könne man nur „herauswachsen". Gestritten wird nicht über das Ziel, sondern nur über den richtigen Weg dorthin: Erscheinen den einen Haushaltsdisziplin, Steuersenkungen und Deregulierung als der wachstumsfreundlichere Weg, setzen andere eher auf staatliche Investitionsprogramme (wahlweise in Beton oder „Grün"), Konsumstimulierung (etwa „Abwrackprämien" für Autos) und höhere Steuern für Wohlhabende. Sicher haben manche dieser Vorschläge (je nach politischer Präferenz) Sinn. Was bleibt, ist aber eine ziemlich fundamentale Frage: Kann man einerseits die Maßlosigkeit als Krisentreiberin geißeln und gleichzeitig alles daran setzen, dass nur ja niemand auf die Idee kommt, er oder sie habe für sich das „rechte Maß" erreicht, habe genug, brauche gar nicht mehr? Kurzum: Kann es sein, dass das, was wir im Privaten als tugendhaft empfinden, nennen wir es Maß und Mitte, im Ökonomischen als systemgefährdend, weil konjunkturabwürgend gelten muss? Oder anders herum gefragt: Werden private Untugenden wie Verschwendungssucht oder rastloser Konsum zur öffentlichen Tugend, weil sie das ökonomische System mit allem, was daran hängt, am Laufen halten?

Hier noch einmal die fünf Paradoxien in Kurzform:

1. Während Wachstum von der grünen Community früher als Grundprinzip scharf kritisiert wurde, gilt grünes Wachstum heute vielen Umweltbewegten als bevorzugte Lösungsstrategie – ob aus inhaltlicher Überzeugung oder aus taktischen Gründen, sei dahingestellt.

2. Während es unzweifelhaft ist, dass keine Nachhaltigkeitsstrategie ohne deutliche Verbesserungen der Ressourceneffizienz auskommt, ist es doch erstaunlich, dass das Aufzehren der Effizienzgewinne durch Wachstumseffekte – also das Verbleiben des Ressourcenverbrauchs auf insgesamt zu hohem Niveau – kaum thematisiert wird.

3. Während beinahe jeder Bürger ein Gespür dafür hat, dass im Leben Maß und Mitte gefunden werden müssen, um glücklich sein zu können, glauben doch viele, oft die gleichen Menschen, dass eine Wirtschaft ohne Wachstum den Wohlstand gefährden würde.

4. Während die (neoklassische) Ökonomie den homo oeconomicus als individuellen Nutzenmaximierer auf permanentem Wachstumskurs sieht, hat sie mit dem Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen doch eine Einsicht in ihrem Repertoire, die vom „Genug" oder sogar vom „Zuviel" handelt – freilich ohne sich wirklich darauf einzulassen.

5. Während Maßlosigkeit heute von vielen als Hauptursache von verschiedenen Gegenwartskrisen gesehen wird, etwa der Finanzkrise und der Klimakrise, wird die Beschleunigung des Wirtschaftswachstums dennoch als Allheilmittel der Krisenbekämpfung propagiert.

Zu Auswegen aus dem Wachstumsdilemma bzw. zu Maßnahmen der Linderung von Wachstumsdruck verweise ich auf mein jüngst erschienenes Buch:

→ Reinhard Loske, Abschied vom Wachstumszwang, Konturen einer Politik der Mäßigung, Basiliskenpresse, Rangsdorf b. Berlin, 2. Auflage 2011

2.4 Zusammenfassung der Diskussion

Neudefinition von Wohlstand und Wachstum erforderlich

Das gesellschaftliche Paradigma, Wohlstand durch Wachstum zu erreichen, ist aus Sicht von Friederike Habermann und Reinhard Loske der falsche Weg. Eine Schlussfolgerung für Loske lautet: Eine Neudefinition des Begriffs „Wachstum" ist erforderlich. Zudem ist ein neues Wachstumsleitbild wichtig. Hierzu stehen bereits heute funktionierende Modelle bereit, die transformierbar wären. Beispielhaft stehen hierfür der Human Development Index und das Bruttoinlandsglück in Bhutan, meint Loske. Habermann spricht sich dagegen dafür aus, sich vom Begriff Wachstum als Maßstab schlichtweg zu verabschieden.

Bei einer solchen Neudefinition setzen beide unterschiedliche Akzente: Loske bevorzugt einen Entwicklungsbegriff, der über eine rein ökonomische Betrachtung hinausgeht und weitere Parameter integriert, wie Verteilungs- oder Gesundheitsfragen. Wohlstandsentwicklungen könnten dann zum Beispiel über einen quartalsweisen Bericht transparent gemacht werden. Habermann orientiert sich an der Glücksökonomie, die das größtmögliche Glück aller zum Ziel hat. Bei der Umsetzung setzt sie auf die Theorie der Ecommony. Wesentliche Kernpunkte sind eine Abkehr vom Eigentum hin zum Besitz, verbunden mit der Schaffung von Zugängen für alle. Ressourcen sollten so offen wie möglich allen zur Verfügung stehen. Hinzu kommt der Grundsatz „Teile, was du kannst" sowie eine Wende hin zur Peerökonomie, die dem Ansatz „Beitragen statt Tauschen" folgt.

Transformationsstrategie nötig

Um den Wandel zu einem nachhaltigen Deutschland 2050 erfolgreich zu gestalten, empfiehlt Reinhard Loske die Erarbeitung einer Transformationsstrategie. Wichtig ist eine klare Definition der zu erreichenden Ziele (inkl. Monitoring) und der Benennung von Institutionen, die begleitend und unterstützend innerhalb der Phase der Transformation notwendig sind. Zudem gelte es, Umsetzungsschritte zu beschreiben. Eine solche Transformationsstrategie gäbe beispielsweise Antworten zur Aufbringung der nötigen Mittel, die zukünftig einen Wohlstand für alle gewährleisten können, und würde Modelle beschreiben, die eine innovative Stoffverteilung gewährleisten. Diese sollen neue ökologische Strukturen unterstützen.

In Deutschland und Europa ist Nachhaltigkeit heute ein identitätsstiftendes Element, das auch in den internationalen Beziehungen, etwa bei den Verhandlungen zu Klimaschutz und biologischer Vielfalt, hochpräsent ist: Wir selbst sehen uns als „grün" und werden von anderen Staaten auch so gesehen, wenngleich Anspruch und Wirklichkeit in Europa und selbst in der Bundesrepublik oft weit auseinanderklaffen. Gerade Deutschland wird eine hohe ökologische Sensibilität und Kompetenz zugeschrieben - und zwar in beiden Dimensionen, der eher romantischen (vgl. die mitschwingende Ironie im französischen Begriff „Le Waldsterben") und der eher technologischen („Green Tech – Made in Germany"). Insofern ist Nachhaltigkeit in der Tat Teil unserer (selbst definierten und zugeschriebenen) Identität geworden.

Durch den Transformationsprozess entstünden neue Strukturen jenseits der heutigen bekannten Wachstumsgesellschaft bei einem gleichzeitigen Umbau der bestehenden sozialen Marktwirtschaft hin zu einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft.

Für Habermann ist es wesentlich, dass eine Transformationsstrategie auch beinhaltet, Alltagspraktiken zu verändern, um neuen Erfahrungen, Denkweisen und Handlungsmöglichkeiten Raum zu eröffnen. Denn „große Politik" folgt letztlich nur Veränderungen, die bereits in dem gesellschaftlichen Handeln „von unten" angestoßen wurden. Wichtig ist ihr, im Hier und Jetzt mit dem Machbaren zu beginnen, und nicht auf die eine große vollendete Lösung zu warten – diese wird erst aus all diesen neuen Erkenntnissen und damit einhergehenden Veränderungen wachsen können.

Good-practice-Ansätze sind vorhanden. Ihre Verbreitung ist zu verstärken.

Habermann und Loske erkennen bereits heute praktizierte, innovative Modelle. Diese guten Beispiele könnten innerhalb möglicher Wendeszenarien großflächig verbreitet werden. Dafür ist es notwendig, diese guten Beispiele innerhalb eines gesellschaftlichen Prozesses zu popularisieren. Wichtiges Auswertungskriterium von zukunftsfähigen Modellen ist, ob eine Verallgemeinerung realisierbar ist. Sie müssen in der Fläche funktionieren und übertragbar sein. Dabei müssen diese Modelle noch nicht ausgereift sein; wichtiger ist, dass die nächsten Schritte zur Realisierung feststehen.

3 Gesellschaftlicher Wandel

3.1 Abstract / Scoping / Leitfragen

→ **Gesellschaftlicher Wandel findet permanent statt** – ob er genauso gewollt war, wie er dann eingetreten ist oder ob er fördernd oder hemmend für die Nachhaltigkeit ist, bleibt eine andere Frage. Die Demokratiebewegungen in Nordafrika intendierten einen grundsätzlichen Wandel der Staatsform; die zunehmende Kinderarmut in Deutschland ist sicherlich nicht intendiert.

→ Mit der Idee / Vision für ein nachhaltiges Deutschland in 2050 ist beabsichtigt, einen **bestimmten gesellschaftlichen Wandel** zu unterstützen (→ immissionsneutral, ressourcenleicht, gerecht). Ein solcher **Wandel kann nicht allein durch** das Aufstellen **umweltpolitischer Ziele** und die Anwendung **umweltpolitischer Instrumente** erreicht werden.

→ Vielmehr geht es darum, diejenigen Bedingungen zu identifizieren, die einen gesellschaftlichen Wandel zu mehr Nachhaltigkeit fördern. Dabei besteht Konsens, dass Gesellschaften wie Deutschland schon lange nicht mehr „direkt" durch die Politik oder andere Akteure gesteuert werden können bzw. sollten – dazu sind sie zu komplex und die gegenseitigen Abhängigkeiten und Verknüpfungen von Handlungen viel zu lang und verschachtelt (Norbert Elias hat dies als „Interdependenzketten" bezeichnet).

→ Um ein nachhaltiges Deutschland – wie oben skizziert – zu erreichen, ist es nötig, dass wir uns im Detail mit den Einflussmöglichkeiten befassen, die für einen gesellschaftlichen Wandel bestehen.

Leitfragen

1. Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren für gesellschaftlichen Wandel? Welche Erfolgsbedingungen gibt es für gesellschaftlichen Wandel? Welche Hemmnisse?

2. Wie können diese Einflussfaktoren und Erfolgsbedingungen genutzt werden, um ein nachhaltiges Deutschland zu erreichen? Durch wen (UBA …?)?

3. Welches wären wichtige Meilensteine auf dem Weg eines gesellschaftlichen Wandels zu einem nachhaltigen Deutschland in 2050?

3.2 *Prof. Dr. Johannes Heinrichs*: Vier Herzkammern der Demokratie – die „nachhaltige“ Synthese von direkter und parlamentarischer Demokratie

Derzeit haben wir eine nur zum Teil verwirklichte Demokratie. Der Stagnationscharakter des demokratischen Systems liegt immer offener zu Tage:

→ „Politikverdrossenheit“, in Wahrheit **Parteienverdrossenheit**, mit einer gefährlichen Resignation über Demokratie, derzeit besonders im Hinblick auf Europa.

→ **Umweltzerstörung** (Vergiftung von Nahrung, Wasser, Luft, entstellte Landschaften und zerstörte Naturkreisläufe; drohende Klimakatastrophe). Die politischen Instrumente zur Durchsetzung ökologischer Einsichten sind nur teilweise den aktuellen und künftigen Problemen angemessen.

→ Prekäre Arbeitsverhältnisse, weiter wachsende **Schere zwischen Reich und Arm**; selbst in unseren reichen „demokratischen“ Ländern wächst die Ungleichheit weiter.

→ Massenarmut und Hunger in der Dritten Welt sowie ein **ungebändigtes Finanz- und Bankensystem**; die Menschenwürde wird durch wirtschaftliche und politische Macht ständig missachtet.

Zentrale Hauptursachen für die Stagnation des demokratischen Systems:

1. die generelle **Wirtschaftsabhängigkeit** unseres Gemeinwesens: Geld regiert – und nicht der angebliche Souverän, das Volk, oder die Grundwerte.

2. Unsere Parlamentarier und Regierenden sind Allround-Politiker, sie sind Partei-Politiker in „Blockparteien“, welche die unterschiedlichsten Probleme (Umweltschutz, Kulturpolitik, Wirtschaftspolitik, Sicherheits-, Außen- und Friedenspolitik, Grundwertepolitik usw.) auf m. E. **strukturell** unsachliche Weise bündeln. Wie kommen wir von **Unsachlichkeitsparteien** zu Sachparteien, d. h. nicht zu Expertenherrschaft, sondern zu sachlich fruchtbarem, transparentem „Streit“ über die Wertentscheidungen auf allen Gebieten? Wie befreien wir das riesige menschliche Potential sowohl bei den jetzt politisch Aktiven wie bei den vielen noch Inaktiven und Resignierten? Welche Strukturveränderungen sind effektiv möglich – im Unterschied zum Kurieren an Symptomen?

„Viergliederung des Sozialen“ ist eine wohl begründete Handlungs-Systemtheorie, die darauf hinausläuft, der immer latent vorhandenen Differenzierung des sozialen Organismus (in Wirtschaft, Politik, Kultur, Grundwerte) konsequent durch eigene, logisch aufeinander bezogene Institutionen Rechnung zu tragen. Entscheidend ist: **das legislative Herz der Demokratie in vier Kammern zu gliedern**, in unabhängig voneinander und direkt gewählte Teil-Parlamente mit folgender hierarchischer Werte-Stufung:

Grundwerte-Kammer: für das faire Miteinander der Weltanschauungen, der ethischen Positionen, der Religionen und spirituellen Gruppen, für den praktischen Minimalkonsens in allen, heute immer offensichtlicher werdenden Grundwertefragen (z. B. die Fragen über pränatale Medizin, Sterbehilfe, Gentechnologie, Erhaltung der Natur) und die Umsetzung dieses Konsenses in geltendes Recht, soweit nötig.

Kultur-Kammer: für die rechtlichen Rahmenbedingungen von Schule, Forschung, Medien und Kunst, die sich durch ein Maximum an freier Initiative entfalten sollen. In die Kompetenz dieses Parlaments fällt auch die Art der Integration von Migranten, die keineswegs primär eine Wirtschaftsfrage ist.

Politik-Kammer: für die Rechts-Politik bezüglich Boden und Verkehr, innere und äußere Sicherheit (Friedenspolitik), Außenpolitik, Rechtsentwicklung einschließlich Verfassungsentwicklung – unter den Vorgaben der beiden vorhergehenden Ebenen.

Wirtschafts-Kammer: für die rechtliche Gestaltung der wirtschaftlichen Basis, für die Gewährleistung eines möglichst „freien“ Marktes, der jetzt durch Monopole (besonders Boden und sich selbst vermehrendes Kapital sowie Kartellbildung) völlig verzerrt wird. Das Wirtschaftsleben muss eine relative Eigengesetzlichkeit behalten, jedoch nicht länger das gesamte Gemeinwesen scheinbar naturwüchsig beherrschen. Es muss die

Abbildung 1: Viergliederungs-Oikos in zweidimensionaler Ansicht

Abbildung 2: Die Subsysteme bzw. ihre Teil-Parlamente als Kreislauf

Wert-Vorgaben der übergeordneten Parlamente verbindlich berücksichtigen. So kommt es zu einer dem Gemeinwesen dienenden, statt es zu beherrschenden Wirtschaft, erstmals zu einer **Wirtschafts-Demokratie**! Das Ganze im Bild eines Hauses (Oikos):

Die wirtschaftlichen und politischen Daten müssen allerdings auch umgekehrt in den „oberen" parlamentarischen Ebenen berücksichtigt werden. Dies wird möglich durch zweite und dritte Lesungen in den jeweiligen Kammern, welche die Voten der jeweils anderen Kammern als Entscheidungsgrundlage bekommen. So ergibt sich – trotz Rahmensetzung von oben nach unten – obiger Rückkoppelungskreis. Die Ökologie ist Sache einer unter effektiven Grundwertevorgaben (Eigenwert der Natur und menschliche Gesundheit) stehenden Ökonomie.

Praktische Forderungen: Jährliche Wahl abwechselnd einer dieser Kammern! Also jedes Jahr sachbereichsbezogene Abstimmungen in Form der Wahl von Experten im Sinne von Vertrauensleuten. Demokratie heißt nicht allein Mehrheitsprinzip (1), sondern gleichermaßen kontrollierbare Vertrauensdelegation (2) sowie Beratung fachkundiger Vertrauensleute (3), ferner gestufte Wertrealisierung (4) statt bloß ablenkendes Schwärmen von Werten. Dabei keine Aufblähung, sondern im Gegenteil Verschlankung der Gremien (jede Kammer höchstens 120 Abgeordnete, nach Zahl der Wahlkreise). Dabei ständige Berücksichtigung von Meinungsbildern durch Einbeziehung der neuen Medien. Ein Rückrufverfahren für Abgeordnete, die das Vertrauen verlieren.

„Nachhaltigkeit" bedeutet somit auch im Sozialen Kreislauffähigkeit, einen demokratisch geregelten Kreislauf der Werte-Ebenen. Nur eine selbst nachhaltige Kreislauf-Demokratie kann effektiv nachhaltig mit der Natur umgehen, ohne zur Öko-Diktatur zu werden: Die berechtigten Werte der ökonomischen Effizienz müssen in einer Wirtschafts-Demokratie ständig abgestimmt werden mit der Grundwerte-Demokratie und Kultur-Demokratie derselben Menschen, und dieses Zusammen macht die politische Demokratie aus. Solche Kreislauffähigkeit des gesamtpolitischen Entscheidungssystems tendiert mit aller Macht z. B. zu Nachhaltigkeit in Energiegewinnung und -verbrauch, bei der zugleich soziale Gerechtigkeit und kulturelle Traditionen Berücksichtigung finden. Das bedeutet keineswegs Ausbleiben aller Interessenkonflikte, sondern deren transparente und daher allseits akzeptable Regeln zu ihrer Lösung.

Ein **„nachhaltiges Deutschland“** umfasst also weit mehr als nachhaltige Energie- und Rohstoffgewinnung allein. Utopie oder praktikable Synthese von direkter und parlamentarischer Demokratie auf allen Ebenen (Gemeinden, Ländern, Bund)? Es kommt für diese notwendige und eigentlich leicht machbare soziale Evolution allein auf Aufklärung und Bewusstseinswandel an. Er ist überall, für Ökologie wie für das Gesamtsystem, der einzig entscheidende Schritt. Denn die Naturgüter reichen für alle.

Quellenverzeichnis

- Bahro, Rudolf (1987): Logik der Rettung. Wer kann die Apokalypse aufhalten?, Stuttgart-Wien.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bände, Frankfurt/M.
- Habermas, J./Luhmann, N. (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt/M.
- Heinrichs, Johannes (2003): Revolution der Demokratie, Berlin.
- (2005): Demokratiemanifest für die schweigende Mehrheit, München.
- (2005): Logik des Sozialen. Woraus Gesellschaft entsteht, München.
- (2005): Sprung aus dem Teufelskreis. Sozialethische Wirtschaftstheorie I, München.
- Wehner, Burkhart (1995): Die Logik der Politik und das Elend der Ökonomie. Grundelemente einer neuen Staats- und Gesellschaftstheorie, Darmstadt.
- Weizsäcker, Ernst Ulrich von/Hargrives, Karlson/Smith, Michael (2010): Faktor Fünf: Die Formel für nachhaltiges Wachstum, München.

3.3 *Prof. Dr. Harald Welzer*: Moralische Phantasie

Die Zukunft scheint der Welt des Westens weitgehend abhanden gekommen. In der permanenten Finanzkrise werden unablässig neue Schulden gemacht und Zukunftsrisiken eröffnet, die vornehme Namen wie „Rettungsschirm" oder „Europäische Finanz-Stabilisierungs-Faszilität" tragen. Ernst dreinblickende Aktentaschenträger laufen als Simulatoren einer sogenannten „Troika" vor in Athen aufgebauten Kameras herum, um so zu tun, als prüften sie die Finanzlage jenes Staates, von dem die ganze Welt weiß, dass er pleite ist und finanziell unrettbar. Die gefühlte Notwendigkeit, den Bürgerinnen und Bürgern daheim an den Bildschirmen so etwas Ähnliches wie Handlungsfähigkeit vorzuspielen, spiegelt die absolute Phantasielosigkeit der Politik: Alles was ihr einfällt, ist, fiktives Geld in einen Markt zu pumpen, der wegen zu viel fiktivem Geld nicht funktioniert. Aber auch fiktives Geld muss natürlich irgendwann zurückgezahlt, also aufgebracht werden.

Die gigantischen Staatsschulden sind aber keineswegs die einzigen Kredite, die die Politik aufnimmt und zur Begleichung an die Generation derjenigen weiterreicht, die heute Kinder und Enkel sind. Auch in allen Belangen der Sicherung künftiger Überlebensbedingungen wird dieselbe Schuldenwirtschaft betrieben wie in der Finanzpolitik: Überfischung der Meere, Versäuerung der Böden, globale Klimaerwärmung mit allen dazugehörenden Wasser- und Ernährungsproblemen? Lösen wir später. Dieser allumfassenden Diktatur der Gegenwart, die eine obszön antidemokratische Politikergeneration unter dem Rubrum „alternativlos" antreten lässt, ist die Zukunft radikal abhanden gekommen. Denn wofür eigentlich unablässig irgendein Schuldenland gerettet werden muss oder weshalb alle paar Tage eine neue Generation Handys oder Flachbildschirme, Elektrofahrräder oder Kühlschränke in die Läden kommen muss oder wieso man jede Überlebensrationalität einem Wachstumsfetischismus des Augenblicks opfert – dafür gibt es gar keine Antwort. Eine diktatorische Gegenwart erfordert aber auch keine Legitimationen – ihre jeweils aktuellen Not- und Bedürfnislagen liefern Frage und Antwort zugleich. Es geht um die schiere phantasiefreie Erhaltung eines Status quo, der seine Existenzberechtigung schon dadurch zu erweisen scheint, dass er eben da ist und eine Welt des „Alles immer" vorhält, wo selbst noch Empfänger staatlicher Unterstützung genug bekommen, um als Käufer sinnloser Dinge auftreten zu können.

Die Frage, wie man eigentlich leben will und wie eine nationalstaatliche Politik auszusehen hätte, die einem Ziel folgen würde – zum Beispiel dem einer nachhaltigen Sicherung eines auskömmlichen Lebensstandards –, ist in der Attitüde des Rettens von irgendwas und Sparens für irgendwas total aus der Optik gerutscht. Aber diese Frage ist es, von der die Demokratie lebt: Demokratie ist ja die kommunikative Abwägung von Strategien, künftiges Leben zu gestalten, weshalb demokratische Entscheidungen rein logisch niemals „alternativlos" sein können. Demokratisch verhält man sich nicht im atemlosen Reagieren, sondern vor allem indem man seine „moralische Phantasie" bemüht.

Nach Günter Anders besteht diese in dem Versuch, „die Kapazität und Elastizität unseres Vorstellens und Fühlens den Größenmaßen unserer eigenen Produkte und dem unabsehbaren Ausmaß dessen, was wir anrichten können, anzumessen; uns also das Vorstellende und Fühlende mit uns als Machenden gleichzuschalten".[3]

Anders nennt das Zerstörungspotential, das zwischen unserer Lebenspraxis und unserem mangelhaften Vorstellungsvermögen liegt, das „prometheische Gefälle": Wir *wissen* alles über die kommenden Verhängnisse, sind aber so installiert in unserer Komfortzone, dass uns jede Bewegung aus ihr heraus nicht bloß als lästig, sondern als ganz und gar unmöglich erscheint.

Moralische Phantasie haben Menschen, die es gewohnt sind, am Rande des Minimums zu leben, erheblich mehr als die, die bislang von der Möglichkeit des Mangels gar nichts ahnten. Und in gewisser Weise ist jenen die Zukunft auch viel präsenter als diesen, weil sie immer schon kalkulieren müssen, ob sie nächste

3 Anders, Günter (1979), Die Antiquiertheit des Menschen Bd. 1,München.

Woche, nächsten Monat noch genug haben. Hier ergibt sich die moralische Phantasie schon existentiell; um die hochgezüchteten, abstrakten Lebens- und Wirtschaftsverhältnisse, in denen unsereins lebt, mit moralischer Phantasie auszustatten, bedürfte es freilich mehr Anstrengung. Wenn aus dem Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS 1.0) der Lifestyle of Health and Survival (LOHAS 2.0) geworden ist, wird man sehen, wer damit dann besser zurechtkommt: ein Bauer aus Afrika oder ein Banker aus Frankfurt.

Inzwischen werden in unserer Konsumgesellschaft etwa 40 Prozent der Lebensmittel nicht mehr verbraucht, sondern weggeworfen. Das heißt, viele Dinge werden lediglich noch gekauft, aber gar nicht mehr konsumiert. Das ist eine Entsorgung im Voraus, die bloße Verwandlung von Ressourcen in Dreck. Ist eine Gesellschaft mal so weit gekommen, hat sich ihr Überlebenssinn verflüchtigt und mit ihr all die vorkonsumistischen Fähigkeiten zur Verantwortung, Gerechtigkeit, Achtsamkeit. Ohne solche Kompetenzen wird es aber schwer sein, jenseits der Komfortzone zurechtzukommen.

Insofern müsste man jetzt beginnen, sich in einer anderen Praxis zu üben. Günter Anders empfiehlt ganz in diesem Sinn *„moralische Streckübungen“*, *„Überdehnungen seiner gewohnten Phantasie- und Gefühlsleistungen“*. *Damit* könnte man sich schon mal vorbereiten auf die Zeit nach dem peak oil, peak soil, peak everything. Oder besser noch: Damit könnte man die Zeit nach dem ALLES IMMER vorwegnehmen und schon mal jetzt sein Leben umstellen – auf Vorrat.

3.4 Zusammenfassung der Diskussion

Warum sind Änderungen am System der Demokratie nötig?

Eine nachhaltige Gesellschaft, betont Johannes Heinrichs, sei nur zu verwirklichen, wenn auch die gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Kreislauf der systemischen Ebenen im Ganzen funktioniert. In der aktuellen Demokratieform dominiere die Wirtschaftsebene (in Abb. 1 „Wirtschaftssystem") alle anderen Ebenen (in Abb. 1 „Legitimationssystem, Kultursystem, Politisches System").

Dies sei ein Missstand, da der Grundwerte-Katalog als schöngeistige Werte-Ideologie von der übermächtigen, materialistischen Wirtschafts-Ideologie unterdrückt werde. Neben dem Machtungleichgewicht der gesellschaftlichen Ebenen kritisiert Heinrichs die Parteien als strukturell unsachlich. Grund sind ihre Versuche, alle gesellschaftlichen Themen aufzunehmen. Diese Praxis mündet in einer Überforderung sowohl der Politiker als auch Wähler.

Die entscheidende Lösung sei die Abbildung der Systemebenen in einem parlamentarischen Vier-Kammern-System (siehe ebenfalls Abb. 1). Zentrales Element seines Demokratiemodells stellt für Johannes Heinrichs die Grundwertekammer bzw. das Legitimationssystem dar. Ihre Aufgabe ist es, gesellschaftliche Werte zu artikulieren, die dann den Kammern der Kultur, Politik und Wirtschaft als Orientierungsrahmen dienen. Zudem ist sie letzte Entscheidungsinstanz im Fall von Konflikten zwischen den Kammern. Die Wahl der Mitglieder jeder Kammer erfolgt im Jahresturnus durch die Bevölkerung. Die Gewählten stellen dabei keine „platonischen Weisen" dar, sondern Experten im Sinne von Vertrauenspersonen.

Gezielte strukturelle Veränderungen

Als Vertreter eines institutionell betonten Ansatzes für einen gesellschaftlichen Wandel sieht Johannes Heinrichs die Wirkungsmöglichkeiten der Kräfte von unten allein als wenig erfolgversprechend an. Vielmehr müsse sich der Wandel zu einem neuen Demokratiesystem, im Sinne einer friedlichen Revolution oder Evolution, aus dem Jetzigen entwickeln. Dabei sind gezielte Interventionen als Organisationsaufgabe notwendig, um der Spontaneität der Geschichte nicht freien Lauf zu lassen.

Industrie schafft Bedürfnisse

Harald Welzer stellt die Frage, welche Bedürfnisse zu befriedigen sind, um eine hohe persönliche Lebensqualität zu erreichen. Seiner These nach schaffe die Industrie aus existentiellem Eigeninteresse ständig aufs Neue materielle Bedürfnisse, die von Natur aus beim Menschen nicht vorkommen. Am Beispiel von Trendprodukten wie dem Apple iPhone, der Nespresso-Maschine oder der Fahrzeugmarke Mini zeigt Welzer auf, wie ständig neue Produkte entwickelt werden, die eine höhere Lebensqualität versprechen. Diese artifiziellen Bedürfnisse begründen so ein Wirtschaftswachstum, das einer Nachhaltigkeit entgegensteht. In der historischen Betrachtung sei es auffällig, dass sich erst nach dem Zweiten Weltkrieg, in einem Zustand relativer Bedürfnisbefriedigung durch Vollbeschäftigung und geringe Arm-Reich-Unterschiede, in vielen westlichen Gesellschaften eine Konsumkultur entwickelt hat.

Auf den Einzug der ökologischen Probleme in die gesellschaftliche Wahrnehmung reagieren Politik und Wirtschaft in einer dem Wirtschaftswachstum verträglichen Art und Weise. Fokus dieser Strategie ist die Ressourceneffizienz in Produktion, Nutzung und Entsorgung von Produkten. Doch das Nachhaltigkeitsproblem bleibt bestehen: Wenn Autos in jeder Generation kraftstoffsparender fahren, sich jedoch gleichzeitig die Durchschnittsanzahl an Fahrzeugen in deutschen Haushalten von Jahr zu Jahr erhöht, verliert die Beschreibung „nachhaltiges" Produkt ihre Sinnhaftigkeit.

Wie sieht eine Kulturwerkstatt aus und welche Auswirkungen hat sie?

Laut Harald Welzer sind Kulturwerkstätten inhaltliche Gegenkonzepte zur vorherrschenden Leitkultur der Verschwendung. Da noch keine Vision für eine nachhaltige Gesellschaft existiert, braucht es diese Experimentierräume, die einerseits konkret erfassbar und auf das eigene Leben übertragbar sind, anderseits durch eine hohe Lebensqualität Attraktivität ausstrahlen. In den Bioenergiedörfern oder in den Elektrizitätswerken Schönau sieht Welzer erste Beispiele für solche Experimente. Um Nicht-Überzeugungstäter zu erreichen, braucht es demnach keine technischen Zahlen, sondern Lebenswelten, die gestaltend, fühlbar und erlebbar sind. Nur so kann eine motivierende, verhaltenserzeugende Kraft entstehen.

Wie gelingt aus Experimentierräumen der gesellschaftliche Wandel?

Über die zugrundeliegenden Motive nachhaltiger Handlungen sowie über die Verbreitung sozialer Innovationen besteht nach Harald Welzer heutzutage nur geringes sozialwissenschaftliches Wissen. Dieses müsse geborgen werden und für den Prozess des gesellschaftlichen Wandels nutzbar gemacht werden. Bekannt ist: Die einzelnen Beispiele müssen in den sozialen Zusammenhang gebracht werden. Die Herausforderung ist es, für unterschiedliche Einzelaktionen und Maßnahmen den gemeinsame Nenner, die Schaffung einer nachhaltigen Gesellschaft, herauszustellen. Dabei ist es nicht nötig, Aktion und Kommunikation durch die gleichen Akteure zu realisieren: Im Gegenteil, alle gesellschaftlichen Schichten, von der Basis über das Feuilleton bis zum Parlament, müssen einbegriffen sein. Eine Minderheit von fünf Prozent der Bevölkerung reicht dabei bereits für die Bildung einer sozialen und politischen Bewegung aus. Vorbilder und Modelle können ein wirkungsvoller Treiber sein, wenn es ihnen gelingt, durch Anschaulichkeit und Evidenz Nachahmung zu erzeugen.

Als Hinderungsfaktoren für einen nachhaltigen Wandel sieht Welzer die Deprivilegierung der aktuell Mächtigen. Im Fall des Klimawandels stellen vor allem Menschen in den Industrienationen diese Mächtigen dar, die ihre Privilegien aufzugeben haben: Wie kann sich dieser Verzicht ohne Verlust zivilisatorischer Standards realisieren lassen? Die beschriebenen Experimentierräume in Form veränderter Lebens- und Wirtschaftsformen können nach Welzer eine Antwort darstellen.

4 Soziale Innovationen

4.1 Abstract / Scoping / Leitfragen

→ Ohne eine ökologische Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ist die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung in Deutschland nicht zu erreichen. Zur ökologischen Modernisierung bedarf es vieler Innovationen. Dabei spielen **soziale Innovationen** eine zentrale Rolle. Technische Innovationen können Änderungen des Alltagsverhaltens erfordern (z. B. bei Energieeinsparungen) Darüber hinaus haben viele „reine" soziale Innovationen wie Car-Sharing, Mikrokredite etc. beträchtliches Nachhaltigkeitspotenzial.

→ Ein nachhaltiges Deutschland ist eng mit normativen Zielen verbunden (immissionsneutral, ressourcenleicht, gerecht). Nach diesen Zielen müssen sich Zivilgesellschaft und Wirtschaft ausrichten und ihre Organisationsformen, Wirtschaftsweisen und Lebensstile anpassen. Die Politik kann hierfür den Rahmen setzen (z. B. Ordnungsrecht, Anreize ...) Änderungen bzw. Innovationen machen jedoch nur Sinn, wenn sie **wirklich einen Beitrag zu einem Nachhaltigen Deutschland** leisten. Ein ökonomischer Vorteil allein kann jedoch kein zentrales Kriterium sein.

→ Viele soziale Innovationen entwickeln sich aus einer Nischenposition heraus. Deren Verbreitung scheitert häufig an sozialen Beharrungskräften von Alltagsroutinen. Um soziale Innovationen voranzubringen und ihre Nachhaltigkeitspotenziale zu nutzen, bedarf es geeigneter Ansätze, die dabei helfen, soziale Innovationen gesellschaftsfähig zu machen.

Leitfragen

1. Was zeichnet eine soziale Innovation aus? In welchen Bereichen leisten soziale Innovationen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung?

2. Welche Potenziale sozialer Innovationen lassen sich auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung besonders nutzen? Wie?

3. Welche Handlungserfordernisse ergeben sich für die (Umwelt-)Politik, um die Nachhaltigkeitspotenziale von sozialen Innovationen voll ausschöpfen zu können?

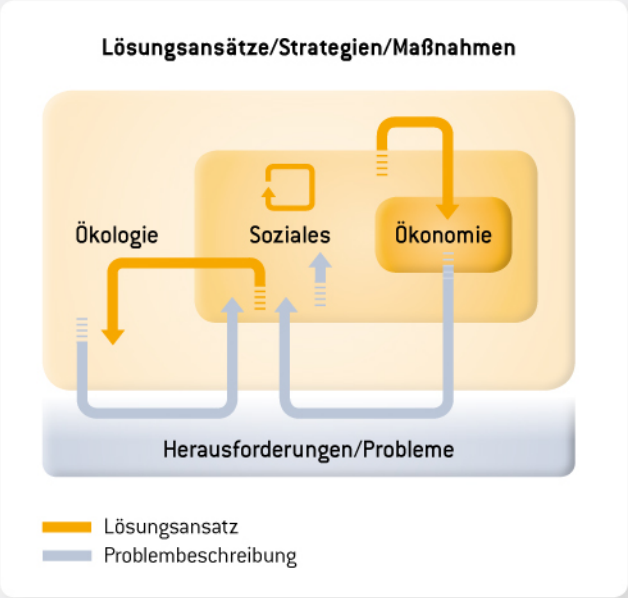
4.2 *Birgit Böhm*: Soziale Innovationen gleich Nachhaltigkeit? Einblick aus der Praxis

Der vorliegende Text befasst sich mit der Frage, ob soziale Innovationen quasi „automatisch" bzw. unter welchen Bedingungen soziale Innovationen zu nachhaltiger Entwicklung führen. Um sich einem allgemeinen Verständnis bzw. der allgemeinen Verwendung des Begriffes zu nähern, wurde eine kleine Internetrecherche durchgeführt und eine Analyse ausgewählter Definitionen des Begriffes zusammengefasst. Darüber hinaus liegen dem Artikel 20 Jahre Arbeitserfahrungen der Autorin im Bereich nachhaltiger Entwicklung, Bürgerbeteiligung und Eine Welt zugrunde.

„Soziale Innovation" ist ein sehr umfassender und komplexer Begriff. Der vorliegende Artikel verwendet insbesondere die Definition von Zapf, nach der soziale Innovationen *„neue Wege* (sind), *Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden".* (Zapf 1989:177)

Diese Definition beschreibt, wie viele andere auch, soziale Innovationen ohne ein inhaltlich zu erreichendes Ziel oder eine Vision. Sie orientiert sich durch den Begriff „sozial" an einem gemeinwohlorientierten Lösungsansatz, der möglichst durch die Interaktion von Menschen zu erreichen ist. Die Definition bleibt dennoch. Eine Beschreibung eines Vorgehens bzw. besser die Beschreibung der Beobachtung, was die Umsetzung von sozialen Innovationen im sozialen System bewirkt (vgl. Howaldt: 2011). Bei der Betrachtung von Beispielen, die als soziale Innovationen beschrieben werden bzw. als solche laut Definition zu verstehen sind, sind die Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung häufig nur einzeln betroffen. Wenige soziale Innovationen orientieren sich bisher auf das sehr komplexe Ziel der nachhaltigen Entwicklung und ihre Dimensionen.

Abbildung 3: Aktueller Kreislauf sozialer Innovationen: B. Böhm, 9.12.2011



Der in Abb. 3 dargestellte aktuelle Kreislauf sozialer Innovationen zeigt dies. Die sozialen Innovationen werden als „Mittel zum Ausgleich soziokultureller, -ökonomischer und -ökologischer Ungleichgewichte in Teilbereichen mit ´teil´-gesellschaftlichen Zielen" wahrgenommen. Meist werden Fragestellungen bearbeitet, bei denen Herausforderungen in einer Dimension der Nachhaltigkeit durch eine innovative Idee im sozialen Bereich bearbeitet und gelöst werden sollen. In der Ökonomie kann dies z. B. das Konzept des Tauschhandels (vgl. auch die Bartercard[4]) oder die Mikrokredite der Grameen-Bank von Nobel-Preisträger Muhammad Yunus sein. Durch diese soziale Innovation erhalten Menschen Kredite, die im herkömmlichen Bankensystem keine Chance auf eine Finanzierung Ihrer Ideen und Vorhaben gehabt hätten, was letztlich auch Veränderungen in der Sozialstruktur zur Folge hat.

4 Bartercard ist eine australische Firma, die den Tauschhandel von Waren mittels eines alternativen Zahlungsmittels, dem Trade Dollar bemisst. Somit fließt kein Geld und dennoch ist es möglich, sehr unterschiedliche Produkte (v. a. in der Wertbemessung) gegeneinander zu tauschen. Die Mitglieder der Bartercard-Community können Produkte kaufen, verkaufen oder auch zinslose Darlehen erhalten (für Geldanlagen gibt es daher auch keine Zinsen). Bartercard war 2006 unter den am schnellsten wachsenden börsennotierten Unternehmen der Welt (vgl. Barckhausen 2006: 48 ff).

Aber auch neue Arbeitskonzepte (Leiharbeit/Mini-Jobs) oder gar die Entwicklung der Fast-Food-Ketten können zu den sozialen Innovationen gezählt werden. Die Diskussionen über Leiharbeit und Fast-Food-Ketten lässt erahnen, dass soziale Innovationen nicht immer positiv bewertet werden. Zudem machen diese Beispiele deutlich, dass die sozialen Innovationen in ihrer Zielsetzung i. d. R. noch eher eindimensional sind und bisher kaum Lösungsansätze für Anforderungen darstellen, die sich aus dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ergeben. So waren die unsozialen Arbeitsbedingungen bei McDonalds bspw. jahrelang ebenso Thema wie die nicht nachhaltige Fleischproduktion. Hier hat sich im Verlaufe der letzten Jahre durchaus eine nachhaltigkeitsorientiertere (z. B. Nachhaltigkeitsbericht, energieeffizientes Restaurant) Haltung des Unternehmens ergeben, die diesen Ansprüchen gerecht werden will und dabei auch recht erfolgreich zu sein scheint (vgl. Business-wissen.de 2012). Somit kann konstatiert werden, dass sich soziale Innovationen noch viel zu selten an nachhaltigen Zielsetzungen orientieren. Hinzu kommt, dass diejenigen, die die Innovationen beurteilen, dem bestehenden System häufig noch sehr verhaftet sind (vgl. Howaldt: 2011). Ihnen erscheinen die sozialen Innovationen möglicherweise „fremd", so dass sie ihre sozio-politische Gestaltungsmacht nutzen, um die Innovationen zu verhindern, weil sie ihnen falsch erscheinen (z. B. die auf Nachhaltigkeit orientierten Agenda-21-Prozesse der 90er Jahre, die sehr häufig politisch regelrecht abgelehnt wurden[5]). *„Der soziale Sektor ist der innovationsfreieste Raum in unserer Gesellschaft. Vor noch zweihundert, dreihundert Jahren war der Mensch, der mit technischen Innovationen kam, in Gefahr, in der Klapsmühle oder sogar auf dem Scheiterhaufen zu landen. Wenn Sie heute technische Innovationen verkünden, ist das ganz normal, die Zuversicht ist da, dass das funktioniert. Wir sind technikgläubig geworden. Aber wir sind gnadenlos Ungläubige für soziale Innovation."* (Spiegel, P. 2011).

Auf der Basis der o. g. Definition von Zapf, welche aufzeigt, wann wir es mit einer sozialen Innovation zu tun haben, liegt nach Ansicht der Autorin eine soziale Innovation dann vor, wenn sie einen Unterschied macht, der so ungleich zum Bestehenden ist, dass er vom System (hier der Gesellschaft) als tatsächlicher innovativer Unterschied wahrgenommen wird und werden kann. Erst wenn diese Tatsache zutrifft, ist es möglich, das System zu „verstören" bzw. Aufmerksamkeit zu schaffen, die wiederum dazu führt, dass das System diesen Unterschied kritisch prüft (vgl. Beushausen, J. 2009[6]). Der Unterschied zum alten System kann durch ein Gefühl der Ablehnung (wie es in der Moderation z. B. häufig durch fremd anmutende Methoden ausgelöst wird) oder besser durch ein Gefühl der Begeisterung ausgelöst werden (Hüther: 2011). In diesem Fall ist das große Interesse an der Anwendung bzw. der Verwendung der sozialen Innovation auf jeden Fall gewährleistet (Internet, Facebook).

Dennoch bleibt es schwierig zu bestimmen, ob ein Projekt, eine Maßnahme, eine Idee nun tatsächlich eine soziale Innovation darstellt oder nicht. Gerade, wenn es um die Förderung und die Unterstützung einer sozialen Innovation geht, stellt sich die Frage nach der Definitionsmacht. Über welche Wertesysteme und welche Wissens- und Wertebestände verfügen diejenigen, die bestimmen, ob eine soziale Innovation diesen Titel verdient und welche Ziele sie anstrebt? Als Beispiel sei hier das Bildungssystem genannt. Während sich in Deutschland soziale Innovationen im Bildungssystem nur sehr schwer umsetzen lassen, verhalten sich andere Länder hier sehr viel flexibler und offener. So wurde in Kolumbien ein Bildungsprojekt durchgeführt, das völlig auf Lehrer als Lehrende im ländlichen Raum verzichtet und in England werden seit 09.2011 die Free Schools[7] eingeführt.

Es ist zu fragen, in welchen sozialen Netzwerken die mit der Definitionsmacht von sozialen Innovationen betrauten Personen des Bildungssystems eingebunden sind und wie sie selbst beeinflusst werden. Macht es dann Sinn, soziale Innovationen zu befördern, indem Akteure, die die Macht bzw. notwendige finanzielle Mittel haben, diejenigen sind, die entscheiden, was eine soziale Innovationen ist und gefördert wird, indem sie bestimmte Regeln oder Ziele vorgeben, die zu erfüllen bzw. zu erreichen sind?

Es zeigt sich, dass es wichtig ist, dass jeder zum Akteur/zur Akteurin sozialer Innovationen werden kann: Politiker und Politikerinnen, soziale Unternehmer, Medien, Jugendliche, Kommunen etc. und dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, die nicht von vornherein die Entwicklung von sozialen Innovationen durch Bedenkenträger und -trägerinnen beschränken. Es ist weniger der Zugang zu Gestaltungsmacht, die eine Akteurin oder einen Akteur zur/m sozialen Innovatorin oder Innovator macht, sondern es sind verschiedene Charakteristika, die Akteurinnen und Akteure sozialer InnovatorInnen kennzeichnen. Diese verfü-

5 Eigene Erfahrungen aus der Begleitung und Beratung der Agenda 21-Prozesse.
6 http://www.systemagazin.de/bibliothek/texte/beushausen_konstruktivismus.pdf
7 Schulen, die zwar vom Staat gegründet, dann aber an NGOs zur Führung übergeben werden. http://www.education.gov.uk/a00197807/24-free-schools-to-open-across-england-this-month. Abgerufen 2012-02-10.

gen bspw. über eine starke intrinsische Motivation, einen Veränderungsprozess herbeizuführen, sowie Mut und Zivilcourage. Wer eine soziale Innovation durchsetzen will, braucht ein enormes Durchhaltevermögen und eine hohe Frustrationstoleranz. Wichtig ist auch die Bereitschaft zur Aneignung von Spezialwissen und ein enormes Interesse am Ergebnis sowie ein gutes Gefühl für den richtigen Moment, wann eine soziale Innovation am besten einzusetzen ist. Die umgesetzten sozialen Innovationen reichen von lokalen bzw. regionalen Entwicklungen wie z. B. einem Regio-Markt[8], der entwickelt wird, um lokale Produkte zu vermarkten, die möglichst nachhaltig sind, bis hin zum globalen Netzwerken, die ein gemeinsames Ziel verfolgen wie bspw. Occupy[9].

Es ist zu vermuten, dass soziale Innovationen, die über Fördermittel verfügen, sich i. d. R. leichter durchsetzen als soziale Innovationen, denen nur wenig weitere Ressourcen zur Verfügung stehen (abgesehen von jenen, die so große Begeisterung auslösen, dass sie quasi „Selbstgänger" sind). Dies birgt die Gefahr, dass soziale Innovationen, die tatsächlich Veränderungsrelevanz besitzen, es gar nicht in die Öffentlichkeit schaffen, weil entweder die Mittel zu Verbreitung fehlen oder aber die Akzeptanz der „Mächtigen", diese Innovation zuzulassen. Das heißt, wenn es darum geht, zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung relevante soziale Innovationen zu entwickeln bzw. sich entwickeln zu lassen, müssen die dafür notwendigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es jedem und jeder ermöglichen, diese Innovation zu entwickeln und zu verbreiten (vgl. Howaldt, J. 2011).

Formen sozialer Innovationen

Nach der Definition von Zapf können soziale Innovationen das alte System auf verschiedene Weise beeinflussen und treten in verschiedenen Formen auf. Eine dieser Formen ist die Veränderung oder Anpassung der üblichen Organisationsstrukturen sowie die Entwicklung gänzlich neuer Organisationsstrukturen. Auch die neuen partizipativen Ansätze in Form von Internetportalen wie Facebook oder Twitter gehören ebenso dazu wie Bürgerbeteiligungsstrategien, Konzepte und Rahmenprogramme. Ein Beispiel hierfür sind Klimaschutzprogramme, denn sie setzen die Mitwirkung der Entscheidungsträger und -trägerinnn und Betroffenen an der Bearbeitung des Konzeptes voraus (Integriertes Klimaschutzprogramm: 2011).

Eine weitere Form der sozialen Innovation ist die Anwendung neuer Entscheidungsfindungsstrukturen, die die Wirkungen von Eingriffen in das gesellschaftliche System sowie in die Biosphäre durch viele direkte und indirekte Wechselwirkungen aufgreifen und somit zu anderen Handlungshinweisen kommen. Hier ist vor allem das Sensitivitätsmodell von Frederic Vester zu nennen, welches eine neue Form der gesellschaftlichen Teilhabe und der Systemlenkung darstellt. Bei diesem Modell werden Systemlenker und -lenkerinnen sowie der Betroffene als Teil des vernetzten Systems interaktiv in die Lösungsfindung mit einbezogen (Malik 2011). Weitere den sozialen Innovationen zuzurechnende Strategien sind z. B. Szenarienmodelle oder Zukunftsmanagementansätze, die alle weit über lineares Verhalten hinausgehen und versuchen, der Komplexität der Lebenswelt gerecht zu werden.

Interessant ist hierbei die Entwicklung neuer Dialogformen, die ebenfalls notwendig sind, um Komplexität abzubilden bzw. ihr auch gerecht zu werden. Dabei gibt es Änderungen im technischen Bereich wie Internetkonferenzen bzw. Internetbeteiligungsangebote, die den sozialen Dialog wesentlich erleichtern, oder auch Methoden wie Open Space oder Zukunftskonferenzen. Diese Methoden liefern den kreativen Freiraum für die Entwicklung und Entdeckung sozialer Innovationen, nur werden sie noch viel zu selten angewendet bzw. besteht in der Gesellschaft noch nicht das notwendige Know-how, um diese Instrumente tatsächlich im Sinne eines auf Nachhaltige Entwicklung orientierten Veränderungsprozesses **breit** anzuwenden.

Führt eine soziale Innovation im besten Fall zu Verhaltensänderungen bzw. zur Adaption von z. B. technischen Neuerungen, kann sie in neuartigen Dienstleistungen oder neuen anerkannten Mustern der Bedürfnisbefriedigung resultieren. Auch die Entstehung neuer Lebensstile sowie die Entstehung von unkonventionellen Forschungsstrategien ist möglich (z. B. Mode 2 [10]). Dies zeigt z. B. das Beispiel der Samtgemeinde Barnstorf, die durch eine soziale Innovation zu sich selbst völlig neue Formen der kommunalen Entwicklungspolitik und pro-aktiven Einbindung der EinwohnerInnen in Verbindung mit einer auf Nachhaltigkeit orientierten Zielsetzung in einem dreijährigen Bürgerbeteiligungs- und Informationsprozess im Rahmen „REFINA – Forschung für nachhaltiges Flächenmanagement und Nachhaltigkeit" implementiert hat (vgl. Boehm, B; Lübbers, J. 2011).

8 Vgl. Leader-Prozess Wesermünde-Süd, //www.regiomarkt-beverstedt.de/.
9 Konsumkritische Protestbewegungen seit 2011.
10 Mode 2 wird von Hunecke als neuer Typ der Wissensproduktion mit fünf Merkmalen beschrieben: Anwendungsorientierung, Transdisziplinarität, organisatorische Heterogenität, gesellschaftliche Verantwortung, neue Formen der Qualitätskontrolle (Hunecke, 2006:13).

Die vermehrte Orientierung auf Nachhaltigkeit erfordert einen radikalen Wandel im alltäglichen, im politischen wie auch im ökonomischen Handeln. Dieser radikale Wandel setzt starke Veränderungsimpulse voraus, die von Praktiken, die zu den Herausforderungen, mit denen wir es heute zu tun haben (Klimawandel, demographischer Wandel, globale Überbevölkerung, Ressourcenknappheit) geführt haben, nicht zu erwarten sind. Soziale Innovationen sind also notwendig für eine nachhaltigkeitsorientierte Systemlenkung.

Da sich bestehende soziale Innovationen, wie z. B. Facebook, die Bartercard oder auch das Prinzip des Fast Food (McDonalds etc.), häufig auch auf gesellschaftliche Organisationsstrukturen auswirken, stehen sie auch in Wechselwirkungen mit staatlichen Leitlinien und somit auch mit Impulsen einer auf die nachhaltigkeitsorientierte Systemlenkung orientierten Vorgehensweise. Es besteht die Chance, über eine Verbindung sozialer, auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Innovationen mit aktuellen kulturellen Praktiken Nachhaltigkeitswissen in das Alltagsbewusstsein zu implementieren.

Kommunale Zusammenschlüsse oder Kooperationen wie z. B. die Transition-Town-Bewegung (global, national) oder auch Energiemanagement in Bremerhaven und Umgebung (regional), bei der Kommunen innerhalb von Gemeinschaftsprojekten von sich aus mit ersten vorbereitenden Maßnahmen auf eine Zukunft knapper werdender Roh- und Treibstoffe reagieren, zeigen, dass vor allem Netzwerke eine gute Basis für soziale Innovationen bieten. Dies mag daran liegen, dass in Netzwerken i. d. R. ein gemeinsames Ziel verfolgt wird und eine große Offenheit für Vorschläge zur gemeinsamen Zielerreichung besteht. Zudem ist die Kooperation i. d. R. im Vordergrund, nicht die Konkurrenz (vgl. Occupy-Bewegung, Attac, Ashoka, Transition Town[11]). Ornetzeder und Buchegger beschrieben schon 1998, dass das Abfallproblem nicht durch ein besseres Recycling (technische Lösung) allein zu lösen ist, sondern vor allem durch eine Veränderung des Konsumverhaltens (soziale Innovation). Sie zitieren auch Karl-Werner Brand, der sich die Transformation in Richtung Nachhaltige Entwicklung nur als das Ergebnis unzähliger Verhaltensänderungen auf den verschiedensten Handlungsebenen und in den verschiedensten Handlungsfeldern vorstellen kann. Dieser Transformationsprozess soll allerdings nur gelingen können, wenn neue Problemlösungsstrategien entwickelt werden (eng angelehnt an Ornetzeder, M.; Buchegger, B. 1998: 32 f). Dafür bieten nachhaltigkeitsorientierte Kommunikations- und Kooperationskonzepte sowie -maßnahmen, nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungsfindung/ Beteiligung/Politikabläufe und eine revolutionäre Innovation des Bildungssystems, wie sie Gerald Hüther und Magret Rasfeld fordern, die mögliche Entwicklungsbasis. „Wenn man also Schule optimal gestalten will, müssten die dort stattfindenden Bildungsprozesse mit einer Aktivierung emotionaler Zentren einhergehen, die positive Gefühle hinterlassen. Das Wort, was wir dafür verwenden müssen, heißt Begeisterung." (Zitat Hüther:2009)[12]. Es muss also Begeisterung für Nachhaltige Entwicklung geschaffen werden.

Fazit

Sollen soziale Innovationen unterstützt werden, die die Nachhaltige Entwicklung beschleunigen, gilt es Netzwerke zu fördern, die über Beratung, finanzielle Förderung und gute Beispiele Multiplikationseffekte erzeugen und eine hohe Durchlässigkeit für innovative Ideen aufweisen. Strategisch müssen dafür Leitbilder für Nachhaltigkeit entwickelt und kommunale, regionale, Landes- und Bundesentwicklungsstrategien harmonisiert werden, um auch hier die Durchlässigkeit des gesellschaftlichen Systems insbesondere in der Vertikalen für soziale Innovationen für Nachhaltigkeit zu erhöhen. Forschung sollte vermehrt transdisziplinär, angewandt, beteiligungs- und an der Lebenswelt orientiert durchgeführt werden (Mode 2) und das vorhandene Wissen und gute Beispiele über Transferstellen in die oben erwähnte Netzwerke und bundesweit verbreiten[13]. Die breite Ausrichtung der Förderlandschaft auf soziale Innovationen für Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltige Entwicklung selbst spielt ebenfalls eine zentrale Rolle.

Es sollten vor allem jene Aktivitäten Unterstützung finden, die mindestens zwei Dimensionen der Nachhaltigkeit betreffen. Viel zu viele gute Ideen und Projekte fallen heute aufgrund der Querschnittsorientierung von Nachhaltigkeit nicht angepassten Förderkriterien von Stiftungen durchs Förderraster. Hier könnten nachhaltige Impulse durch eine breitere und weniger an sektoralen Kriterien orientierte Fördekulisse gesetzt werden. Die

11 Transition town: http://www.transitionnetwork.org/support/what-transition-initiative.
12 http://www.planet-wissen.de/alltag_gesundheit/psychologie/emotionen/interview_huether.jsp, Stand: 16.2.2009, abgerufen 19.2.2012.
13 Dies bedeutet nicht, dass Forschung in Zukunft ausschließlich angewandt umzusetzen ist, aber im Hinblick auf die Verbreitung und Anwendung sozialer Innovationen erscheint dies aus Sicht der Autorin notwendig.

Tendenz ist zunehmend erkennbar. Besonders ausgefeilt ist die Förderung sozialer Innovationen bei Ashoka. Ashoka fördert insbesondere diejenigen, die eine soziale Innovation verbreiten und hat dafür einen „Kriterienkatalog der sechs Ansätze“ entwickelt, die soziale Innovationen befördern (Höll, R.; Oldenburg, F:2011). Wissen über die Implementation sozialer Innovationen ist vorhanden, es gilt, diesem Wissen zur Wirkung zu verhelfen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist daher die Art der Berichterstattung. Die guten Beispiele im Bereich der sozialen Innovationen sollten aufgrund ihres Unterschiedes zum Bestehenden ausreichen, um einen Nachrichtenwert zu besitzen. Es sollte zunehmend über gute Nachrichten berichtet werden, z. B. über Ashoka, über vergleichbare Netzwerke und deren Erfolge sowie über gute Beispiele. Soziale Innovationen sind in verschiedenen Qualitäten zu finden. Es müssen nicht ausschließlich die ungewöhnlichsten sozialen Innovationen unterstützt werden, insbesondere, weil die Frage, welches die besten sind, nicht eindeutig zu beantworten ist. Man könnte soziale Innovationen aber einteilen in

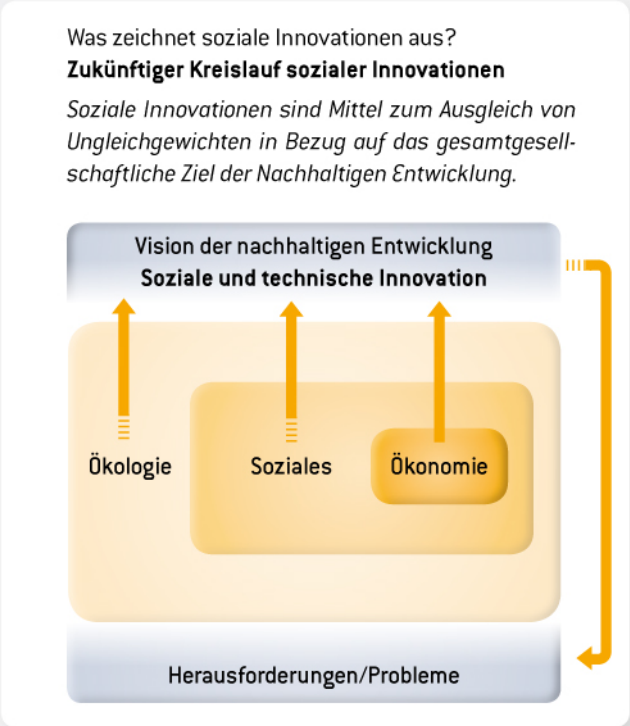
- die **hoch innovativen** (Ashoka, Occupy, Facebook, Bartercard), die einen großen Unterschied zu bestehenden Kulturpraktiken darstellen und eine große Reichweite haben,

- die **normalen** (z. B. Carsharing, RegioMarkt) sozialen Innovationen, die praktische Lösungen für Alltagsprobleme bieten und

- die **unauffälligen** (Alltags)lösungen, die nicht so recht wahrgenommen werden, die aber Veränderungspotential bieten – viele kleine Läden, die sich selbständig machen im Textilbereich/Recycling, Ökoprodukte. Ihr Potential besteht in der häufigen Anwendung durch viele „kleine“ Anwender und Anwenderinnen.

Die Nationale Nachhaltigkeitsstrategie bietet Rahmenbedingungen für soziale Innovationen im Nachhaltigkeitsbereich. Sie sollte bekannter gemacht werden. Die Beschleunigung von sozialen Innovationen z. B. im Bereich Klimawandel, Energie, nachhaltiger Konsum, Bildung könnte durch eine Kommission erreicht werden, die in der Vertikalen EntscheiderInnen und Bürgerl und Bürgerinnen miteinander zu ausgewählten Themen verbindet oder durch innovative Methoden, wie sie z. B. die Universität Potsdam entwickelt hat.

Abbildung 4: Zukünftiger Kreislauf sozialer Innovationen, B. Böhm 2011.



Design Thinking ist eine Methode, bei der in der entscheidenden Phase der Innovationsentwicklung Experten und Expertinnen ausgeschlossen werden, weil diese „den kreativen Freigeist blockieren. Experten denken in ihren bis dahin entwickelten technischen Umsetzungsphantasien und verlassen diese auch nicht“ (eng angelehnt an Spiegel 2011). Es könnte auch ein Think Tank für Systemveränderer eingerichtet werden, indem alle Innovationen gesammelt und kostenfrei für die Anwendung zur Verfügung gestellt werden. Gewinne, die daraus entstehen, werden fair verteilt.

Wir sollten den Mut aufbringen, soziale nachhaltigkeitsorientierte Innovationen vermehrt zuzulassen, auch wenn immer wieder welche scheitern oder die Folgen der sozialen Innovation nicht vollständig zu überblicken sind. Die Chance liegt in der Kreativität und dem Unterschied, der einen echten Unterschied zum Bestehenden macht und dem Mut, Fehlentscheidungen zu revidieren.

Quellenverzeichnis

- Barckhausen, B. (2006): Soziale Innovation, Eine Serie in brand eins, Folge 15: Tauschgeschäfte. Brand eins. März, http://www.brandeins.de/magazin/diven-daemmerung/soziale-innovation-eine-serie-in-brand-eins-folge-15-tauschgeschaefte.html, abgerufen 10.11.2011.

- Böhm, B.; Lübbers, J. (2011): Samtgemeinde Barnstorf – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Bürger/innenkommune. eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 01/2011 vom 12.12.2011. http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/newsletter_beitraege/beitrag_boehm_luebbers_111212.pdf

- http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/imagewandel-mcdonalds-mit-muesli-und-cappuccino-statt-bigmaec-und-cola/druck.html

- Howaldt, J. (2011): Innovationen öffnen sich zur Gesellschaft. Im Interview mit Online-Redakteur Charlie Rutz. Politik-digital.de. http://politik-digital.de/innovationen-oeffnen-sich-zur-gesellschaft/, abgerufen 14.2.2012.

- Hunecke, M. (2006): Eine forschungsmethodologische Heuristik zur Sozialen Ökologie. Ergebnisse sozial-ökologischer Forschung, Bd. 3. München.

- Spiegel, P. (2011): Im Interview mit Christian Kutzner, für das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung. http://www.berlin-institut.org/?id=713 Peter Spiegel, Geschäftsführer GENISIS Institute for Social Business and Impact Strategies gGmbH, Berlin, abgerufen 14.2.2012

- Höll, R.; Oldenburg, F. (2011): Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser?

- Sechs Ansätze zur Verbreitung von sozialer Innovation und Social Entrepreneurship in Deutschland. http://germany.ashoka.org/sites/germanysix.ashoka.org/files/Ashoka_Soziale-Innovation.pdf, abgerufen, 10.11.2011.

- MALIK, Management Zentrum St. Gallen: Sensitivitätsmodell von Frederik Vester.

- http://www.frederic-vester.de/uploads/kurzinformation.pdf, abgerufen 10.11.2011.

- Ornetzeder, M., Buchegger, B. (1998): Soziale Innovationen für eine Nachhaltige Entwicklung. Zentrum für soziale Innovationen, i. A. Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr, GZ 70.812/1-II/A/6/96. Wien., abgerufen 04.11.2011.

Integriertes Klimaschutzprogramm:

- http://www.dsk-gmbh.de/core/cms/upload/pdf/info_bereich/klima_merkblatt_klimaschutzkonzepte.pdf

- 18. Juni 2008 Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzmaßnahmen in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen im Rahmen der Klimaschutzinitiative Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, abgerufen 10.11.2011.

- Transition Town: http://www.transitionnetwork.org/support/what-transition-initiative, abgerufen 14.02.2012.

- Zum Thema Emotionen: http://www.planet-wissen.de/alltag_gesundheit/psychologie/emotionen/interview_huether.jsp, Stand: 16.2.2009, abgerufen 19.2.2012

4.3 *Prof. Dr. Hans Fleisch*: Soziale Innovation Social Franchising – Die Adaption kommerzieller Methoden zur Verbreitung neuer Lösungen von Gemeinwohlfragen

Im kommerziellen Sektor ist Franchising kaum mehr als Innovation zu bezeichnen; dort ist diese Methode eine der erfolgreichsten Strategien zur Verbreitung guter Konzepte. Vorteile einer zentralen Organisationsform, wie etwa ein einheitlicher Marktauftritt, werden mit denen dezentraler unternehmerischer Akteure kombiniert. Sowohl für Franchisegeber als auch -nehmer entsteht eine Win-Win-Situation.

Mittlerweile wird die Methode des Franchisings auch in anderen Bereichen genutzt. Denn man hat auch jenseits der klassischen Felder des Franchisingsektors erkannt, dass es sinnvoll ist, ein erfolgreiches Konzept zu verbreiten, anstatt das Rad immer wieder neu zu erfinden. Letzteres kostet Zeit, Geld und Energie – und gefährdet die lokale Qualität.
Im gemeinnützigen Sektor gibt es bereits eine Reihe von bewährten Projekten, die erfolgreich zur Lösung aktueller Herausforderungen beitragen und gesellschaftlichen Wandel fördern. Allerdings werden diese selten andernorts wahrgenommen, geschweige denn übertragen.

Doch eine Reihe von Organisationen und Social Entrepreneurs haben demonstriert, dass durch das Franchising bewährter Projekte die Effektivität gemeinwohlorientierter Bemühungen gesteigert werden kann. Diese Anwendung von Franchise-Methoden im gemeinwohlorientierten Bereich wird zumeist als Social Franchising bezeichnet. Puristen könnten kritisieren, dass es sich nicht um Franchising im engeren Sinne handelt, sondern um hybride Methoden, die Franchise- und Filialsystem-Ansätze mischen; indes ist dies oft auch im kommerziellen Franchise-Sektor der Fall.

Doch was steckt tatsächlich hinter dieser Entwicklung? Aufgrund fundamentaler Unterschiede zwischen kommerziellem und gemeinnützigem Sektor stellt sich die Frage, ob die Franchising-Methode überhaupt auf den nicht kommerziellen Bereich übertragen werden kann. Sind die bisherigen Erfolgsbeispiele tatsächlich Vorreiter oder doch eher die Ausnahme?

Auf den nächsten Seiten wird das Potenzial von Social Franchising erörtert. Gemeinsamkeiten und Differenzen zum kommerziellen Franchising sollen erläutert und die daraus resultierenden Risiken und Möglichkeiten des Social Franchising identifiziert werden.

Social Franchising in der Praxis

Zwei funktionierende Beispiele aus der Praxis sind Youth-to-Youth (Y2Y) und wellcome. Die Projekte unterscheiden sich sowohl in ihrer Zielsetzung als auch in ihrer Organisationsstruktur. Dadurch zeigt sich die Bandbreite der Projekte, die durch Social Franchise erfolgreich ausgedehnt werden können.

Youth to Youth (Y2Y)

Y2Y ist eine Initiative der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung (DSW) und hat das Ziel, Jugendliche in Entwicklungsländern über Sexualität, Verhütung, HIV/Aids und andere wichtige Themen aufzuklären. Da Erfahrungen gezeigt haben, dass Aufklärung am besten funktioniert, wenn Jugendliche voneinander lernen, bildet die DSW junge Menschen aus, die in selbstorganisierten Jugendklubs ihr Wissen an Gleichaltrige weitergeben. Anhand eines Aufklärungsbuches, eines methodischen Leitfadens und von Informationsmaterialien, welche von der DSW entwickelt wurden, informieren die so genannten Jugendberater Altersgenossen über Aids und Verhütung.

In Uganda, Äthiopien, Kenia und Tansania wurden mittlerweile mehr als 1200 Jugendklubs errichtet und über drei Millionen Jugendliche erreicht. Die Verbreitung des Projekts basiert auf Elementen des Franchisings.
Die DSW agiert dabei als Franchisegeber, der das Programm entwickelt hat und dessen Entwicklung koordiniert. So werden das Aufklärungshandbuch und die Informationsmaterialien regelmäßig evaluiert. Neben dem Bereitstellen der standardisierten Informations-, Aufklärungs- und Kommunikationsmaterialien fördert

die DSW zudem den Aufbau weiterer Jugendklubs durch finanzielle Unterstützung; dabei folgt die dezentrale Organisationsentwicklung der Jungendclubs zentral entwickelten „Rezepten“, die lokal adaptiert werden. Vorgegebene Richtlinien stellen eine gewisse Einheitlichkeit der Jugendkluborganisation und -arbeit sicher, und Schulungsangebote fördern die Führungs- und Managementkompetenzen der Jugendberater. Die Zusammenarbeit zwischen nationaler DSW-Zenrale und den jeweiligen Jugendklubs ist vertraglich geregelt.

Als Franchisenehmer setzen die Jugendklubs das Projekt vor Ort um. Die Leitung hat dabei regelmäßig ein Vorstand aus fünf bis sieben Jugendlichen mit einem Vorsitzenden. Im Rahmen der vorgegebenen Richtlinien arbeiten die Klubs selbstständig. So organisieren sie zum Beispiel Aktionen, die auf Themen, die sie bewegen, aufmerksam machen sollen: zum Beispiel ein Theaterstück über eine ungewollte Schwangerschaft oder eine Musikgruppe, die über Aids singt. Dabei greifen sie auf Erfahrungen anderer erfolgreicher Jugendklubs zurück, die DSW organisiert den Transfer von Wissen über erfolgversprechende Aktivitäten.

Die Franchisenehmer zahlen keine Gebühren für die Nutzung des Konzepts. Die zentralen Elemente des Projekts werden durch die DSW finanziert, die ihre finanziellen Mittel von Privatpersonen, Organisationen und Stiftungen bezieht. Die Arbeit der Jugendklubs vor Ort wird neben der Bezuschussung durch die DSW durch Fundraisingaktivitäten vor Ort kofinanziert. Anstelle von finanziellen Beiträgen „zahlen“ die Jugendklubs an die DSW-Zentrale in Form gewonnener Informationen und Mitwirkung an der Weiterentwicklung des Gesamtsystems. Diese Beiträge werden von der DSW werden genutzt, um das Programm zu optimieren.

Zum Teil ist eine Ebene zwischen DSW und lokalen Klubs zwischengeschaltet: Partnerorganisationen koordinieren in manchen Regionen die Jugendklubs als intermediäre Franchisegeber. Das heißt, sie stellen eine Brücke zwischen der DSW und den vielen Jugendklubs dar. Dies vereinfacht die Umsetzung und Ausdehnung des Programms und erleichtert, dass durch die Einbindung qualifizierterer Mittlerorganisationen die Betreuung und Schulungen regional mit gutem Qualitätsstandards durchgeführt werden, obwohl die nationalen DSW-Büros in Uganda, Äthiopien usf. personell nur knapp ausgestattet sind.

wellcome

wellcome kümmert sich um junge Mütter, die nach der Geburt keine ausreichende Unterstützung von der Familie oder Freunden bekommen. Eine Ehrenamtliche hilft für einige Wochen mit den Einkäufen, passt auf die Geschwister auf oder begleitet die junge Mutter zum Kinderarzt. So wird diese entlastet, Krisen wird vorgebeugt und indirekt auch die emotionale Bindung an das Neugeborene gefördert. Darüber hinaus vermittelt eine ausgebildete Teamkoordinatorin bei Bedarf professionelle Unterstützung.

Mittlerweile wird wellcome bundesweit von 81 Teams angeboten. Die wellcome gGmbH gibt als Bundeszentrale Richtlinien vor und kümmert sich um die Entwicklung der Gesamtinitiative. Als Franchisegeber unterstützt sie die lokalen Teams. Neben einem Praxis-Handbuch, welches das Projekt und dessen Arbeitsvorgänge detailliert beschreibt, stellt die Bundeszentrale Informationsmaterial, Plakate und vieles mehr zur Verfügung und bietet regelmäßige Schulungen vor Ort an. Zudem ermöglicht sie die überregionale Vernetzung mit Partnern aus Politik, Medien und Gesellschaft.

Die lokalen Träger sind Familieneinrichtungen, die das Projekt vor Ort umsetzen. Sie verpflichten sich, dies gemäß den von der Bundeszentrale vorgegebenen Richtlinien zu tun, agieren aber sonst eigenständig. Die Zusammenarbeit wird durch einen Vertrag und die Zahlung einer geringen Jahresgebühr bestätigt. Regelmäßige Schulungen gewährleisten die Einhaltung von Qualitätsstandards.

Neben der Gründung von lokalen Teams werden Landesbüros aufgebaut. In den jeweiligen Regionen koordinieren sie die Arbeit der Teams vor Ort und pflegen das Netzwerk auf Landesebene. So bauen sie zum Beispiel Kontakte zur Politik und familienfördernden Initiativen auf.

Diese Organisationsstruktur erlaubt es, dass jede Ebene für eine überschaubare Anzahl von Personen zuständig ist und erleichtert so, dass die Einhaltung der wellcome-Standards gewährleistet wird.

Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen Franchising im kommerziellen und gemeinnützigen Sektor

Ein oft gehörtes Argument ist, dass Franchising im gemeinnützigen Sektor nicht funktionieren kann, da Erfolge von Projekten auf speziellem Wissen und Arbeitsprozessen basieren und eine Standardisierung daher nicht möglich ist. Eine der wichtigsten Erfolgskriterien des kommerziellen Franchisings aber ist die Standardisierbarkeit der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen. Obwohl es dabei regionale Unterschiede gibt, ist davon auszugehen, dass ein Kaffee bei Starbucks in jeder Stadt in gleicher Qualität – sogar in gleicher Atmosphäre – getrunken werden kann. Es hat sich gezeigt, dass die Menschen häufig das Bekannte dem Neuen vorziehen und über das Franchise-Prinzip somit Kunden gewonnen und gehalten werden können.

Tatsächlich eignet sich im gemeinnützigen Bereich – wie im kommerziellen Sektor – nicht jedes Projekt zum Franchising. Basiert der Erfolg im Besonderen auf geographischen Begebenheiten, kann das Projekt womöglich nicht in gleicher Qualität und Güte übertragen werden. Doch unsere Fallbeispiele zeigen, dass auch im gemeinnützigen Sektor viele Arbeitsprozesse standardisiert werden können, sodass die Qualität der angebotenen Leistung an jedem Standort einigermaßen gleich ist. Zum Beispiel lassen sich Schulungen der Ehrenamtlichen oder Informationsmaterialien oder auch bewährte Aktionen standardisieren.

Ohnehin geht es beim Social Franchising weniger um die *identische* Übertragung von Projekten als darum, Ergebnisse, die an einem Ort erzielt wurden, an einem anderen nach einem im Kern vergleichbaren Konzept zu wiederholen. Es muss also nicht immer das gesamte Projekt, sondern es können auch nur gewisse Arbeitsprozesse dessen übernommen werden.

Ähnlich dem kommerziellen Franchising wird also ein getestetes Konzept – der so genannte Prototyp – als „Paket“ weitergegeben. In der Regel besteht dies aus einem Praxishandbuch, in dem Projektabläufe detailliert beschrieben werden, sowie aus Informationsmaterialien und regelmäßigen Schulungen. Der Franchisegeber, der meist – aber nicht zwingend – die Organisation ist, die das Projekt initiiert hat, evaluiert das Konzept regelmäßig und entwickelt es weiter. Obwohl gemeinnützigen Organisationen ein altruistisches Verhalten nachgesagt wird, besteht das Risiko, dass Franchisenehmer opportunistisch handeln, das ursprüngliche Ziel des Projekts verwässern und somit der Ruf des gesamten Projekts negativ beeinflusst werden kann. Der Franchisenehmer überprüft daher anhand von Qualitätskontrollmechanismen, ob Standards eingehalten und die Ziele des Projektes beibehalten werden.

Rechtlich unabhängige Franchisenehmer übernehmen das Konzept und setzen es – unter Anpassung lokaler Begebenheiten – vor Ort um. Sie nutzen dabei den gleichen Markennamen – zumindest als Dachmarke – und agieren im Rahmen vorgegebener Richtlinien. Sie erstatten regelmäßig Bericht über ihre Arbeit und nehmen an Schulungen teil. So können inkongruentem Verhalten und möglichen Problemen entgegengewirkt werden.
Die Zusammenarbeit zwischen Franchisegeber und -nehmer basiert auch im Social Franchising auf einem Vertrag, in dem die Pflichten und Rechte der Partner verankert sind.

Doch es gibt auch einen grundlegenden Unterschied zu kommerziellen Franchise-Systemen: die Zahlung der Franchisegebühren. Ein Franchisesystem ohne Gebühren ist im kommerziellen Sektor nahezu undenkbar. Da gemeinnützige Organisationen nicht immer eine ausreichend finanzielle Entlohnung erwarten können, bezahlen Franchisenehmer beim Social Franchising in den meisten Fällen entweder keine Franchisegebühren (wie im Falle von Y2Y) oder nur einen geringen Betrag (so zum Beispiel bei wellcome). Die Projekte finanzieren sich größtenteils durch Fördermittel.
Dadurch fehlen die finanziellen Anreize, welche diese Organisationsform sowohl für Franchisegeber als auch -nehmer so attraktiv macht.

Allerdings geht es im Social Franchising weniger um die Gewinnmaximierung als um die Steigerung des sozialen Nutzens. Und hier bietet Social Franchising eine Reihe von Möglichkeiten.

Möglichkeiten von Social Franchising

Sowohl für Franchisegeber und -nehmer als auch für den Gemeinwohlsektor insgesamt bringt Social Franchising eine Reihe von positiven Effekten.

Der Franchisegeber kann durch diese Methode sein Projekt schneller verbreiten und dadurch eher Flächendeckung erreichen. Studien zeigen, dass Projekte mit dezentraler Organisationsstruktur schneller verbreitet werden als solche mit zentraler.[14]

Durch das hohe Maß an Eigenverantwortung erhöht sich die Motivation der Franchisenehmer, Ressourcen zu akquirieren und Kosten zu minimieren. Zudem kann das Projekt besser an lokale Begebenheiten angepasst werden. Durch den Vertrag und vorgegebene Richtlinien wird aber auf der anderen Seite das Risiko einer Veränderung des Projektkerns und des Projektziels minimiert.

Franchisenehmer bringen Erfahrungen, eigene Ideen und schon bestehende Netzwerke mit, von denen der Franchisegeber sowie das gesamte Franchise-System profitieren kann. Dadurch kann das Projekt leichter weiterentwickelt und optimiert werden als bei einer andere Projektstruktur. Somit bekommen Franchisegeber von ihren Franchisenehmern also auch in gewisser Weise Kapital – dieses ist eher ideell als materiell, doch auch hier wird die Effizienz des Konzeptes gesteigert.

Franchisenehmer profitieren davon, dass sie ein schlüsselfertiges Konzept, das permanent weiterentwickelt wird, sowie Seminar- und Fortbildungsangebote und nicht zuletzt die bisherige Reputation des Programms nutzen können. So haben sie die Möglichkeit, sich eher auf die Umsetzung als auf die Entwicklung und Administration des Projektes zu konzentrieren. Dadurch sparen sie Ressourcen und können von Netzwerksynergien und dem Ruf des Projektes profitieren. Oftmals handelt es sich bei den lokalen Projektträgern um Einrichtungen, die die Entwicklung solcher Projekte alleine nicht stemmen könnten.

Social Franchising – Trend oder Modeerscheinung?

Aufgrund von Ressourcenknappheit sind gemeinnützige Organisationen in besonderem Maße dazu verpflichtet, effizient mit vorhandenen Mitteln umzugehen. Immer mehr Förderer verlangen daher die Entwicklung nachhaltiger und transferierbarer Projekte. Damit soll einer ständigen Neuentwicklung sich ähnelnder Pilotprojekte entgegengewirkt und die Weiterentwicklung bewährter Projekte gefördert werden.

Allerdings erreicht Franchising im gemeinnützigen Sektor noch nicht den Durchbruch, den die Methode im kommerziellen Sektor hat. Hierfür gibt es mehrere Gründe. Zum einen verhindert der Wunsch nach Prestige, das heißt mit innovativen und erfolgreichen Projekten in Verbindung gebracht zu werden, dass mehr bereits getestete Projekte verbreitet werden. Dabei wird oft übersehen, dass durch Social Franchising nicht nur wertvolle personelle und finanzielle Ressourcen ebenso wie Zeit gespart werden, sondern zudem auch die Eigenständigkeit der lokalen Organisationen gewahrt wird. Zudem erlaubt Franchising viel Flexibilität und Möglichkeiten der lokalen Anpassung bei der Umsetzung der Projekte.

Zum anderen gibt es oft Missverständnisse und Unklarheiten darüber, was der Transfer durch Social Franchising bedeutet. Oft ruft die Methode Assoziationen einer *McDonaldisierung* und unpassenden Standardisierung der Projekte hervor. Es ist also wichtig, eine Definition zu entwickeln, die für den gemeinnützigen Sektor gültig ist. Obwohl wir gezeigt haben, dass eine identische Umsetzung der kommerziellen Methode nicht möglich ist, sollten die langjährigen Erfahrungen des kommerziellen Sektors hierbei nicht außer Acht gelassen werden sollen. Neben weiteren Untersuchungen erfolgreicher Social-Franchise-Projekte sollte daher auch der Austausch mit dem kommerziellen Franchising-Sektor gestärkt werden.
Das wachsende Interesse an dem Thema[15] sowie die steigende Anzahl der Projekte, die durch Social Franchise verbreitet wurden, deuten darauf hin, dass es sich hierbei nicht nur um eine Modeerscheinung, sondern um einen Trend handelt.

14 Vgl. Wei-Skillern und Battle Anderson: Nonprofit Geographic Expansion: Branches, Affiliates or Both? Harvard Business School working paper Social Enterprise Series No. 27, Boston 2003.

15 Der vom Bundesverband Deutscher Stiftungen durchgeführte Social Franchise Summit sowie das im Anschluss veröffentlichte Social Franchise Manual haben gezeigt, dass das Thema sowohl im gemeinnützigen als auch im kommerziellen Sektor an Relevanz gewinnt. Bei der Erstellung des Manuals wurde der Bundesverband Deutscher Stiftungen vom Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster unterstützt. Momentan vertieft der Bundesverband Deutscher Stiftungen im Rahmen des Projektes „Effekt^{n} – Methoden erfolgreichen Projekttransfers“ in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung seine Untersuchungen zum Thema Social Franchising.

4.4 Zusammenfassung der Diskussion

Soziale Innovationen wirken system- und strukturverändernd

Echte soziale Innovationen lassen sich an ihrem system- und strukturverändernden Charakter erkennen. Ein Beispiel ist die Bartercard. Als Maßstab für den Innovationsgrad einer sozialen Innovation kann die Widerstandsstärke des „herkömmlichen Systems“ gegen die Innovation angegeben werden, da Systemveränderungen auch Verlierer hervorrufen.

Objektiv nachprüfbare Kriterien für soziale Innovationen gibt es nicht. Inwieweit Innovationen erfolgreich sind, lässt sich nach einiger Zeit praktischer Tätigkeit aufgrund der eigenen Erfahrung beurteilen. Prinzipiell hat sich im Umweltbereich gezeigt, dass der Bottom-up-Ansatz häufig Vorraussetzung für den Erfolg ist. Grundsätzlich sollte eine soziale Innovation systemrelevante Ausmaße haben, damit sie Erfolg haben kann.

Social Franchising ist Modell zur Verbreitung sozialer Innovationen

Ein erfolgreiches Modell bei der Verbreitung von sozialen Innovationen ist das Social Franchising. Es wirkt vor allem unterstützend dabei, Erfahrungen sozialer Innovationen zu verbreiten und diese an die Gegebenheiten vor Ort anzupassen. Dabei sollte bei der Entwicklung von sozialen Innovationen über die lokale Ebene hinaus auf globaler Ebene gedacht werden.

Zur Unterstützung von sozialen Innovationen in der Gründungsphase fördert zum Beispiel Ashoka seit 1980 als internationale Non-Profit-Organisation Social Entrepreneurship. Ashoka finanziert dabei soziale Innovationen personenbezogen über drei Jahre und gibt zusätzlich Know-how an sie weiter.

Wissensmanagement ist die Basis

Zentrale und wichtige Rolle bei der Verbreitung sozialer Innovationen spielt Wissensmanagement. Dazu gehören die Auswertung und Vermittlung der Erfahrungen. Hilfe bei der Adaption sozialer Innovationen können „klassische“ Instrumente wie (Franchise)-Handbücher, Good-Practice-Sammlungen oder das Internet liefern. Doch die Unterstützung bei der Umsetzung ist ebenso wichtig. Ein Beispiel für eine Betreuung sind die Bürgerstiftungen. Die Bürgerstiftung ist eine Form der gesellschaftlichen Selbstorganisation von Bürgern für Bürger. Diese Stiftungen fördern gemeinwohlorientierte Projekte vor Ort. Durch vielfältige Aktivitäten (z. B. Leitfäden, Modellprojekte, Beratungsangebote) konnte das Modell einer Bürgerstiftung verbreitet werden.

Vertriebswege und Beratungsangebote erforderlich

In Deutschland besteht zurzeit kein Mangel an Ideen für soziale Innovationen, sondern vielmehr ein Mangel an Strategien für deren Vervielfältigung/Verbreitung. Bei sozialen Innovationen, die lediglich Produkte entwickeln nicht aber Vertriebswege für diese, funktioniert eine Verbreitung in der Regel nicht. Vielmehr müssen Vertriebskomponenten neu überdacht und diese den Innovationen bzw. lokalen Gegebenheiten angepasst werden.

Nutzen statt Moral vermitteln

Um Dritte von der Relevanz bestimmter sozialer Innovationen zu überzeugen, kann ein direkter Bedürfnisappell unterstützend eingesetzt werden. Damit dieser die Zielgruppe erreicht, sollte er nicht moralisch oder asketisch wirken, sondern ein positives Zukunftsbild vermitteln. So lassen sich Bedürfnisse wie „weniger wollen“ als neue Bedürfnisse formulieren.

5 Green/Blue Economy

5.1 Abstract / Scoping / Leitfragen

→ Laut einer Umfrage (Bertelsmann Stiftung) wünschen sich 88 % der Deutschen eine andere Wirtschaftsordnung. Die sog. Gemeinwohlökonomie könnte eine alternative Wirtschaftsordnung sein. Hier spielen Allmendegüter und öffentliche Güter eine zentrale Rolle, die Kombination mit weiteren Elementen wie der Open-Source-Ökonomie bietet sich an. Diese Gemeinwohlökonomie, an der sich modellhaft bereits seit Jahren ein Kreis von Unternehmen und Initiativen beteiligt, setzt auf den Werten auf, die auch zwischenmenschliche Beziehungen gelingen lassen: Verantwortung, Vertrauen, Empathie, Kooperation, Wir-Gefühl. Durch eine Gemeinwohlbilanz wird auch das Marktgeschehen umjustiert.

→ Der Open-Source-Aspekt wiederum ist Dreh- und Angelpunkt der Blue Economy. Vieles dazu gibt es in Texten und Vorträgen von Dr. Pauli (http://www.clubofrome.at/zukunft/files/pauli/pauli-presentation.pdf oder www.zeri.org) oder auch ganz konkret-praktisch auf www.opensourceecology.org. Global Village Construction Set (wiki.gvcs.php) ist z. B. eine offene Technologieplattform. Blue Economy setzt auf lokale Ressourcen und Kreisläufe (kostengünstig durch Wegfall von Entsorgungs-/Deponiekosten), begreift Unsicherheiten nicht als Unmöglichkeiten, kommt ohne heikle Zutaten wie z. B. Säuren oder Titan aus und wird nicht nur in kleinen Nischen debattiert, sondern bereits praktiziert von globalen Konzernen wie Honda, der sein Wissen und seine Forschungsreihen zur Batterielosigkeit Open Source zur Verfügung stellt.

→ Viele Organisationen und Institutionen haben sich auf eine Definition für Green Economy mehr oder weniger geeinigt. Dort wird Green Economy als Konzept zur Verbindung von Ökonomie und Ökologie unter dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung bezeichnet, unter den Vorzeichen ökonomischer Knappheiten und ökologischer Grenzen („naturverträgliche Niedrig-Emissions-Wirtschaft"). Die soziale Dimension kommt hier bislang kaum zum Tragen, das riesige Potenzial aus Einsparung (Energie, Ressourcen) wird im Gegensatz zu Effizienz und Substitution manchmal etwas unterbelichtet.

Leitfragen

1. Welche Rolle kann und soll die Wirtschaft beim Wertewandel zu mehr Nachhaltigkeit in Deutschland einnehmen? Unter welchen Rahmenbedingungen ist Green / Blue Economy für Unternehmen und ihre Kunden attraktiv? Wie würde sich die Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft in einer Green / Blue Economy ändern?

2. Welche – positiven oder negativen – Auswirkungen hätte eine Green / Blue (z. B. auf Allmendegüter und öffentliche Güter, Arbeitswelt, Care Economy und ehrenamtliche Aktivitäten)?

3. Welche politischen Unterstützungsmaßnahmen können den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft flankieren oder antreiben?

5.2 *Christoph Harrach*: Ökonomische Perspektiven für „Deutschland 2050“

Wir leben in einer Zeit des globalen Umbruchs. Viele der bisherigen Systeme scheinen am Rand der Belastbarkeit angelangt und viele der ökologischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Herausforderungen sind mit dem bisherigen Denken nicht lösbar.

Während viele Menschen über diese Krisen ängstlich nachdenken und deren Abschwächung diskutieren, möchte dieser Artikel für eine positive Zukunftsperspektive für Deutschland im Jahre 2050 werben. Und dies nicht aus einer Naivität heraus, sondern aus der tiefen Überzeugung, dass der soziokulturelle Wandel zu mehr Nachhaltigkeit und einem neuen Wohlstand bereits im Gange ist. Dieser Wandel findet größtenteils noch im Verborgenen statt, in den vielen unvernetzten Einzelmaßnahmen und Initiativen durch Menschen, die das gemeinsame Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft teilen.

Es ist festzustellen, dass das Thema Nachhaltigkeit im Vergleich zu Zeiten der ersten Generation der Umweltbewegung in den siebziger Jahren im Mainstream angekommen ist. In der deutschen Gesellschaft existiert heute ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein (UBA 2010), das Thema Nachhaltigkeit hat die Mitte der Gesellschaft erreicht (Sinus Sociovision 2009) und verbindet unterschiedliche gesellschaftliche Milieus. Auch auf Unternehmensseite hat das Thema verantwortungsvolles Wirtschaften in Form der sogenannten Corporate Social Responsibilty (CSR) den Mainstream erreicht. (Fricke/Schrader 2009). Aus dem anfänglichen Nischendasein des Umweltmanagements ist eine strategische Disziplin für Mittelständler und Großkonzerne erwachsen. Neue unternehmerische Ansätze wie Social Business und Social Entrepreneuship interpretieren die Rolle der Wirtschaft als Problemlöser öko-sozialer Probleme (Yunus 2009) und dienen einer neuen Generation von Managern, Existenzgründern und Studenten als visionäre Leitidee einer neuen verantwortungsvollen Ökonomie.

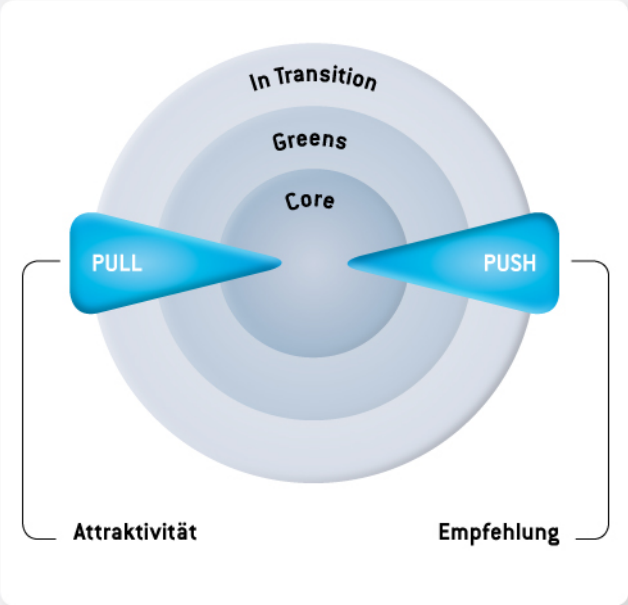
Der heute auf vielen Ebenen erlebte Umbruch leitet einen Paradigmenwechsel in Gesellschaft und Wirtschaft ein. Die wachsende Nachfrage nach ökologischen Produkten sowie die Investition in erneuerbare Energien im Kontext der langen Wirtschaftszyklen (Kondratjew-Zyklen) können beispielsweise als Beginn einer neuen Wirtschaftsepoche verstanden werden. In diesem sechsten Kondratjew-Zyklus stehen die Themen Nachhaltigkeit, Gesundheit und Kreativität als Basisinnovationen im Zentrum einer neuen Wirtschaftsordnung (Nefiodow 2006).

Während in Politik und Wissenschaft ein Umdenken in diese Richtung gerade erst beginnt, konkretisieren sich in der Zivilgesellschaft und auf der Konsumentenseite längst praktikable Lösungsansätze für eine bessere Welt. Weltweite subkulturelle Nachhaltigkeitsströmungen, die unter dem Schlagwort „Global Citizens Movement“ zusammengefasst werden, wachsen dezentral im Verborgenen, sind aber über das „global Mind“ des Internets miteinander vernetzt. Diese Transformation von unten geschieht in einer Zeit, in der die Innovationszyklen in der Medienlandschaft immer kürzer werden und über das sogenannte Social Web immer mehr Menschen in einer immer kürzeren Zeit zu immer geringeren Kosten erreicht werden können. Die weltweite Occupy-Bewegung kann daher als ein Vorbote der Demokratisierungsprozesse, die durch das Internet und dessen Netzwerkstrukturen ermöglicht werden, interpretiert werden. Durch den Zusammenschluss und die Vernetzung solcher Wertegemeinschaften (Communities) im digitalen Raum entsteht eine globale Schwarmintelligenz, die zu einer größeren Transparenz sowie Partizipation in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft führen wird.

Bedingt durch die hohe Internetaffinität und die intrinsische Motivation dieser Community-Mitglieder werden Informationen zu den Themen Umweltschutz und Menschenrechte zukünftig immer schneller verteilt. In diesem Prozess entstehen im Web 2.0 neue Meinungsführermodelle, die zum Katalysator einer weltweiten Nachhaltigkeitsbewegung werden. Das dadurch weltweit wachsende Bewusstsein für ökologische, soziale und kulturelle Fragen besitzt das Potenzial, sich als verbindendes Element zwischen Nationen und Kulturen zu etablieren.

Der amerikanische Soziologe Paul Ray, der die nachhaltigkeits- und gesundheitsorientierten Strömungen in der amerikanischen Gesellschaft unter dem Schlagwort der Kultur-Kreativen untersucht hat, unterscheidet drei Gruppen innerhalb dieser Bewegung: Der harte Kern der Bewegung (Core), die grünen Konsumenten (Greens) und die Sympathisanten der Bewegung (In Transition).

Abbildung 5: Die drei Gruppen innerhalb der Kultur-Kreativen, nach Paul Ray



„Core" steht für Menschen, die intensiv nachhaltig leben, beruflich involviert sind und eine Affinität für spirituelle Werte besitzen. „Greens" sind Menschen, die insbesondere über einen nachhaltigen Konsum versuchen, sinnvoller zu leben. Die Menschen „In Transition" sympathisieren mit den Werten und Lebensstilen der „Greens" und des „Cores", ohne ihn jedoch im Alltag umsetzen zu können (Ray/Anderson, 2000).

Im politischen und unternehmerischen Umgang mit dieser Struktur empfiehlt sich eine zweifache Strategie:

- Pull-Strategie: Für die Sympathisanten sollte es attraktiv sein, den Lebensstil und die Produkte der inneren Zirkel „haben zu wollen". Ein gutes Beispiel in diesem Kontext ist die anfängliche Erfolgsgeschichte des Getränkeherstellers Bionade. Das Produkt gelangte über das zeitgeistige Design und die attraktive Form in den Mainstream und nicht, weil es sich um ein nachhaltiges Produkt handelte.

- Push-Strategie: Den inneren Zirkeln sollte es leicht gemacht werden, ihre vorbildhafte Rolle und Werte zu kommunizieren. Dabei spielt das Thema „Mund-zu-Mund-Propaganda" insbesondere über interaktive Medien eine wichtige Rolle.

Auf der Metaebene können je nach Lage in den Zirkeln verschieden ökonomische Zukunftsperspektiven attraktiv sein. Die Idee einer „Green Economy" ist durch ihre Anschlussfähigkeit an das aktuelle wachstumsorientierte System bei den Sympathisanten und den „Greens" relevant. Dabei lautet die Hauptdevise „Anders konsumieren durch effizientere und intelligentere Produkte". Das wirtschaftliche Wachstum wird durch Technologieinnovationen von Stoff- und Energieströmen entkoppelt und damit nachhaltig(er) gestaltet (Entkoppelungsstrategie). Die Chancen dieses Ansatzes liegen darin, dass kaum kulturelle Anpassungen im System notwendig sind, was diesen Ansatz schneller umsetzbar macht (Paech 2012). Hoch involvierte Menschen in den inneren Zirkeln merken bei diesem Modell jedoch kritisch an, dass ein permanentes ökonomisches Wachstum nicht naturgemäß ist und dass durch sogenannte Rebound-Effekte keine ausreichende Verbesserung der ökologischen Situation erzielt werden kann. Als alternatives Konzept steht hier die sogenannte Postwachstumsökonomie zur Diskussion. Hierbei geht es um einen kulturellen Wandel hin zu maßvollen Versorgungs- und Wirtschaftsstrukturen sowie um neue Lebensstile wie die sogenannten „Lifestyles of voluntary simplicity" (LOVOS). Diese kennzeichnen sich durch weniger Konsum, Selbstversorgung (Suffizienz und Subsistenz), Regionalisierung und eine stärkere Involvierung der Verbraucher

in Wertschöpfungsketten (Prosumenten). Dieser Ansatz unterscheidet sich grundlegend vom aktuell vorherrschenden Wirtschaftsverständnis und ist damit weniger anschlussfähig an den Mainstream, was die Umsetzung erschwert. Durch die Befruchtung regionaler Strukturen und des Handwerks könnte diese Idee jedoch den Binnenmarkt ankurbeln und zu neuen sozialen Innovationen führen.

Zusammenfassend können vor dem bisher Geschriebenen bestimmte Empfehlungen an die Politik abgeleitet werden. Die generelle und klare Positionierung Deutschlands als führende Nation im Bereich Nachhaltigkeit würde zu einem volkswirtschaftlichen Nutzen und einem steigenden Wohlstand führen. In diesem Kontext wäre es sinnvoll, eine alternative Wohlstandsmessung einzuführen. Einer Bildungsoffensive und eine Bildungsreform für eine Nachhaltige Entwicklung im Einklang mit der UN-Dekade für nachhaltige Bildung könnte zukünftige Generationen für den Arbeitsmarkt qualifizieren. Für die Wirtschaft sollten Anreizsystemen für nachhaltige Innovationen und Investitionen eingeführt werden. Die Idee der verursachergerechten volkswirtschaftlichen Kostenrechnung sowie einer ökologischen Steuerreform können weitere Schritte sein, um Deutschland zukunftsfähig zu gestalten.

Insgesamt sollten Imagekampagnen für Nachhaltigkeit attraktiv gestaltet werden, um Bürger, Politiker und Unternehmer freiwillig an das Thema heranzuführen. Insbesondere spielen dabei die Dimensionen Innovation und Ästhetik eine wichtige Rolle.

Für die Politik sind Kooperationen mit nachhaltigen Meinungsführern sowie eine stärkere Partizipation unterschiedlicher Stakeholder zudem gute Maßnahmen, um Nachhaltigkeitsstrategien glaubwürdig zu machen und sie tiefer in der Gesellschaft zu verankern.

Quellenverzeichnis

- Fricke, V.; Schrader, U. (2009): CSR Mainstreaming: Wirkungen und Nebenwirkungen für den nachhaltigen Konsum, GAIA – Ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft, 18(2): 115–118.
- Paech, N. (2012): Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie, München.
- Ray, P. H./Anderson, S. R. (2000): The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World, New York.
- Sinus Sociovision (2009): LOHAS – mehr als Green Glamour. Eine soziokulturelle Segmentierung, Heidelberg.
- Umweltbundesamt (UBA) (2010): Umweltbewusstsein in Deutschland 2010 Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, Dessau, URL: http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/4045.pdf (abgerufen am 24.2.2012).
- Yunus, M. (2009): Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism, New York.
- Nefiodow, Leo A. (2006): Der sechste Kondratieff, St. Augustin.

5.3 Zusammenfassung der Diskussion

Verschiedene Lebensstile erfordern unterschiedliche Konzepte

Christoph Harrach erläutert die unterschiedlichen Motivlagen innerhalb der LOHAS-Bewegung näher. Nach dem Modell von Dr. Paul Ray wird die Bewegung von verschiedenen Lebensstilen geprägt. Im Jahr 2009 identifizierte er fünf unterschiedliche Motivlagen bei LOHAS. Die Spanne reicht dabei von hedonistisch orientierten Mitgliedern bis zur Gruppe der sozial motivierten Anhänger. Ray gruppiert die LOHAS in drei verschiedene Gruppen: Ein relativ großer Personenkreis („in transition"), der ca. 30 % der Bevölkerung ausmacht, eine zweite Gruppe („Greens") von ca. 3 % der Bevölkerung, die nachhaltige Lebensstile weitgehend umgesetzt hat. Darüber hinaus gibt es die Gruppe von Meinungsführern („Core"), die ca. 0,3 % der Öffentlichkeit bilden.

Zur nachhaltigeren Gestaltung der Lebensstile sind Push- und Pull-Faktoren erforderlich. Einige der Zielgruppen können via Web 2.0 mit aufgearbeiteten Informationen von Meinungsführern, denen sie vertrauen, erreicht werden. Um die verbleibenden 70 % der Gesellschaft ebenfalls zu erreichen, sind veränderte politische Rahmenbedingungen nötig.

Großindustrie: Ansätze erkennbar, politische Flankierung nötig

Um die nachhaltigen Wirtschaftsansätze, die bisher im kleinen Rahmen erfolgreich sind, auf die Großindustrie zu transferieren, braucht es weitere Strategien. Ein erfolgreiches Beispiel ist der „cradle-to-cradle"-Ansatz von Prof. Dr. Michael Braungart. Um einen Wandel auch gegen mögliche Widerstände und den Lobbyismus der Industrie einzuleiten, ist die Politik gefragt. Daneben zeichnet sich bereits heute mit dem Generationenwechsel in den Vorstandsetagen ein Umdenken in den Konzernen selbst ab, der die Einleitung des Wandels unterstützt.

Wandel schafft Gewinner und Verlierer

Innerhalb dieses Strukturwandels sieht Harrach Gewinner und Verlierer. Dabei könnten nicht anpassungswillige Großunternehmer zu den Verlierern des Wandels gehören. In diesem Fall drohen auch der Verlust von Kapital und Know-how, die damit für einen Strukturwandel nicht zur Verfügung stehen.

Zu den Gewinnern könnten Unternehmen zählen, die bereits heute externe Kosten, wie den CO_2-Impact, in die Produktkalkulation mit aufnehmen. Diese Produkte haben dann einen Wettbewerbsvorteil, wenn die externen Kosten zukünftig auf herkömmliche Produkte erhoben und damit teurer werden. Um diesen Prozess zu beschleunigen bzw. gleiche Wettbewerbsbedingungen zu gestalten, sollte die Politik mit geeigneten Rahmenbedingungen gestalterisch Einfluss nehmen.

Definition von Arbeit erweitern

Positiven Einfluss auf das Gemeinwohl könnte die Einführung eines Grundeinkommens für alle nehmen. Damit einher geht eine Neudefinition des Begriffs sowie eine Neupositionierung von Hartz-IV-Empfängern innerhalb der Gesellschaft. Ihnen bietet sich damit eine Gelegenheit zu zivilgesellschaftlichem Engagement und sinnstiftender Arbeit ohne eine „Hartz-IV-Stigmatisierung". Weiteren positiven Einfluss auf das Gemeinwohl könnte eine Reduzierung von Überstunden sowie eine Förderung von Halbtagsstellen ausüben. Damit bietet sich nicht nur die Chance für eine Entschleunigung der Gesellschaft, es entstehen auch neue Zeitfenster für gesellschaftliches Engagement.

Politik schafft strukturellen Rahmen, Anreize und Identifikation

Eine auf den Strukturwandel ausgerichtete soziale Marktwirtschaft braucht auch weiterhin die Mechanismen von Regulierung und Deregulierung, so Harrach. Darüber hinaus müsse ein gesellschaftlicher Bewusstseinswandel zu nachhaltigen Lebensstilen eintreten. Die Politik kann dabei über Marketinginstrumente unterstützend einwirken, die Menschen zum Handeln zu animieren. Hilfreich hierfür können zum Beispiel Imagekampagnen und die Förderung von Erfahrungsräumen zu nachhaltigen Lebensstilen sein. Mitgedacht werden sollte gleichzeitig die Suche nach neuen, glaubwürdigen Multiplikatoren.

6 Gemeingüterbewirtschaftung

6.1 Abstract / Scoping / Leitfragen

→ Die Tragik der Allmende (Gemeingüter) wurde bereits 1968 beschrieben (Carrett Hardin, 1968): Freier Zugang zu endlichen Ressourcen führe unweigerlich zu deren Übernutzung. Individuelles kurzfristig rationales Verhalten zu eigenem Vorteil hat in der Gemeinschaft verheerende Folgen. Trotz besseren Wissens will keiner „der Dumme" sein, der freiwillig verzichtet. Dennoch gibt es viele positive Beispiele, in denen es ***doch*** gelingt, Gemeingüter erfolgreich und nachhaltig zu bewirtschaften – allerdings unter bestimmten Bedingungen. Elinor Ostrom hat hierzu systematisch geforscht und hierfür den Nobelpreis für Ökonomie erhalten.

→ Der Begriff der Allmende ist mittlerweile deutlich erweitert: Längst geht es nicht nur um (begrenzte) Umweltmedien (Wasser, Boden, Luft) oder Rohstoffe, sondern auch um unbegrenzte Gemeingüter, wie Software, Wissen oder politische Räume (z. B. Europa).

→ Wesentliche Unterschiede bestehen allerdings – auch in der Verantwortung und Bewirtschaftung – zwischen regional bewirtschafteten Gemeingütern (z. B. ein See, ein Wald) und globalen Gemeingütern, wie Atmosphäre oder Weltmeer. Die globalen Systeme koppeln auf die regionalen Systeme zurück und in geringem Maße auch anders herum.

Leitfragen

1. Wie muss ein Wirtschaftssystem „gebaut" sein, um langfristig die Gemeingüter zu erhalten?

2. Welche Rolle spielen gesellschaftliche Bewegungen wie z. B. Bürgergärten oder Beteiligungsverfahren für die Gemeingüterbewirtschaftung? Welche Rolle darf und muss der Staat spielen? Welche Bedingungen müssen von europäischer über die nationale bis zur kommunalen Ebene erfüllt sein?

3. Wie lassen sich die (individuellen) Interessen der Gesellschaft abwägen/ausgleichen, z. B. das Recht auf saubere Luft und das konkurrierende Recht auf Mobilität? Wo liegen die Grenzen zwischen Privat- und Gemeineigentum? Welche Rolle spielt dabei der „Anbieter" z. B. des schmutzigen Verbrennungsmotors?

6.2 *Prof. Dr. Erik Gawel*: Gemeingüterbewirtschaftung – Perspektiven der institutionellen und experimentellen Ökonomik

Gemeingüter und Gemeingüterbewirtschaftung – Begriffe und Herausforderungen aus ökonomischer Sicht

Der Begriff der „Gemeingüter" (auch „Allmenderessourcen", *common pool resources*) beschreibt ein natürliches (Fischgrund, Weideland, Erdatmosphäre) oder von Menschen geschaffenes Ressourcensystem (z. B. Bewässerungssystem), auf das sich „rivale" (konkurrierende) Ansprüche einer Nutzermehrheit von Individuen richten. Gemeingüter werden also von mehreren Nutzern in Anspruch genommen; dabei ist ein gezielter Ausschluss von der Nutzung bzw. eine Nutzungsbegrenzung gegenüber potenziellen Ressourceninteressenten technisch nicht möglich, nicht zu angemessenen Kosten organisierbar oder aber durch kollektive Nutzungsregeln bewusst suspendiert.[16] Das Ergebnis können dann z. B. kollektive Verfügungsrechte (*common property rights*) oder aber auch gänzlich fehlende Verfügungsrechte (*open access*) über eine Ressource sein, deren individuelle Indienstnahme zugleich Einschränkungen bei anderen Nutzern verursacht (Rivalität).

Als „Gemeingüterbewirtschaftung" lässt sich dann ein Regelsystem zur Steuerung der Nutzungsansprüche bezeichnen. Dies kann *open access* sein, verschiedenste Formen von *common property*, aber auch staatliche Bewirtschaftung (wie etwa bei Gewässern in Deutschland) oder Parzellierung in Privateigentum.

Ökonomisch stellt sich das grundlegende Bewirtschaftungsproblem, wie unter diesen Bedingungen eine „bestmögliche" (z. B. effiziente oder nachhaltige) Nutzung der Ressource, insbesondere ihre dauerhafte Erhaltung, gesichert werden kann.[17] Denn bei zunächst fehlender Exklusion, aber Rivalität in der Nutzung von Gemeingütern unterliegen die Ressourcenzugriffe durch rational-eigennützige Individuen sog. Freifahrer-Problemen: Demnach werden kollektiv verfügbare, aber rivale Ressourcen durch rationale Individuen nicht effizient genutzt und mangelhaft gehegt, ja, sie sind infolge von Übernutzung möglicherweise sogar in ihrem Bestand bedroht. Kern des Problems ist hier der Anreiz zum Freifahren, also die Möglichkeit der Aneignung der Ressourcenfrüchte ohne Rücksicht auf den gleichzeitigen Verzehr kollektiver Nutzungschancen. Zugleich kann dies eine strategische Zurückhaltung bei (gemeinsamen) Ressourcenschutzanstrengungen motivieren. Das Problem ist in der Neuzeit als *„tragedy of the commons"*[18] verschlagwortet worden, seine Erörterung reicht jedoch ideengeschichtlich weit zurück.[19]

Im Rahmen einer sinnvollen Gemeingüterbewirtschaftung besteht daher grundlegender Bedarf an einer „Organisation der Mäßigung"[20] durch soziale Institutionen. Man könnte auch vom Problem der „effizienten Organisation der Kooperation" sprechen.

Mit Blick auf natürliche Ressourcen wird vielfach der Klimaschutz als Beispiel für ein prominentes Problem (reiner) öffentlicher Güter in Abgrenzung zum Allmendeproblem bei Meeren, Fischgründen oder Wildtierbeständen angeführt.[21] Während aber die Nutzung eines stabilen Klimasystems und die Beiträge zum Klimaschutz selbst nichtrival sind, bleibt das Atmosphärensystem selbst, das als Senke für Treibhausgase in Anspruch genommen

16 Diese Unterscheidung ist von erheblicher Relevanz, da anfänglich nicht zutreffend zwischen common property (res communes) und open access (res nullius) unterschieden wurde. Garret Hardin soll später bedauert haben, in seinem berühmten Aufsatz von 1968 (Garret Hardin, The Tragedy of the Commons, in: Science, 162 (1968), S. 1243-1248) nicht präziser von der tragedy of the unregulated commons gesprochen zu haben, dazu auch rückblickend die Beiträge in Garrett Hardin/John Baden (Hrsg.), Managing the Commons, San Francisco 1977.

17 Siehe zum Ganzen auch Erik Gawel, Die Allmendeklemme und die Rolle der Institutionen – oder: Wozu Märkte auch bei Tragödien taugen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 61 (2011), Heft 28-30/2011, S. 27-33.

18 Der Begriff wird auf William Forster Lloyd, Two Lectures on the Checks to Population, Oxford 1833, zurückgeführt, wurde aber zeitgenössisch populär durch den berühmten Beitrag des Ökologen Garret Hardin (Fn. 4).

19 Siehe nur Joachim Radkau, Natur und Macht, München 2002. Insbesondere seiner Zeit wieder einmal weit voraus war 1739 David Hume, A Treatise of Human Nature, Oxford 1978, der zwei Nachbarn die erfolgreiche Entwässerung einer gemeinschaftlichen Aue exakt aufgrund der heutzutage als relevant erachteten Informations- und Kommunikationsbedingungen zutraut, jedoch keine realistische Chance sieht, das Problem durch a thousand persons erfolgreich lösen zu lassen.

20 Werner Güth/Hartmut Kliemt, Sozial-ökologische Dilemmata und ihre experimentelle Analyse, in: Martin Held et al. (Hrsg.), Institutionen ökologischer Nachhaltigkeit, Marburg 2011, S. 63-87.

21 Siehe etwa Bodo Sturm/Joachim Weimann, Experimente in der Umweltökonomik. FEMM Working Paper 7/2001, Magdeburg 2001, S. 6.

wird, gerade eine Allmenderessource, bei der allzu große Einträge zu „Überfüllungskosten“ durch Klimaschäden führen. Diese „Atmosphärensenke“ nachhaltig zu bewirtschaften, beschreibt das zum Klimaschutz korrespondierende Allmendeproblem. Ähnlich verhält es sich mit anderen umweltbezogenen „*global commons*“: Die Biodiversität des globalen Genpools ist ein reines öffentliches Gut, die Habitate, die dieses Gut produzieren, etwa die tropischen Regenwälder, müssen rival bewirtschaftet werden.

Die Organisation der Mäßigung – institutionelle Optionen

Erklärungsstränge der Theorie

Wie lässt sich nun eine „effiziente“, allgemeiner: „nachhaltige“ Nutzung von Allmenderessourcen in der Praxis sicherstellen? Wie müssen die Bewirtschaftungsregime ausgestaltet sein, um Gemeingüter „erfolgreich“ zu managen? Und von welchen Bedingungen hängt die Auswahl und Gestaltung eines konkreten Bewirtschaftungssystems ggf. ab?

Die Wirtschaftswissenschaft befasst sich seit langem mit diesen Fragestellungen. Drei „Strömungen“ spielen hierbei eine besondere Rolle:

- Die *Fall- und Institutionenanalyse*, die insbesondere mit dem Namen *Elinor Ostrom* verbunden ist und anhand historischer Fälle von Allmenden ein System institutioneller Bedingungen identifiziert, die zum Erfolg oder Misserfolg von Bewirtschaftungsregimen beitragen,
- die *Spieltheorie*, die theoretisch die Erfolgsaussichten öffentlicher Güter als Ergebnis strategischer Interaktion von Ressourcennutzern betrachtet, und
- die *experimentelle Ökonomik,* bei der unter Laborbedingungen stilisierte Kooperationsentscheidungen von Individuen beobachtet werden – und damit zugleich die Bedingungen des Gelingens von Kooperation.

Was die *Therapie* des Freifahrer-Problems angeht, also die Frage, auf welche Weise wie im Einzelnen ausgestaltete institutionelle Arrangements die Freifahrerfalle zu bezwingen vermögen, haben empirische wie theoretische Forschung unser Wissen um die Lösung von Allmendeproblemen in den letzten Jahrzehnten entscheidend verbessert. Hierzu haben nicht zuletzt die bahnbrechenden Arbeiten von *Elinor Ostrom* beigetragen,[22] aber auch Weiterentwicklungen der Spieltheorie[23] sowie das Aufkommen der experimentellen Wirtschaftsforschung,[24] welche den Verlockungen des Freifahrens in stilisierten Entscheidungssituationen im Labor nachspürt. Die Erkenntnismehrung betrifft insbesondere die empirische Feststellung, inwieweit die zweifellos vorhandenen Freifahrer*anreize* in der Wirtschaftsgeschichte auch tatsächlich zu problematischem Freifahrer*verhalten* geführt haben oder ob vielmehr erfolgreiche Institutionen die „Tragödie“ etwa bei kollektiver Nutzung von Weideland oder Bewässerungssystemen abzuwenden verstanden: Der Befund ist bekanntlich gemischt – es kommt also „darauf“ an – darauf nämlich, wie die institutionellen Regelungen des individuellen Ressourcenzugriffs jeweils ausgestaltet sind. Und während die frühe ökonomische Befassung mit Allmendeproblemen Auswege nur in einer Privatisierung der Ressource durch individuelle anstelle kollektiver

22 Siehe nur das Hauptwerk von Elinor Ostrom, Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge 1990.
23 Dazu im Überblick Robert J. Aumann, Survey of Repeated Games, in: Ders. et al. (Hrsg.), Essays in Game Theory and Mathematical Economics, Mannheim 1981, S. 11-42.
24 Zu Experimenten, die Nutzungsprobleme der natürlichen Umwelt betreffen, im Überblick B. Sturm/J. Weimann (Fn. 9).

Verfügungsrechte oder aber einer staatlich, d. h. zentral, durchgesetzten Bewirtschaftungsordnung gesehen hatte, lenkten die historischen Forschungen von *Ostrom* die Aufmerksamkeit auf die spontane Entstehung von durchaus erfolgreichen Ordnungen zur kollektiven Bewirtschaftung (Institutionenemergenz): Keine Spur also von der großen, ubiquitären Tragödie, aus der nur Privatisierungen oder ersatzweises Staatshandeln den Ausweg weisen: Statt dessen treffen wir weltweit auf z. T. hochentwickelte, wirtschaftlich erfolgreiche kollektive Nutzungssysteme, die einschließlich der Überwachungs- und Sanktionssysteme zu ihrer Durchsetzung dezentral verwaltet werden und so dem Freifahrertum die Stirn bieten und dabei sogar bisweilen effizienter wirtschaften können als die institutionellen Standardantworten der ökonomische Theorie (Privatisierung oder Verstaatlichung).[25]

Diese Ergebnisse sind zwischenzeitlich parallel auch in der Spieltheorie und der experimentellen Wirtschaftsforschung herausgearbeitet worden, was allgemein viel zu wenig gewürdigt wird. Während der Nobelpreis 2009 für *Ostrom* diesem Forschungsstrang weltweite Beachtung sicherte, hält sich gegenüber der (übrigen) Ökonomenzunft weiter ein befremdliches Zerrbild: So spricht *Volker Stollorz* in einem aktuellen Beitrag von einem „zubetonierten Theoriegebäude der Wirtschaftswissenschaften", in dem „zu lange [...] die Fähigkeit von Menschen zu kooperativem Verhalten in komplexen Situationen unterschätzt" worden sei; und die „Tragedy of the Commons" sei „anders als es die herkömmliche Theorie erlaubt [...] keine zwingende Regel."[26] Dies freilich ist allenfalls der Stand von vorgestern: Schon *Richard Musgrave* 1959[27] und *Mancur Olson* 1965[28] äußerten sich differenziert zum Gelingen von Kooperation bei öffentlichen Gütern; und jahrzehntelange Forschung seither wird dabei schlicht ignoriert.

Die fundamentale Erkenntnis, die alle Theoriestränge gleichermaßen hervorgebracht haben, lautet: Spontane Kooperation gelingt unter bestimmten Bedingungen, ansonsten scheitert sie. Mit einem Schuss begrenzter Rationalität, die leibhaftigen Menschen ohne weiteres zu eigen ist – etwa als Sanktionsbereitschaft zur Vergeltung in der Vergangenheit beobachteter Kooperationsverweigerung[29] – kann es gelingen: Insbesondere eine (unendliche) Wiederholung eines Dilemma-Spiels vermag die nötige Kooperation durchaus zu erzeugen.[30] Der „Schatten der Zukunft"[31] bzw. das „Gesetz des Wiedersehens"[32] verfehlen vor allem bei kleinen Gruppen ihre kooperationsfördernde Wirkung in der Gegenwart nicht. Auch in Experimenten ist erfolgreiche Kooperation unter bestimmten Bedingungen (siehe dazu den nächsten Abschnitt) vorzüglich belegt. Damit herrscht durchaus Harmonie in der Diagnose, und die „Tragödie der Allmende" ist als Dauervorstellung längst vom Spielplan abgesetzt: Alle Anstrengungen richten sich nunmehr auf die gemeinsame Suche nach jenen geheimnisvollen institutionellen Bedingungen, die eine *„comedy of the commons"*[33] mit „gutem" Ausgang ermöglichen – sei es im Feld, im Labor oder in der Theorie. Eine Lösung des Problems allein auf der Grundlage Kantischer Pflichtethik oder anders motivierter Formen kollektiven Altruismus erscheint hingegen wenig aussichtsreich: Gerade die experimentelle Forschung zur Durchsetzungsstärke menschlicher Moral unter „Wettbewerbsbedingungen" und hohen „Moralkosten" zeigt hier klare Grenzen:[34] Es gibt in unserer Welt zahlenmäßig zu wenige „Hardcore-Altruisten", die unter allen Umständen sozial kooperieren und zu starke Erosionsneigungen, wenn es in einer Gruppe auch Freifahrer gibt, die andere ausbeuten und den „Kooperationswilligen" damit zum „Dummen" machen. Vor allem die Ausbeutungsangst verkörpert hohe Kooperationskosten, die eine erfolgreiche kollektive Mäßigung strukturell gefährden.

25 Dass eine Privatisierung von Verfügungsrechten soweit überhaupt möglich oder wirtschaftlich nicht zwingend zu effizienten Ergebnissen führt, wird auch durch die tragedy of the anticommons illustriert: Hier führt eine überoptimale Rechtezersplitterung zur Marktlähmung (Koordinationsproblem durch zu viele anstelle von zu wenigen privaten Rechteinhabern), etwa bei Patentschutz oder durch Bürokratie im Genehmigungsrecht dazu Michael Heller, The Tragedy of the Anticommons, in: Harvard Law Review 111 (1998) 3, S. 621 ff.

26 Volker Stollorz, Elinor Ostrom und die Wiederentdeckung der Allmende, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 61 (2011), Heft 28-20, S. 3 ff., 5, 8.

27 Richard Musgrave, Theory of Public Finance, New York u. a. O. 1959.

28 Mancur Olson, The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge, Mass., 1965.

29 Vgl. W. Güth/H. Kliemt (Fn. 8), S. 69. Zu diesem experimentell gut verbürgten Satz begrenzter rationaler Verhaltensweisen gehören die teilweise Ausrichtung an der (für künftige Ergebnisse irrelevanten) Vergangenheit, vergeltende statt nur eigennützig-strategischer Handlungsmotivation und anfängliche Kooperationsbereitschaft bei unterstellter Ausbeutungsfreiheit in der Gruppe. Dazu etwa David Kreps et al., Rational Cooperation in the Finitely-Repeated Prisoners49 Dilemma, in: Journal of Economic Theory 27 (1982) 2, S. 245-252; Paul R. Milgrom, Predation, Reputation, and Entry Deterrence, in: Journal of Economic Theory 27 (1982) 2, S. 280-312.

30 Danach ist – stark vereinfacht – bei (unendlich) wiederholten Spielen jede Kombination von erreichbaren Auszahlungen als Gleichgewichtslösung möglich. Der Name soll andeuten, dass es sich um vortheoretisches Gemeingut handelt, das erst später spieltheoretisch formuliert und bewiesen wurde. Zur Einführung siehe Drew Fudenberg/Jean Tirole, Game Theory, Boston, Mass. 1991.

31 Robert Axelrod, The Evolution of Cooperation. New York 1984.

32 Niklas Luhmann, Vertrauen Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Aufl., Stuttgart 1973.

33 Carol M. Rose, The Comedy of the Commons: Commerce, Custom, and Inherently Public Property, University of Chicago Law Review, 53 (1986) 3, S. 711 ff. Der günstige Fall, dass common property zu gemeinschaftlichem Mehrwert beiträgt, wie bei Linux und Wikipedia, ist von Dan Bricklin auch als cornucopia of the commons bezeichnet worden: www.bricklin.com/cornucopia.htm.

34 Siehe dazu im Überblick Erik Gawel, Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, Lohmar/Köln 2009, S. 656 ff.

Betrachten wir nachfolgend die beiden zentralen Fragen etwas näher:

1. Welche Bedingungen machen (spontane) Kooperation möglich und erfolgreich (nächster Abschnitt)?

2. Welches institutionelle Arrangement (spontan oder verordnet, Markt, Staat oder Kollektiv) kann diesen Erfolg unter welchen Voraussetzungen am besten sichern (übernächster Abschnitt)?

Die institutionellen Bedingungen des Kooperationserfolgs

Welches sind nun die erfolgversprechenden Bedingungen, die eine (spontane) Allmendebewirtschaftung jenseits von Privatisierung und Regulierung aussichtsreich machen? Hierfür haben aus der historischen Fallanalyse vor allem die Arbeiten von *Ostrom* und Mitarbeitern umfangreiche Anhaltspunkte geliefert, die theoretisch im *Institutional Analysis and Development Approach* zur Politik- und Institutionenanalyse verallgemeinert wurden.[35] Auch in der Theorie des kollektiven Handelns von *Mancur Olson* waren bereits 1965 mit der Gruppengröße und der Signifikanz des Individualhandelns für den Gruppenerfolg bereits wichtige Elemente, wenngleich aus heutiger Sicht nicht voll zutreffend, beschrieben worden.[36]

Werfen wir stattdessen einen Blick auf die öffentlich weniger bekannten Befunde der experimentellen Forschung, die in dieselbe Richtung weisen: Experimentell lassen sich Freifahreranreize erfolgreich vor allem dann bezwingen, wenn der Ressourcenzugriff so organisiert ist, dass die Verhaltensweisen der Akteure 1. wechselseitig beobachtet werden können, diese Verhaltensweisen 2. signifikante Auswirkungen auf den Gruppenerfolg haben und 3. geeignete Sanktionsmechanismen für den Fall des Freifahrens zur Verfügung stehen. Die Erfolgsbedingungen laufen im Wesentlichen sämtlich auf die soziale Kontrolle beobachtbaren und zurechenbaren sowie gruppenseitig relevanten Freifahrertums hinaus. Ferner ist die nur „begrenzt-rationale" Bereitschaft zur sozialen Sanktion früheren Verhaltens anderer nötig, deren Existenz in der Praxis aber allem Anschein nach empirisch gut belegt ist („Rache ist süß!").[37]

Ändert man das Entscheidungsproblem nun so ab, dass die oben genannten Bedingungen nicht mehr gegeben sind, z. B. durch ein anonymes Spiel oder eine simultane Einmalentscheidung (one-shot game), bei der Kooperationsverweigerung nicht mehr beobachtet und/oder künftig nicht mehr sanktioniert werden kann, so bricht die Kooperation zuverlässig zusammen: Das Freifahrertum triumphiert! Information, Kommunikation und Sanktion sind damit die empirisch belegten Schlüsselbegriffe zu erfolgreicher Kooperation!

Eine kleine Gruppengröße macht diese Voraussetzungen unter Lebensweltbedingungen zwar wahrscheinlicher (es kann typischerweise leichter beobachtet sowie im Gruppenverband kostenarm kommuniziert und bei vielfältigen, wiederkehrenden Gelegenheiten sanktioniert werden), im Labor zeigt sich aber gerade, dass eine geringe Gruppengröße allein – bei ungünstigen Informations- und Sanktionsbedingungen – nicht hinreichend ist zur Lösung:[38] Unter Anonymität treten selbst bei wiederholter Interaktion auch in Vierer-Gruppen hartnäckige Dilemmata auf. Und es kommt noch ärger: Bei *common pool resources* (mit Konsumrivalität) ist die zusätzliche Erschwernis der wachsenden Zahl von beteiligten Akteuren deutlicher belegt als bei reinen öffentlichen Gütern (ohne Konsumrivalität, z. B. gemeinsam gehörter Musik), wo bisweilen große Gruppen bessere Ergebnisse liefern als kleine. Im Ergebnis der Laborbefunde sind damit die Aussichten auf spontane Bereitstellung bzw. nachhaltige Nutzung von Allmenderessourcen noch ungünstiger, als bisher in der ökonomischen Theorie angenommen: Auch in Klein(st)gruppen bleibt die Freifahrerfalle bei ungünstigen Voraussetzungen hartnäckig wirksam, und eine große Zahl von Akteuren lässt die jeweils noch verbleibende Chancen planmäßig zusammenschmelzen. Dies ist kein Widerspruch zu den *Ostrom*schen Befunden, sondern macht deutlich, wie sensitiv der Allmendeerfolg auf zentrale institutionelle Voraussetzungen reagiert.

Die Institutionenwahl: Markt, Staat und Kollektivsysteme – aber wann und wie?

Welches institutionelle Bewirtschaftungssystem bietet nun unter welchen Bedingungen die höchste Erfolgschance? Anders formuliert: Welches institutionelle Arrangement gewährleistet

35 Dazu insbesondere Elinor Ostrom/Roy Gardner/James Walker, Rules, Games, and Common Pool Resources, Ann Arbor 1994.
36 M. Olson, (Fn. 16); zu hiervon abweichenden Erkenntnissen der Laborbefunde W. Güth/H. Kliemt (Fn. 8), S. 78.
37 Begrenzt rational ist dieses als altruistisches Strafen bekannt gewordene Verhalten deshalb, weil ein Nachkarten gegenüber Kooperationsverweigerern der Vergangenheit zunächst einmal nur eigene Ressourcen zehrt (Rachekosten), aber für den Bestrafenden unmittelbar nichts einbringt. Die kollektive Stabilisierungswirkung ist dafür umso wirkmächtiger.
38 W. Güth/H. Kliemt (Fn. 8), S. 77 f.

im Ergebnis Nachhaltigkeit? Und: Wie wahrscheinlich sind angesichts der jeweiligen institutionellen Voraussetzungen und Transaktionskosten spontan oder durch politische Willensbildungssysteme angetriebene Prozesse einer entsprechenden Institutionenemergenz? Hier steht die Forschung gewiss noch am Anfang.

Die Debatte hat sich lange mit dem Dualismus von „Markt" (Privatisierung) und „Staat" (Regulierung) aufgehalten: Sollten möglicherweise schwächelnde Kollektivbewirtschaftungen zugunsten privater Exklusiv-Entscheidungsbefugnis oder aber zentraler, treuhänderischer Ressourcenverfügung abgelöst werden? Der vermeintliche Dualismus von „Staat" und „Markt", der immer noch – und sei es zum Zwecke seiner jubilierenden Verabschiedung – weithin in der Debatte beschworen wird,[39] führte jedoch von Anfang an in die Irre. Entscheidend zum Verständnis der institutionellen Alternativen ist stattdessen die Unterscheidung zwischen dem Ursprung der sozialen Ordnung einerseits (Wer gibt die Regeln?) und deren materiellem Gehalt andererseits (Wie wird nach diesen Regeln über Ressourcen verfügt?).

Betrachten wir dazu das Allmendeproblem noch einmal aus folgender Perspektive: Eine „Privatisierung" von Verfügungsrechten als Lösung des Freifahrerproblems setzt gelingende Exklusion des Ressourcenzugriffs zugunsten des Rechteinhabers voraus: Der Ausschluss anderer muss technisch möglich und zugleich wirtschaftlich umsetzbar sein. Dann kann der Einzelnutzer seiner privaten Bewirtschaftung ungestört von Fremdeinwirkungen nachgehen. Wenn das Ressourcensystem selbst aber aus physikalischen Gründen nicht privatisiert werden kann (z. B. unsere Atmosphäre), so könnten doch die einzelnen Aneignungsprozesse über staatlich geschaffene Erlaubnistitel (z. B. Emissionsrechte) privatwirtschaftlich gesteuert werden. Worum handelt es sich hier: Staat, Markt oder etwas anderes? Entscheidend ist offenbar einerseits der Urheber der Regeln und Normen sowie der materielle Gehalt des geschaffenen Reglements, seine Steuerungslogik: Im Falle des Emissionsrechtehandels könnte der Institutionenursprung auf staatliche Regelsetzung, aber auch auf spontane Institutionenemergenz durch einen Gruppenkontrakt zurückgehen. Der Mechanismus selbst, seine Steuerungslogik, ist jedenfalls ein marktlicher: Über die Ressource verfügt, wer bereit ist, den Marktpreis für entsprechende Erlaubnistitel zu entrichten.

Wir unterscheiden also die Quelle der Institutionenentstehung (spontan oder geplant) und den jeweils geformten Institutionengehalt: Schaffung von Märkten mit dezentraler Ressourcendisposition oder andere Allokationsverfahren wie z. B. eine zentrale Bewirtschaftungsordnung, wie sie in Deutschland etwa für die Nutzung von Gewässern durch das Wasserhaushaltsgesetz etabliert wird. Als weitere Alternative bieten sich kollektive Verfügungssysteme an.

„Märkte" als Verfahren einer zahlungsbereitschaftsgestützten dezentralen Ressourcenallokation können also entstehen durch einen geplanten staatlichen Akt der Privatisierung von Verfügungsrechten oder aber als administrierter Ressourcenmarkt um „Erlaubnisscheine" für den privaten Zugriff auf eine weiterhin öffentlich bewirtschaftete Ressource. Beide „Marktsysteme" könnten theoretisch auch auf Kontraktbasis der Ressourceninteressenten „spontan" entstehen. Wer in der Allmendedebatte „Privatisierung" meint, sollte daher nicht vom „Markt" sprechen. Und wer sich gegen geplante Ordnung ausspricht, hat noch nicht die Frage beantwortet, wie denn materiell die Steuerungslogik der spontanen Institutionenemergenz aussieht.

The Real Tragedy of the Global Commons

Während also für viele *local commons*, wie dem „Brunnen vor dem Tore" und das gemeinsame Weideland, weitgehend Entwarnung gegeben werden konnte, stellt sich doch die Frage, welche Erfolgsaussichten vor diesem Hintergrund für eine nachhaltige Hege der neuzeitlichen *global commons* wie die Erd-Atmosphäre bestehen können? Hier übersteigt nicht nur die relevante Gruppengröße jedes sozial handhabbare Maß, sondern umfasst sogar nicht kommunikations- und sanktionsfähige künftige Generationen. Noch dazu sind hier die Einzelbeiträge jedes Individuums zur globalen Schädigung irrelevant, und ein individueller Verursachungsbeitrag ist ohnehin gar nicht ermittelbar.

39 Siehe etwa Hans G. Nutzinger, Nobelpreis in Wirtschaftswissenschaften für Elinor Ostrom: Ein Überblick über ihr ökonomisches Hauptwerk, Joint Discussion Paper Series in Economics 24/2010, Marburg 2010, S. 2 ff.

Ja, die globalen Umweltherausforderungen des 21. Jahrhunderts weisen eine nachgerade pessimale Problemstruktur auf: Eine klassische Privatisierung des Ressourcensystems „Atmosphäre" ist nicht möglich; ebenso wenig kann „von oben" eine regulative Bewirtschaftungsordnung durch eine Weltregierung eingesetzt werden. Und wenn wir deshalb schon auf spontane Ordnung durch die Gruppeninteraktion eigennützig orientierter Staaten angewiesen sind, so sind hier zu allem Überfluss auch noch die institutionellen Erfolgsaussichten für kollektives Handeln denkbar schlecht: Zwar ist auf Länderebene die Kooperationsverweigerung einzelner Staaten gut beobachtbar, aber die Mechanismen der Sanktionierung sind schwach und der „Schatten der Zukunft" durch „wiederholtes Spiel" ebenfalls eher dürftig. In der internationalen Klimapolitik wird eine wiederholte Spielsituation mit Sanktionspotenzial gleichwohl durch *issue linking* versucht: Heute sehen wir uns in der Klimakonferenz, kommende Woche aber gewiss auch bei der nächsten Welthandelsrunde! Ob intrinsisch motivierte oder moralische Verantwortung wahrnehmende klimapolitische „Vorreiter" hier den Weg aus der Klimakrise weisen können, ist zudem spieltheoretisch umstritten[40] und experimentell unsicher.[41]

Fassen wir zusammen: Um Allmendeprobleme erfolgreich zu bewältigen, müssen kollektive Verfügungsrechte keineswegs zwingend suspendiert werden – etwa durch Privatisierung oder staatliche Bewirtschaftung; dies haben neuere historisch-institutionenökonomische, spieltheoretische und experimentelle Forschungen übereinstimmend bestätigt. Vielmehr kommt es entscheidend auf die institutionellen Bedingungen der Ressourcenverfügung an: Ob ein Regime „erfolgreich" ist und gegenüber alternativen Reglements möglicherweise überlegene Performance zeigt, hängt von einem im Einzelfall komplexen Setting an Bedingungen ab. Hierbei spielen Information, Kommunikation und Sanktion eine entscheidende Rolle.

Die Freifahrerfalle wird umso eher überwunden,

- je besser wechselseitig das Verhalten beobachtet werden kann,
- je stärker das Individualverhalten auf den Gruppenerfolg einwirkt,
- je wirksamere Sanktionsmöglichkeiten für den Fall des Freifahrens bestehen.

Was bei kleinen Gruppen, die intratemporal über *local commons* gebieten, weithin funktionieren *kann*, erweist sich hingegen bei globalen, hochkomplexen und insbesondere intertemporalen Ressourcennutzungsproblemen als aussichtslos. Besonderes Interesse ziehen daher naturgemäß solche Ressourcensysteme auf sich, die sich technisch weder privatisieren lassen noch eine treuhänderische Bewirtschaftung durch wohlwollende Zentralplaner gestatten – jene *global commons*, für die keine rettende Weltregierung existiert, die zwingende Nutzungsbeschränkungen durchsetzen könnte, und die – wie die Erd-Atmosphäre – auch keine Formulierung individualisierter Verfügungsrechte erlauben. Bei der Frage, ob uns eine nachhaltige Bewirtschaftung des Erd-Atmosphärensystems in seiner Eigenschaft als Senke für Treibhausgase gelingt, ist daher die Tragödie 2.0 unversehens wieder auf den Spielplan gesetzt: Kann sich die Staatengemeinschaft auf ein nachhaltiges, aber zwingend kollektives Nutzungsregime der Atmosphäre durch Institutionenbildung verständigen oder werden die Freifahreranreize obsiegen? Wird es gelingen, anstelle der unmöglichen Privatisierung der Atmosphäre selbst ersatzweise private Nutzungsansprüche zu schaffen (Emissionszertifikate), die über marktliche Prozesse eine effiziente Inanspruchnahme der Ressource in einem Umfang ermöglichen, auf die sich die Staaten der Welt freiwillig einigen müssen? Die Zeichen stehen eher ungünstig: Die „Schatten der Zukunft" durch wiederholtes Spiel sind eher schwach, die Sanktionsmöglichkeiten zwischen souveränen Staaten arg begrenzt. Der Klimaschutz fällt so einstweilen durch alle Voraussetzungsraster erfolgreicher Institutionenbildung.[42] Es erscheint daher illusorisch, von regionalen und lokalen Kollektivanstrengungen die Klimarettung zu erwarten, wie dies bei *Stollorz* anklingt:

„Ostroms [...] Ansatz könnte womöglich sogar bei der Bewältigung einer der Menschheitsfragen im 21. Jahrhundert helfen, dem globalen Klimawandel. Anstatt auf internationale Abkommen zu warten oder über marktwirtschaftliche Patentlösungen zu diskutieren, kann man die Atmosphäre auch als Gemeinressource

40 Siehe nur den Überblick über die spieltheoretischen Modelle zu internationalen Klimaverhandlungen bei: Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesfinanzministerium, Klimapolitik zwischen Emissionsvermeidung und Anpassung, Bonn 2010.
41 W. Güth/H. Kliemt (Fn. 8), S. 81 ff.
42 Dazu bereits E. Gawel (Fn. 5).

begreifen, die vom Energiehunger aller bedroht wird. Um kollektives Verhalten optimal zu zivilisieren, sei es sinnvoll, sich gemeinsam mit anderen Menschen in großen, mittleren und kleineren Organisationen zu engagieren, um originelle Lösungen vor Ort zu finden."[43]

So wird die Klimarettung nicht gelingen, ärger noch: Es könnte einer problematischen Verantwortungsdrift weg von den eigentlich geforderten Akteuren und Institutionen das Wort geredet werden. Die Lösung muss auf internationaler Verhandlungsebene gelingen oder sie wird nicht gelingen.

Dabei wird insbesondere das vielgeschmähte und im Allmendezusammenhang vorzeitig verabschiedete Marktprinzip zur Lösung des Problems unverzichtbare Beiträge leisten: Denn nur wo Klimaschutz effizient organisiert wird, hat er eine Chance. Dafür aber kann gerade ein administrierter Emissionsrechtemarkt sorgen, der gerade nach der Marktlogik Nutzungsmöglichkeiten steuert.

Ein Fazit in sieben Thesen

1. Über die Diagnose von Allmendeproblemen herrscht in der Ökonomik weitgehend Konsens: **Es kommt auf die institutionellen Bedingungen an, ob spontane Ordnungen scheitern oder erfolgreich sind.** Die pauschale „Tragik der Allmende" war schon zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung 1968 ökonomisch veraltet und stellt heute nicht im Entferntesten die Position der wissenschaftlichen Ökonomik dar.

2. Institutionelle Fallanalyse und experimentelle Wirtschaftsforschung zeigen übereinstimmend, dass **Information, Kommunikation und Sanktion die Schlüssel zu einer erfolgreichen „spontanen Organisation der Mäßigung"** sind. Dies zeigt die Sensibilität des institutionellen Rahmens für den Bewirtschaftungserfolg auf. Insbesondere können auch Kleingruppen „versagen", wenn die Bedingungen „ungünstig" sind.

3. **Staatliche Bewirtschaftung, Marktbewirtschaftung und spontane Kollektivordnung stehen in einer Institutionenkonkurrenz** zueinander: Je nach Situation ist das jeweilige Regelsystem überhaupt erst möglich bzw. komparativ erfolgreich.

4. Der **Gegensatz Markt versus Staat** ist nicht nur wegen der Kollektivoption **überholt**: Entscheidend sind die Fragen, wie die Regeln der Gemeinbewirtschaftung entstehen (Wer gibt die Regeln?) und worin ihre Allokationslogik besteht. Der Emissionshandel folgt keiner spontanen, aber doch einer marktlichen Regellogik. Auch könnte ein solches Markt-Handelssystem gerade Ergebnis kollektiver Vereinbarungen sein.

5. Die Ergebnisse der Forschungen von *Ostrom* sind **weder eine Widerlegung der herrschenden Standardökonomik noch können sie für eine durchgängige Bevorzugung von Kollektivarrangements** herangezogen werden. *Ostrom* ernst nehmen heißt, **individuelle Problem-Lösungen zu suchen und auch Grenzen des Kollektiven zu erkennen**.

6. Die **Umweltpolitik muss vor diesem Hintergrund nicht „neu erfunden" werden**: Probleme, die über Kleingruppeneffekte im Hier und Jetzt hinausgehen, sind kaum spontan beherrschbar. Der **Klimaschutz ist im Kern jedenfalls kein geeignetes Anwendungsfeld für erfolgreiche Gruppenlösungen**, wie zudem auch das anhaltende Scheitern der internationalen Klimapolitik eindrucksvoll belegt. Dies schließt komplementäre Aktionen im lokalen und regionalen Raum keineswegs aus; diesen kann aber die Verantwortung für das Weltklima nicht aufgebürdet werden.

7. **„Bürgerbeteiligung" ist von der kollektiven Lösung von Bewirtschaftungskonflikten zu unterscheiden**: Staatliche Planungs- und Bewirtschaftungsmaßnahmen benötigen mehr Transparenz und Legitimation durch Beteiligung, können aber kaum je durch abschließende Gruppenentscheidungen wirklich abgelöst werden.

43 V. Stollorz (Fn. 13), S. 8.

6.3 *Prof. Dr. Gerhard Scherhorn*: Gemeingüterbewirtschaftung: Revision der Eigentumsrechte!

Als *Gemeingüter* (Commons) werden die Lebensgrundlagen bezeichnet, die den Menschen einer Gemeinde, Region, Nation – oder der ganzen Menschheit – gemeinsam sind. Man denkt als erstes an die natürlichen Lebensgrundlagen nach Art. 20a GG, aber auch *soziale* Lebensgrundlagen wie Beschäftigung, Bildung, Gesundheit, Integration können und sollten als Gemeingüter betrachtet werden. Wenn Gemeingüter zugleich Produktionsgrundlagen bilden, spricht man auch von *Gemeinressourcen*. Die Problematik der Gemeingüter liegt darin, dass sie nur begrenzt – und zusehends weniger – verfügbar sind, trotzdem aber so genutzt werden, als seien sie grenzenlos, brauchten also nicht bewirtschaftet zu werden. Für die Bewirtschaftung knapper Gemeingüter ist der alte Begriff der *Allmende* heute wieder anwendbar, der gemeinschaftlichen Vereinbarung, die jeweilige Gemeinressource schonend zu nutzen und wo nötig in ihre Regeneration oder Kompensation zu investieren. Wie bei privaten Produktionsanlagen das Eigentum bewirkt, dass in ihre Erhaltung investiert wird, so muss bei Gemeinressourcen an die Stelle des Eigentumsrechts die Erhaltungspflicht treten, damit der Substanzverzehr an den Lebensgrundlagen beendet wird.

Im *Gemeineigentum* sind Gemeingüter nicht unbedingt; z. B. ist Land meist im Privateigentum, sind die Abbaurechte für Rohstoffvorkommen oft im Besitz von privaten Unternehmen. Zudem ändert eine Überführung in Gemeineigentum für sich genommen nichts daran, dass die Gemeinressourcen aufgezehrt werden. Die Versuchung zu beliebiger, ersatzloser Nutzung ist zum Problem geworden, weil die Fixierung des Denkens auf Hoheits- und Eigentumsrechte verhindert hat, dass die Nutzung der Gemeingüter unter *einschränkende Bedingungen* gestellt wurde. Solange Nutzungsbegrenzungen fehlen, gestatten Eigentumsrechte nicht anders als Hoheitsrechte es den Eigentümern, nach Belieben auf Gemeingüter zuzugreifen: aus dem eigenen Grundstück z. B. auf Luft, Boden, Grundwasser, aus dem eigenen Schiff auf die Meeresflora und -fauna, aus dem eigenen Kapital z. B. auf die Rohstoffe, die Gesundheit, die Beschäftigung.

Eine die Gemeingüter erhaltende Wirtschaftsordnung

Wie ist eine Wirtschaftsordnung verfasst, die langfristig die Gemeingüter erhält? Sie schützt durch übergeordnete Regeln die Gemeingüter vor Übernutzung. Diese Regeln verpflichten indirekt alle und direkt die Produzenten,[44] genutzte Gemeinressourcen ebenso sorglich zu behandeln wie private Ressourcen, indem sie die Übernutzung regenerierbarer Gemeingütern vermeiden und die Abnutzung nicht regenerierbarer Gemeingüter durch Aufwendungen für Wiederverwendung und Substitution kompensieren.

Übernutzt werden regenerierbare Gemeinressourcen z. B. durch Überweidung, Überdüngung, Erosion, die die Ertragsfähigkeit vermindert, weil die übermäßige Entnahme von Erträgen die Substanz verzehrt. Übernutzt werden nichtregenerierbare Gemeinressourcen, wenn bei ihrer Nutzung keine Vorkehrung getroffen wird, sie wiederzuverwenden oder zu substituieren. Das Abgenutzte durch Erneuerung, Wiederherstellung oder Substitution zu kompensieren, kommt einer *Ersatzinvestition* gleich. Werden die dafür nötigen Aufwendungen unterlassen, also auf die Gemeinressourcen abgewälzt („*externalisiert*"), so wird die Substanz verzehrt, von der wir leben. Von Externalisierung sprechen wir immer dann, wenn die unterlassenen Aufwendungen nötig wären, um die Abnutzung des Gemeinguts zu vermeiden oder zu kompensieren. Solange das Gemeingut sich selbst schadlos regeneriert, werden keine Kosten externalisiert.

Die *Erhaltung* genutzter Gemeinressourcen muss verpflichtend sein, denn ohne solche Verpflichtung kann jeder auf die Gemeingüter zugreifen, als seien sie unbegrenzt verfügbar, und sich

44 Die Produzentenverantwortung impliziert die Verpflichtung aller anderen, die Folgen zu akzeptieren (z. B. höhere Preise oder Rationierung des Ressourcenverbrauchs)

gegen die Zumutung von Erhaltungsaufwendungen auf sein Eigentumsrecht berufen. Das Privateigentum wurde durch Abtrennung und Aneignung von Gemeingut geschaffen; die Tendenz, sich zu Lasten von Gemeingütern zu bereichern, wurde in den Eigentumsrechten verankert. Aktionäre z. B. können den Vorstand der AG wegen der Minderung des Unternehmensgewinns verklagen, wenn er Investitionen zur Erhaltung der vom Unternehmen genutzten Umwelt veranlasst, zu denen er nicht gesetzlich verpflichtet ist.

Die *Eigentumsrechte*[45] nehmen keine Rücksicht auf die Erhaltung der Gemeingüter, denn sie wurden eingeführt, weil die Gemeinressourcen als unbegrenzt verfügbar und in rohem, unbearbeiteten Zustand als wertlos galten; Wert hatte das, was aus ihnen geschaffen wurde, und das sollte deshalb den Wertschaffenden gehören. So wurden den Eigentümern die Rechte auf Zugang (access), Leitung (management), Entnahme (withdrawal), Ausschluss (exclusion) und Übereignung (alienation)[46] ohne Einschränkung zugesprochen. Heute aber erfordert die Erhaltung der Gemeingüter, dass von den Rechten des Eigentümers zumindest eines eingeschränkt wird, das Recht auf *Entnahme*: Er muss Gewinne, die auf Externalisierung beruhen, in die Erhaltung der genutzten Gemeingüter reinvestieren.

Zur Pflicht muss das werden, damit jeder weiß, dass alle anderen die gleiche Pflicht haben. Es sollte aber nicht als ein Verzicht auf etwas, was dem Eigentümer eigentlich zusteht, erscheinen, nicht als ein Opfer, zu dem er gezwungen wird, sondern als eine Wiedergutmachung des Substanzverzehrs, ein Ablassen von der unrechtmäßigen Bereicherung, die ihm die Externalisierung verschafft. Und es sollte deutlich werden, dass er dieses Ablassen in einen Nutzen für die Allgemeinheit *und* für sich selbst verwandeln kann, weil das Erhaltene nach Möglichkeit zugleich schöner, umweltfreundlicher, sozialer, wirtschaftlicher – mit einem Wort: *kultiviert* – wird und die Erhaltung auch seinem eigenen Vermögen zugutekommt.

Um das zu erreichen, muss der deutsche Gesetzgeber die ihm in den Grundgesetz-Artikeln 14.2 („Eigentum verpflichtet") und 20a („Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen") vorgegebenen Prinzipien in Geltung setzen, indem er in § 903 BGB etwa den unterstrichenen Passus einfügt: „Der Eigentümer kann mit seiner Sache, soweit nicht das Gesetz oder Rechte Dritter oder die Erhaltung der natürlichen[47] Lebensgrundlagen entgegenstehen, nach Belieben verfahren und andere von jeder Einwirkung ausschließen." Die Grundrechte-Charta der EU (Art. 17 und 37)[48] erlaubt eine analoge Regelung auch für die anderen EU-Mitglieder.

Erhaltung der Lebensgrundlagen ist ein unbestimmter Rechtsbegriff, ebenso wie Eigentum. Solche Begriffe werden in spezifischen Gesetzen, Verordnungen, Kommentaren genauer definiert. Eine Formulierung wie „Pflicht zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen" ist aber insoweit bereits eindeutig, als der Begriff Erhaltung mit der „Bewahrung der Schöpfung" assoziiert ist und zudem auf Aufwendungen hinweist, die der Erhaltungs- oder Ersatzinvestition gleichkommen. Dass Erhaltung überdies auch Kultivierung einschließen kann, schwingt nach allgemeiner Lebenserfahrung im Erhaltungsbegriff ebenfalls mit, dienen doch Ersatzinvestitionen zugleich oft der Verbesserung und nicht selten der Verschönerung.

Wonach die der Erhaltung dienenden Vorkehrungen sich im Einzelfall bemessen, muss dagegen im BGB nicht detaillierter geregelt sein als das Eigentum. Das Gesetz muss erst einmal nach Art einer Generalklausel klarstellen, dass der Schutz der Gemeingüter – und damit des „Allgemeinwohls" nach Art. 14.2 GG – generell auf die Ebene eines Rechtsgutes erhoben wird, das höheren Rang beanspruchen kann als die Ausübung eines privaten Eigentumsrechts.

45 Im deutschen Sachenrecht spricht man von Verfügungsrechten wie Nutzung, Veräußerung, Veränderung, Vermietung, Beleihung, Verpfändung.
46 Ostrom, Elinor, Die Verfassung der Allmende Jenseits von Staat und Markt. Tübingen 1999: Mohr.
47 Ich beschränke mich hier auf die natürlichen Lebensgrundlagen (das Naturkapital), weil dieser Begriff in Art. 20a GG bereits eingeführt ist. Die rechtspolitische Entwicklung wird die Erhaltungspflicht auch auf die sozialen Lebensgrundlagen (das Sozialkapital) ausdehnen müssen, wie unten (letzter Abschnitt) dargelegt.
48 Grundrechte-Charta der EU Artikel 17: Die Nutzung des Eigentums kann gesetzlich geregelt werden, soweit dies für das Wohl der Allgemeinheit erforderlich ist. Artikel 37: Gemäß dem Grundsatz der nachhaltigen Entwicklung müssen ein hohes Umweltschutzniveau und die Verbesserung der Umweltqualität sichergestellt werden.

Dafür wird es höchste Zeit, denn anders sind die Gemeinressourcen vor dem Substanzverzehr nicht zu bewahren. Es bedarf einer angemessenen Einschränkung des Eigentums, damit Erhaltungsaufwendungen für die vielen einzelnen Gemeinressourcen zur Pflicht werden können. Noch sind sie es nicht. Die Erdölförderung hat den „peak oil" bereits überschritten, zahlreiche produktionswichtige Metalle werden knapper und teurer, der Zugang zu Trinkwasser ist in zahlreichen Ländern schon jetzt eingeschränkt, der Fischreichtum der Meere schwindet, die Wetterkatastrophen nehmen zu – das sind nur einige Beispiele für die ungebrochene Praxis der Externalisierung. Wenn sie sich fortsetzen darf, so werden die Regierungen nicht davon abzuhalten sein, den ihnen zugänglichen Teil der knapper werdenden Ressourcen zu monopolisieren, mit dem Effekt von Ressourcenkriegen und noch größeren Hungersnöten als schon bisher.

Die Rolle der Zivilgesellschaft und des Wettbewerbs

Die natürlichen Gemeinressourcen sind nicht vermehrbar. Die Extraktionsmengen können zwar eine zeitlang gesteigert werden, erreichen dann aber einen Höhepunkt und sinken wieder ab, bis zur schließlichen Erschöpfung der Fruchtbarkeit bzw. der Vorräte. Zwar kann man die Erschöpfung durch Steigerung der Ressourcenproduktivität noch eine Weile hinausschieben; doch auf Dauer können die Ressourcen nur verfügbar bleiben, wenn Extraktion und Verbrauch rationiert und die Ressourcen selbst regeneriert oder wiedergewonnen und wiederverwendet werden.

Die *Rationierung* wird nach dem Prinzip der Allmende besorgt, die die Gemeinressource durch Schonung und Reinvestition vor Übernutzung bewahrt. Das Funktionsprinzip der *Allmende* lässt sich so formulieren: Durch Übereinkunft und gegenseitige oder staatliche Überwachung der Nutzer wird erreicht, dass alle ihre Ansprüche an das Gemeingut mäßigen, um dieses zu erhalten. Dieses Prinzip kann in freiwilliger oder/und staatlich unterstützter Kooperation zwischen den Nutzern lokaler oder regionaler Gemeinressourcen wie Weideflächen oder Fischgründen realisiert werden; es kann auch, wie unten skizziert, in die Funktionsregeln weltweiter Märkte eingebaut werden.[49] In all diesen Fällen kann die Rationierung auch einschließen, dass das Gemeingut nicht nur erhalten, sondern auch kultiviert wird.

Nach dem Allmendeprinzip funktionieren die lokalen und regionalen Selbsthilfe-Bewegungen bereits, jedenfalls in der Tendenz. Es ist auch leicht zu sehen, dass sie zur *Kultivierung* von Gemeingütern beitragen. „Die neuen Do-it-yourself-Strategen und Stadtgärtner/innen eignen sich Handwerkswissen an, bauen Lastenfahrräder und verknüpfen die Produktion von lokalen Lebensmitteln konsequent mit Upcycling und postfossilen Formen der Mobilität. Sie verwandeln Industriebrachen, Parkgaragendächer und stillgelegte Flughäfen in Gärten und Orte der Begegnung, halten Bienen, kultivieren alte Sorten, reproduzieren Saatgut und übernehmen Parks in Eigenregie."[50] Die Einfügung der Erhaltungspflicht in das Eigentumsrecht wird solche Bewegungen bestärken. Sie sind schon heute so aufgestellt, dass sie zur nachhaltigen Entwicklung beitragen können. Auch die Beteiligung der Bürger an der Planung von großen Investitions- und Privatisierungsvorhaben wird durch die Erhaltungspflicht gefördert; Bürgerbeteiligung hat eine wichtige Funktion für den Schutz der Gemeingüter.

Der Wettbewerb dagegen ist bisher so verfasst, dass er Nachhaltige Entwicklung *verhindert*. Denn solange Externalisierung erlaubt ist, Unternehmen an ihr verdienen und Konsumenten von ihr durch niedrige Preise und verschwenderische Ausstattung profitieren, zwingt der Wettbewerb auch ökologisch bewusste Unternehmen (soweit sie nicht die Sicherheit einer ökologischen Marktnische nutzen können), Erhaltungsinvestitionen zu unterlassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch könnten selbst weltweite Märkte nach dem Allmendeprinzip funktionieren, wenn die Erhaltung der Gemeingüter für die Unternehmen Pflicht wird und wenn diese – und möglichst auch zivilgesellschaftliche Organisationen – darüber hinaus die Chance bekommen, die Einhaltung dieser Pflicht zu überwachen.

Das ist möglich. Externalisierung von Kosten müsste in die durch das UWG verbotenen unlauteren Wettbewerbshandlungen aufgenommen werden.[51] Ein neuer Absatz 12 in § 4 UWG müsste bestimmen, dass derjenige unlauter handelt (und deshalb auch von einem Wettbewerber auf Unterlassung in Anspruch genommen werden kann), der sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschafft, dass er a) Maßnahmen unterlässt, die zur Erhaltung einer von ihm genutzten Gemeinressource notwendig sind, und b) beim Abnehmer den Eindruck erweckt,

49 Ein Überblick in: Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament) 61, Nr. 28-30, 2011).

50 Christa Müller im Zwischenruf des Denkwerks Zukunft vom 10.1.2012 Generation Garten: Perspektiven für eine postfossile Gesellschaft (http://www.denkwerk-zukunft.de/index.php/aktivitaeten/index/12-Januar).

51 Gerhard Scherhorn, Markt und Wettbewerb unter dem Nachhaltigkeitsziel. Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, 2/2005, 135-154, insbes. S. 150; ders., Die Politik in der Wachstumsfalle, Wirtschaftspolitische Blätter 57, 4/2010, 379-405, insbes. S. 396 ff.

dass der dadurch erschlichene Preis- oder Qualitätsvorsprung eine Marktleistung darstelle.[52]

Gilt das Verschweigen der Externalisierung – der Übernutzung eines Gemeinguts – als unlauter, so können externalisierende Unternehmen (auch Importeure) verklagt werden, weil sie den Nachfragern vorspiegeln, dass der durch Abwälzung von Kosten erlangte Vorsprung (niedrigere Preise oder aufwendigere Ausstattung) auf besserer Marktleistung beruht. Darin liegt ja die Unlauterkeit, die das UWG verhindern soll. Es ermöglicht solche Klagen sehr effektiv: Über die Zentralstelle zur Bekämpfung des unlauteren Wettbewerbs (die sog. Wettbewerbszentrale) werden die benachteiligten Konkurrenten an den Verfahren beteiligt. Sie können besser als jede Behörde beurteilen, wieweit die beanstandeten Wettbewerbsvorteile auf dem Unterlassen von Erhaltungsaufwendungen beruhen. So übernehmen die Produzenten die Überwachung des Gemeingüterschutzes selbst, auch über nationale Grenzen hinweg, und die Zivilgesellschaft verstärkt die Sanktionen durch öffentliche Diskussion und kritische Bewertung des beklagten Verhaltens und der Möglichkeiten, es zu ändern.

Denn die Erhaltung von Gemeingütern wird nicht zuverlässig dadurch gesichert, dass ein Unternehmen veranlasst wird, in Höhe der externalisierten Kosten eine Abgabe zu entrichten oder zugunsten des Gemeinguts eine Investition zu tätigen – in beiden Fällen ist der Erfolg davon abhängig, dass das Unternehmen sich die Erhaltungsaufgabe zu eigen macht. Es ist eine neuartige Aufgabe, sie wurde Jahrzehnte lang vernachlässigt; die Unternehmen sind gewohnt, die Gemeingüter unentgeltlich zu nutzen und ersatzlos abzunutzen. Wenn sich das ändern soll, müssen die geeigneten Maßnahmen, wie man Gemeingüter erhält, erst gefunden werden, und sie werden für jedes Gemeingut anders sein. Dazu brauchen wir den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. Wenn er funktionieren soll, müssen die Wettbewerber daran interessiert sein, die wirksamsten und wirtschaftlichsten Erhaltungsmaßnahmen herauszufinden und zu erproben. Manche sind das schon heute; dass es immer wieder gelingt, Umweltpreise zu verleihen, ist eines der Anzeichen dafür. Das UWG wäre ein Gegenstück dazu, weil die Aufnahme in den Katalog der unlauteren Wettbewerbshandlungen deutlich macht, dass Externalisierung gegen den Geist des Wettbewerbs verstößt.

Vor allem aber würde sie das Bewusstsein dafür schärfen und wachhalten, dass eine recht verstandene Erhaltung der Gemeingüter Umweltbelastung gar nicht erst hervorbringt, weil sie eine Art des Wirtschaftens erfordert, die in die natürlichen Lebens- und Produktionsvorgänge eingebettet ist und sie eher noch verbessert und verschönert – das Leben und die Beziehungen der dort arbeitenden oder wohnenden Menschen und darüber hinaus die natürliche Mitwelt, die Lebensbedingungen auch der Tiere und Pflanzen.[53]

Das ist möglich, selbst bei industrieller Fertigung. Textilien und Schuhe können nicht nur ohne chemische Schadstoffe hergestellt werden, sondern so, dass sie nach Gebrauch in den Naturkreislauf zurückkehren, also zur Nahrung von Kleinstlebewesen und schließlich zu Humus werden. Die Verwendung von Arzneien und Operationen kann durch die von der WHO geforderten „gesundheitsfördernden Lebenswelten" – vor allem durch gesunde Ernährung und Bewegung – wesentlich reduziert werden. Menschliches Arbeiten und Kooperieren kann durch Einbettung von Fabrik- und Verwaltungsanlagen in Natur und Kultur eine menschengemäßere Qualität bekommen. Das Recht auf Mobilität braucht nicht mit dem Recht auf saubere Luft und Freiheit von Lärm zu konkurrieren, denn der Verkehr kann ganz ohne Schadstoffemissionen und Verkehrslärm gestaltet werden.

Die Aufgabe des Staates

Mit einem Wort: Bei nachhaltiger Entwicklung werden Gemeingüter nicht nur erhalten, sondern in vielen Fällen verbessert und verschönert, kurz: kultiviert – vorausgesetzt, dass die Eigentumsrechte durch die Pflicht zur Erhaltung der Gemeingüter begrenzt werden. Auch dann ist ihr Spielraum noch groß genug für die Entdeckungsfunktion des Wettbewerbs. Aber die vielen Konflikte, die heute zum Nachteil der Lebens- und Umweltqualität ausgehen, weil man Produktion und Konsum, Beschäftigung und Gewinn nur zu ihren Lasten glaubt verwirklichen zu können, werden Schritt für Schritt abgebaut – wenn wir Nachhaltige Entwicklung wirklich zulassen.

52 Eine entsprechende Formulierung müsste auch in die Schwarze Liste der EU-Richtlinie 2005/29 über unlautere Geschäftspraktiken im Binnenmarktverkehr aufgenommen werden. Und außerhalb Europas, in den nordamerikanischen Bundesstaaten z. B., könnten die existierenden Vorschriften gegen Unfair Competition erweitert werden.

53 Braungart, Michael, und McDonough, William, Einfach intelligent produzieren. Cradle to cradle: Die Natur zeigt, wie wir die Dinge besser machen können. Berlin 2003: Berliner Taschenbuch Verlag.

Nachhaltigkeit ist Erhaltung der Gemeingüter, Externalisierung das Gegenteil von Nachhaltigkeit; deshalb kommt nachhaltige Entwicklung nicht einfach durch Internalisierung zustande, sondern dadurch, dass unter den Produktionszielen die Erhaltung der Gemeingüter *mindestens gleichen Rang* mit dem Gedeihen der Unternehmung und dem Wohlbefinden der Menschen erlangt. Es genügt nicht, dass sie zur Nebenbedingung wird. Das würde immer noch zulassen, dass wir sie zurückstellen, wenn es eng wird.

Eng wird es unter den bisherigen Bedingungen immer dann, wenn das Wirtschaftswachstum und damit die Kapitalakkumulation gefährdet erscheinen. Dann müssen neue Gewinnmöglichkeiten erschlossen werden, müssen weitere „Externe" in die breite Palette von Ausbeutung, Übervorteilung oder Extraktion einbezogen werden, die man mit Thomas von Aquin als *ungleichen Tausch* bezeichnen kann. Extern sind geographisch die Peripherien in Relation zu den Wirtschaftszentren,[54] historisch die Kolonien und heute die Entwicklungsländer in Relation zu den Industrieländern, ökonomisch die Gemeingüter in Relation zu den Unternehmen und Haushalten. Extern ist auch, wie die letzte Finanzkrise zeigt, das Realkapital in Relation zum Finanzkapital. Solange es ausreichende Möglichkeiten der Externalisierung gibt, setzt sich die Kapitalakkumulation fort[55] und verhindert die Nachhaltige Entwicklung.

Also darf die Erhaltung der Gemeingüter nicht zu einer notfalls aufschiebbaren Nebenbedingung werden. Wir, die Bürger, müssen das wollen; veranlassen muss es der Staat. Er muss die Regeln ändern und die Privilegien und Subventionen beseitigen, die es bisher attraktiv machen, die Erhaltung genutzter Gemeinressourcen zu unterlassen, also die dafür nötigen Kosten zu externalisieren. Der entscheidende Schritt ist die Änderung des Eigentumsrechts durch Einbeziehung des Gemeingüterschutzes. Alle weiteren Schritte hängen vom Fortgang der so angestoßenen Entwicklung ab, auch die skizzierte Änderung des Wettbewerbsrechts wird sich gegen vergleichbare Vorschläge durchzusetzen haben, wie z. B. die Ausdehnung der Haftungspflicht auf die Beschädigung der Gemeingüter.

Ist der Gleichrang (und partielle Vorrang) des Gemeingüter-Erhalts mit dem Privateigentum rechtlich gesichert, dann wird ein weiterer Schritt darin liegen, dass als Gemeingüter nicht mehr vorwiegend die natürlichen Lebensgrundlagen verstanden werden, sondern auch die sozial gestalteten Lebensgrundlagen in den Blick rücken, wie z. B. die Beschäftigung als Teilhabe an der gesellschaftlichen Produktion oder die gesellschaftliche Integration oder die Intaktheit des Bildungs- oder des Gesundheitssystems oder die Verteilungsgerechtigkeit, die Zivilgesellschaft, das Internet. Sie sind nicht naturgegeben, stehen aber in Beziehung zur menschlichen Natur und zur natürlichen Mitwelt, sind also nicht beliebig gestaltbar, bedürfen der Verbesserung und Erhaltung, müssen gegen Externalisierung geschützt werden, zu der auch die Privatisierung gehört, und können im Verhältnis zum Privateigentum gleichen Rang (und partiellen Vorrang) beanspruchen.

Wenn man daran denkt, welch zentrale – und vielleicht tragische – Bedeutung die Erhaltung und Organisation der Gemeingüter, der natürlichen und der sozialen, für das Schicksal einer Menschheit von acht Milliarden binnen weniger Jahrzehnte erreichen wird, dann sieht man wohl klarer als sonst im Gang der Geschäfte, wie wenig Zeit noch bleibt, mit den Widerständen gegen Nachhaltige Entwicklung fertig zu werden, die vor allem vom Primat der Kapitalakkumulation und dem aus ihm genährten Zwang zu Wirtschaftswachstum ausgehen.

54 Wallerstein, Immanuel, Utopistik. Historische Alternativen des 21. Jahrhunderts. Wien 2002: Promedia Verlag.
55 Harvey, David, Der neue Imperialismus. Hamburg 2005: VSA-Verlag.

6.4 Zusammenfassung der Diskussion

Kostenexternalisierung bei Gemeingütern stoppen

Nachhaltige Entwicklung besteht aus Sicht von Gerhard Scherhorn darin, dass die Externalisierung von Kosten auf die Gemeingüter – das Unterlassen von Investitionen zur Erhaltung genutzter Gemeingüter – auf Null reduziert wird. Um das Wirtschaftssystem entsprechend umzubauen, seien gesetzliche Regelungen erforderlich. Im Effekt hieße das: Die Abnutzung der genutzten Gemeingüter würde wie die der privaten Produktionsanlagen durch „Ersatzinvestitionen" kompensiert, und das Eigentumsrecht auf „Entnahme" würde eingeschränkt, weil die Externalisierungsgewinne reinvestiert werden müssten. Wichtige Institutionen für das Gelingen eines solchen Umbaus sind neben dem Staat als ordnende Hand sowie den Marktteilnehmern selber zivilgesellschaftliche Institutionen in ihrer Funktion als Whistleblower.

Auswirkungen einer gestoppten Globalisierung

Die heutige Form der Globalisierung mit dem aktuellen Zustand der Finanzmärkte und der Weltwährungsordnung (Dollar als Leitwährung statt supranationaler Reservewährung nach dem Keynes-Plan) ist mit einer nachhaltigen Entwicklung nicht vereinbar. Durch wirksame Regulierung der Finanzmärkte und eine Weltwährungsreform, die dauernde Import- und Exportüberschüsse unterbindet, normalisierten sich nach Meinung von Gerhard Scherhorn sowohl die weltweiten Finanzflüsse als auch das internationale Handelsvolumen. Die hieraus resultierenden Auswirkungen auf Europa wären beherrschbar, da Europa weit mehr vom Binnen- als vom Außenhandel abhängig ist. Scherhorn wertet den zu erwartenden Nutzen höher als die Risiken.

Soziales Ordnungssystem und Kulturökologie im Jahr 2050

Um ein gerechtes, nachhaltiges und soziales Ordnungssystem im Jahr 2050 etabliert zu haben, müsse zunächst das andauernde Auseinanderdriften der Einkommensverteilung zu Gunsten des oberen Prozentes der Gesellschaft gestoppt werden. Für wirksames politisches Handeln in diese Richtung fehlt es aus Sicht von Gerhard Scherhorn noch an ausreichender gesellschaftlicher Empörung.

Mit Blick auf eine Weiterentwicklung der Kulturökologie sieht Erik Gawel die Aussichten auf eine kulturelle Evolution eher skeptisch. Entscheidend für ihn ist vielmehr ein wirkungsvolles Wechselspiel adäquater Institutionen, die wirtschaftliche Leitplanken und Rahmenbedingungen vorgeben. Auf bestimmten Gebieten (zum Beispiel auf moralischer Ebene) sieht er es als notwendig an, dass bestimmte gesellschaftliche Gruppen eine Vorreiterrolle übernehmen.
Aus Sicht von Gerhard Scherhorn bieten gerade das Internet, und hier die sozialen Medien viel Potenzial für einen kulturellen Wandel der Ökonomie.

Wesentliche Akteure

Märkte können nur dann gut funktionieren, wenn Regeln und Rahmenbedingungen richtig gesetzt sind. Diese Regeln setzt der Staat; die Zivilgesellschaft wiederum achtet darauf, dass der Staat dieser Aufgabe nachkommt. Damit kommt der Zivilgesellschaft neben dem Staat eine zentrale Rolle zu. Eine stärkere Sensibilisierung der Gesellschaft hierfür kann durch eine breitere Diskussion relevanter Themen in der Öffentlichkeit erreicht werden. Unterstützen kann hierbei ein Thema wie der Substanzverzehr an den Gemeinressourcen. Darüber sollte stärker und häufiger öffentlich diskutiert werden, um dem Thema eine größere Relevanz zu geben.

Erfindungsreichtum als Ressource

Ansätze hierfür finden sich schon heute. Besonders technische Innovationen und Effizienzstrategien bieten für eine Vielzahl von Betrieben die Möglichkeit, tragfähige und übertragbare kulturelle Umwälzungen anzustoßen. Damit diese Innovationen gesamtgesellschaftliche Durchsetzungskraft erhalten, ist es nötig, dass die verallgemeinerbaren Ansätze der Ideengeber die übrige Gesellschaft überzeugen können. Um dies zu gewährleisten, muss die Ausbeutungsangst der Erfindenden stabilisiert, sprich minimiert werden.

Mit einer zunehmenden Steigerung der Ressourcenkosten in den kommenden Jahren und dem Ausstieg aus der Kernenergie wird sich zukünftig zeigen, in welche Richtung sich die Ideengenerierung entwickelt. Wichtig ist eine offensivere Darstellung Deutschlands als Frontrunner und Leadnation.

Erik Gawel betont, dass die Gesellschaft die Lösung des sozialen Dilemmas nicht aus dem Blickfeld verlieren dürfe. Vielmehr müsse das Bewusstsein für eine Überwindung des Dilemmas geschärft werden. Um dies zu erreichen, ist es wichtig, das Deutschland international eine Vorreiterrolle einnimmt.

Ideale Ansprechebene

Kreis und Größe der angesprochenen Gruppe sollte idealerweise die Personen umfassen, auf die sich Kosten und Nutzen auswirken. Dabei kann die Reichweite der Anspracheebene schwanken zwischen lokaler bis hin zur globalen Ebene. Die Forschung, so Erik Gawel, hat allerdings gezeigt, je größer die Gruppe ist, desto schwieriger ist eine Lösung erreichbar. So sind bei Global Commons die experimentell ermittelten Erfolgsfaktoren für eine Lösung (Information, Kommunikation und Sanktion) nur bedingt zu erreichen. Aktuelles Beispiel sind die internationalen Klimaverhandlungen.

Kommunikation bezüglich des Klimaschutzes sollte laut Gerhard Scherhorn Kommunikation auf allen Ebenen sein, Energieproduzenten, Unternehmen, Haushalte, speziell Migrantenhaushalte, Autofahrer usw. Dabei sind spezifische, den Problemen angemessene Lösungen zu entwickeln.
Aufgrund des geschilderten Dilemmas bei den Verhandlungen zum Klimaschutz sollten bestimmte Gruppen die Initiative ergreifen und voranschreiten, so Erik Gawel.

Übertragbarkeit von Ergebnissen

Grundsätzlich sind Grundmusterergebnisse zu den Themen Information, Kommunikation und Sanktionen aus den Kleingruppenexperimenten von Erik Gawel auf Staaten übertragbar. Im Unterschied zu den Experimenten in Kleingruppen kommen aber auf staatlicher Ebene weitere Parameter, wie die moralische Komponente (Verantwortlichkeit der Industrieländer für Klimaschäden), hinzu, die bei einer Übertragung zu hochsignifikanten Abweichungen führt. Prinzipiell sind aber grundlegende Muster ähnlich und können genutzt werden, zum Beispiel um Vertrauen zurückzugewinnen.

7 Persönlicher Wandel

7.1 Abstract / Scoping / Leitfragen

Die Lage in den westlichen Industrieländern ist gekennzeichnet durch einen stetig weiter zunehmenden unmittelbaren oder mittelbaren Verbrauch natürlicher Ressourcen wie Rohstoffe, Energieträger, Biomassen, Land, Boden und Biodiversität. Zugleich stagniert oder sinkt die Lebenszufriedenheit der Bevölkerungen in diesen Ländern. Depressionen werden mehr und mehr zur Volkskrankheit, Burn-out- und Bore-out-Symptome charakterisieren immer häufiger die Arbeitswelt in den industrialisierten Ländern. Während dieses Jahr in Deutschland ein großer Medienkonzern Weihnachten landesweit mit dem Slogan „Weihnachten wird unter dem Baum entschieden" bewarb, suchen immer mehr Menschen nach Auswegen aus der Konsumfalle und neuen Wegen zu mehr Zufriedenheit.

Aus den Repräsentativumfragen des UBA zum Umweltbewusstsein in Deutschland wissen wir, dass über 60 % der Bevölkerung dem Umweltschutz eine hohe Bedeutung beimessen und dabei eine große Unzufriedenheit in Bezug auf das Handeln von Staat und Wirtschaft herrscht. Und bis zu zwei Drittel der Befragten schätzen ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten, zum Umwelt- und Klimaschutz beizutragen, als relevant ein. So kaufen zwei Drittel der Befragten nach eigenen Aussagen gezielt Produkte, welche die Umwelt möglichst wenig belasten und über die Hälfte boykottiert Produkte von Firmen, welche sich nachweislich umweltschädlich verhalten. Auch kulturelle Innovationen wie Car-Sharing finden zunehmend, wenn auch stark milieuspezifisch, Akzeptanz.

Andererseits ist zwar der Anteil der im Umwelt- und Naturschutz engagierten von 4 % im Jahr 2008 auf 9 % im Jahr 2010 gestiegen, bleibt aber noch weit unter den über 33 %, die sich ein Engagement für Umwelt- und Naturschutz vorstellen können, aber noch nichts tun. Vom Leitbild der nachhaltigen Entwicklung haben 41 % der Befragten noch nichts gehört und nur ein Drittel der Befragten ist darüber informiert, dass die Bundesregierung, aber auch die Bundesländer und die Kommunen verschiedene Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung anbieten. Als Fazit ergibt sich in der Bevölkerung ein hohes ungenutztes Potenzial für Umwelt- und Nachhaltigkeitsengagement, besonders bei den materiell weniger privilegierten Milieus. Oft fehlen auch die bildungsmäßigen Voraussetzungen, um Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten erkennen und wahrnehmen zu können. Dies ist umso gravierender, als immer deutlicher wird, dass Politik und Wirtschaft alleine nicht bereit oder in der Lage sind, die notwendige Transformation der Gesellschaft in dem erforderlichen Tempo einzuleiten und zu gestalten. Ohne eine breite zivilgesellschaftliche Mobilisierung, die getragen ist von dem persönlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit, wird die erforderliche Transformation daher nicht gelingen.

Leitfragen

In der UBA-Lecture „Persönlicher Wandel" wollen wir dieses weite Thema zum einen daraufhin beleuchten, welche Politikempfehlungen sich aus den Erkenntnissen der aktuellen Glücks- und sozialökologischen Forschung ableiten lassen, um Impulse für einen individuellen Wandel zu nachhaltigeren Lebensstilen zu initiieren bzw. weiter zu verstärken und zu verbreiten. Zum anderen wollen wir lernen, wie praktisches Empowerment vor Ort den persönlichen Wandel in Gang bringen und unterstützen kann, welche Ansätze sich als besonders erfolgreich erwiesen haben und welche unterstützende Rollen Politik, Wirtschaft und Kultur dabei einnehmen können.

→ Welche prioritären Empfehlungen für gesellschaftliche Reformansätze für Politik, Wirtschaft und Kultur lassen sich aus der aktuellen sozialökologischen und Glücksforschung ableiten? Welche Forschungsfragen sind hierzu in den nächsten Jahren noch vorrangig zu bearbeiten?

→ Inwieweit entscheiden individuelle Prägungen von Gefühlen und Emotionen über die Nachhaltigkeit von Lebensstilen? Welche Handlungsansätze könnten sich daraus für die Politik ergeben?

→ Welche Ansätze von Empowerment für einen persönlichen Wandel hin zu einer nachhaltigeren Lebensweise haben sich in der praktischen Arbeit als besonders erfolgsversprechend erwiesen? Wie können diese effektiv und effizient unterstützt und weiter verbreitet werden? Welche Auslöser sind für diese Veränderungen wichtig und welche sozialen, politischen, wirtschaftlichen Hindernisse behindern diese und ihre Verbreitung? Wie kann eine breite gesellschaftliche Veränderungskultur zu mehr Nachhaltigkeit befördert werden?

→ Mit welchen vorrangigen Handlungsansätzen könnte und sollte aus Ihrer Sicht ggf. das UBA persönlichen Wandel in Richtung nachhaltigere Lebensweisen unterstützen?

7.2 *Dr. Maik Hosang*: Persönlicher Wandel zu nachhaltigeren Lebensweisen. Welche Bezüge hat das Thema zur Emotions- und Glücksforschung?

„In unserer Suche nach Wegen zur Ermutigung friedlicher Veränderungen eines Systems, das sich seiner eigenen Transformation ganz natürlich widersetzt, haben wir viele Mittel ausprobiert. Die offensichtlichsten haben wir ausgeführt – rationale Analyse, Daten-Sammlung, Systemdenken, Computermodellierung und klare Worte. Dies sind die Mittel, die alle, die in Wissenschaft und Ökonomik ausgebildet sind, automatisch begreifen. Sie sind nützlich, notwendig, aber nicht ausreichend …

Die Menschheit kann bei ihrem Abenteuer der Verringerung des menschlichen Fußabdrucks auf ein nachhaltiges Niveau nicht erfolgreich sein ohne einen Geist globaler Partnerschaft. Der Kollaps kann nicht vermieden werden, wenn die Menschen nicht lernen, sich selbst und die anderen als Teil einer integrierten globalen Gesellschaft zu sehen. Beides erfordert Mitgefühl, nicht nur mit dem Hier und Jetzt, sondern auch mit den Fernen und Zukünftigen. Die Menschheit muss lernen, die Idee eines lebendigen Planeten für zukünftige Generationen zu lieben." (Meadows et al. 2004: 269 ff.).

Anders formuliert lässt sich das Problem, dem sich dieser Beitrag widmet, wie folgt fassen: Die Bevölkerung der BRD und vieler anderer moderner Staaten verfügt über ein relativ stark ausgeprägtes Wissen zum Klimawandel und zu dessen Ursachen in zu aufwendigen Stoff- und Energieströmen des modernen Lebens und Arbeitens. Im Vergleich zu diesem hohen Wissensstand ist das reale Umweltverhalten jedoch nach wie vor relativ schwach ausgeprägt (Umweltbewusstsein in Deutschland 2010).

Die zentrale These dieses Textes besteht daher in der Annahme, dass die zu geringe Wirkung der bisherigen Nachhaltigkeitskommunikation insbesondere daher kommt, dass diese zu sehr von rationalistischen Annahmen und zu wenig von den emotionalen Grundlagen und Tiefenstrukturen menschlichen Verhaltens ausgeht.

Um dies zu untersetzen und mögliche Schlussfolgerungen deutlich zu machen, werden folgende Aspekte im Folgenden etwas ausgeführt:

- eine kurze Zusammenfassung neuerer Erkenntnisse zur Bedeutung von Emotionen und Gefühlen für menschliches Handeln bzw. Nichthandeln;
- daraus ableitbare Schlussfolgerungen für die Bedeutung von Gefühlen für nachhalten Wandel; und
- einige Gedanken dazu, inwiefern persönlicher Wandel zu nachhaltigem Verhalten mit der modernen Glücksforschung korrespondiert.

Emotionen und menschliches Verhalten

Die Herausbildung der im Vergleich zur vormodernen sehr rational organisierten modernen Wirtschaft und Gesellschaft im 18. und 19. Jahrhundert ging nicht zufällig auch mit einer Rationalisierung der menschlichen Psyche einher. Insbesondere Max Weber erforschte, warum der moderne Kapitalismus sich anfangs nur in Europa durchsetzen konnte, obwohl die technischen Fähigkeiten und Voraussetzungen auch in anderen Ländern und früheren Zeiten gegeben waren (Weber 1996). Er kommt zur Schlussfolgerung, dass sich der Siegeszug des modernen Kapitalismus einem besonderen a-emotionalen Geist, dem Geist der insbesondere von Calvin eingeführten protestantischen Ethik, verdankt:

„Die Selbstkontrolle der inneren Affekte und Bedürfnisse ist das notwendige Komplement zu einer rationalen Weltkonstruktion nach außen … Der asketische Protestantismus bedeutet in dieser Form eine Neukodierung von Emotionen: Affektive Sinnorientierungen werden als triebhaft-sündhaft interpretiert und müssen zugunsten einer zweckrationalen Weltschaffung unterdrückt und sublimiert werden. Ein so konstruiertes Weltbild lässt sich als Überwindungsformel einer durch die Prädestinationslehre

aufgebauten Angst vor der Ungewissheit der eigenen Bestimmung interpretieren. Erst durch eine solche Kodierung der Emotionen wird der Weg zur Ausbildung der Moderne geebnet." (Gerhards 1988: 31)

Nur dadurch gelang es erstmals in der Geschichte der Menschheit, das gesamte menschliche Leben, Denken und Tun der Arbeit unterzuordnen; das heißt einem rationalen, von den unmittelbaren, momentanen Lebensgefühlen abgespaltenen Zweck. Diese moderne Arbeitsethik machte spontane Emotionen und Gefühle kontrollierbar. Das Spannende und oft Verdrängte dabei ist jedoch, dass auch diese Kontrolle der Emotionen erst durch die Kraft besonders sublimierter Gefühle gelingt, indem Emotionen der Angst mit Gefühlen des Glaubens bzw. Lebenssinns integriert werden.

Diese besondere Kodierung der gesamten Emotionalität des Menschen führte dazu, dass auch die Wissenschaften der Gesellschaft und des Menschen (Psychologie, Soziologie, Managementforschung u. a.) sich lange Zeit vor allem der Erforschung der menschlichen Rationalität widmeten. Man suchte die Ursachen gesellschaftlichen Handelns vor allem in Systemwelten, Kommunikationen, Institutionen, globaler Ökonomie oder „rational choice" der Individuen. Auch wenn sich viele Momente von Wirtschaft und Gesellschaft durch diese Begriffe beschreiben lassen, so bleiben dabei entscheidende Fragen ungelöst. Zum Beispiel die Fragen, wie und warum sich gesellschaftliche Systeme von innen heraus wandeln und warum dies immer auch mit menschlichen Sehnsüchten, Ängsten, Visionen und anderen Gefühlen zu tun hat.

Erst in den letzten Jahren, in denen auch in der Wirtschaftswelt die Bedeutung des rationalen Funktionierens zugunsten einer wachsenden Bedeutung von Kreativität und Identifikation tendenziell abnimmt, wird die entscheidende Rolle von Emotionen und Gefühlen in verschiedensten Wissenschaften neu entdeckt. Der Neurobiologe und Nobelpreisträger Humberto Maturana gelangte im Ergebnis seiner Forschungen zu einer für unser Thema prägnanten Aussage:

→ „Es sind unsere Emotionen, die die Handlungsbereiche konstituieren, die wir in unseren verschiedenen Konversationen leben, in denen dann Naturschätze, Notwendigkeiten und Möglichkeiten in Erscheinung treten." (Maturana 1994: 21ff.).

Diese Aussage wird im Folgenden durch einige konkretere Erkenntnisse aus verschiedenen Wissensgebieten untersetzt. Neuere psychologische Theorien definieren Emotionen oder Gefühle als gestalthafte Grundphänomene menschlichen Verhaltens:

→ „Sie sind subjektiv erlebte, häufig auch sprachlich repräsentierte Bewertungen von inneren und äußeren Stimuli, die im ganzen Körper, besonders aber in Mimik und Gestik, ihren Ausdruck finden, mit physiologischen und endokrinologischen Aktivierungen einhergehen und (häufig: kognitiv kontrolliert) Handlungen bereitstellen bzw. auslösen." (Stephan/Walter 2004: 17)

Davon ausgehend wird der Zusammenhang individueller Emotionen mit sozialen und kulturellen Entwicklungen wie folgt erklärt:

→ „Emotionen dienen der Individuum-Umwelt-Anpassung. Die emotionalen Strukturen und Funktionen haben sich in einem evolutionären Prozess des Nervensystems und der sozialen Lebensformen des Menschen entwickelt. Zwei wesentliche Konsequenzen folgen daraus: Die evolutionsgeschichtlich neueren Strukturen überlagern die alten Strukturen, heben deren Funktion jedoch nicht vollständig auf, sondern machen sie kontrollierbar. Darüber hinaus stehen Emotionen in engem Zusammenhang mit der sozialen Lebensform des Menschen. Sie sind ein wichtiges interindividuelles Signalsystem, mit dem internale Zustände und Handlungsabsichten kommuniziert werden." (Traue/Kessler 2004: 30)

Die gesellschaftliche Überformung bzw. Kontrolle individueller Emotionen ist jedoch nicht unbeschränkt. Die menschliche Emotionalität hat evolutionär entstandene eigene, relativ stabile Grundstrukturen. Diese beeinflussen die Möglichkeiten und Tendenzen gesellschaftlicher Organisation und Entwicklung. Im Zusammenspiel mit den vielfältigsten Signalen des Neokortex wird in älteren, subkortikalen Arealen die gesamte innere und äußere Situation des Organismus integriert und zu primären Emotionen und Motivationen mit jeweils typischen neuronalen Mustern präaktiviert. D. h., die Auslöser und kognitiven Bedeutungen der Emotionen sind kulturabhängig, die primären Emotionen selbst sind jedoch nur in bestimmtem Maße gesellschaftlich-kommunikativ steuerbar: „Die interindividuelle Stabilität, einheitliche Phänomenologie und subkortikale Auslösbarkeit sprechen sehr für ein System von Basisemotionen, das als Teil unseres stammesgeschichtlichen Erbes mit wesentlichen Überlebens- und Repro-

duktionsfunktionen beschrieben werden kann. Das sozial-kognitive Emotionssystem ist von kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungen abhängig. Es zeigt dadurch erhebliche Variabilität (Traue/Kessler 2004: 27).

Da diese Unterscheidung für unsere weiteren Ausführungen wichtig ist, bezeichnen wir die Basisemotionen im Folgenden kurz als Emotionen und die kognitiveren und kommunikativeren Emotionen kurz als Gefühle. Dabei beziehen wir uns auch auf eine Unterscheidung, die sich bereits im ersten großen Entwurf einer Theorie menschlicher Gefühle, in Spinozas „Ethik" findet. Er unterschied passive Emotionen, die wir als unbewusste Leidenschaften „erleiden" – wie Angst, Eifersucht u. a. –, von aktiven Gefühlen – wie Mitgefühl, Erkenntnisgefühl, Kommunikationsgefühl und ethischem Gefühl.

Die moderne Neurobiologie ermöglicht eine konkretere Begründung dieser Intuition von Spinoza: Während die Basisemotionen primär im limbischen System ablaufen, sind die „höheren" Gefühle mit Reflexionen in den vorderen Stirnlappen verbunden (Ledoux 2001). Von diesen Erkenntnissen sowie von Ergebnissen der humanistischen Psychologie und der Weisheitstradition der Chakras ausgehend, wurde an anderer Stelle eine detailliertere Theorie der menschlichen Emotionen, Gefühle bzw. Existenziale und ihrer Bedeutung für einen nachhaltigen Wandel moderner Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt, für deren Ausführung hier nicht der Raum ist (mehr dazu siehe bei: Hosang, Markert, Fränzle 2005).

Die Bedeutung von Emotionen für nachhaltigen Wandel

Betrachten wir die Bedeutung von Emotionen für einen nachhaltigen Wandel, so sind dabei drei Aspekte zu unterscheiden:

1. Die emotionalen Gewohnheiten, aus denen heraus Menschen mehr oder weniger unbewusst ihr alltägliches Leben vollziehen. Deren Prägungen in vergangenen Jahrhunderten des Mangels, die noch immer von Generation zu Generation weitergegeben werden, sind eine der Ursachen dafür, dass menschliches Alltagsverhalten sich meist stärker an der eigenen Versorgungs- und Sicherheitslage als am Schutz von Umwelt und Natur orientiert.

2. Die emotionalen Reaktionen, die entstehen und wirksam werden, wenn Menschen mit drohenden oder bereits spürbaren Klimaveränderungen konfrontiert werden. Je nach emotionaler und informativer Vorprägung des Betroffenen reichen diese emotionalen Reaktionen von Zukunftsangst über Schuldzuweisen an andere bis hin zum Entschluss, sich selbst stärker für Natur- und Klimaschutz zu engagieren.

3. Die Rolle von Emotionen und Gefühlen bei allen Formen der Pädagogik für Umwelt- und Klimaschutz, die darauf abzielen, menschliche Individuen zu einem bewussteren und aktiveren Verhalten für Klimaschutz zu motivieren.

Auf die Aspekte a) und b) wird im Folgenden nicht weiter eingegangen; unter anderem deshalb, weil die dabei aufgeworfenen Fragen derzeit erst in Ansätzen begriffen, geschweige denn gelöst worden sind und ein Artikel wie dieser nicht der Raum ist, dem ausführlicher nachzugehen. Auf einen integrativen Theorieansatz zum Verstehen der emotionalen Implikationen menschlichen Verhaltens wurde im ersten Kapitel verwiesen. Einige Denkansätze zur für eine klimaneutrale Wirtschaft und Gesellschaft letztlich notwendigen Wandlung der emotionalen Gewohnheiten bzw. Tiefenstrukturen moderner Gesellschaften werden im Weiteren noch vorgestellt.

Wenn es darum geht, die Umweltveränderungen möglichst konkret im Rahmen der heutigen Strukturen und emotionalen Gewohnheiten einzudämmen, ist Aspekt c) konkreter zu betrachten. Die Begründung dafür, dass Nachhaltigkeitsbildung nicht ohne Gefühle und nicht ohne deren Kommunikation, Reflexion und vielleicht auch Aktivierung auskommt, besteht nicht nur in den im Kapitel 1 skizzierten Fakten dazu, dass menschliches Denken und Handeln immer hochgradig emotional geprägt ist. Sondern es gibt noch einen zweiten, aus Besonderheiten der sehr rational organisierten gegenwärtigen Gesellschaft und Kultur erwachsenden Grund. Keine Gesellschaft zuvor hatte eine derartige Informationsflut aufzuweisen wie die gegenwärtige. Informationen, die „über den Kopf" wirken sollen, gehen in der starken Beachtungskonkurrenz unter und sind deshalb zumeist wirkungslos. Die informativ arbeitende Werbung ist deshalb inzwischen weitgehend durch eine primär emotionale Werbung abgelöst worden. Ob man eine Information wahrnimmt und ihr traut, hängt somit selten vom kognitiven Gehalt dieser Information ab, sondern vielmehr von der Sympathie und Kompetenz des Kommunikators, vom emotionalen Gehalt der Botschaft und der Häufigkeit ihrer Wiederholung (PETTY/CACIOPPO, 1986).

Die Initiativen und Ansätze einer expliziten „Nachhaltigkeitsbildung“, wie sie beispielsweise vom Umweltbundesamt forciert wird, sind ein noch relativ junges Phänomen. Sie knüpfen an die allgemeinere Umweltbildung an, die sich nach dem gesellschaftlichen Bewusstwerden der modernen Umweltzerstörung in den 70er Jahren herausbildete. Dabei dominierte anfangs ein vorwiegend naturwissenschaftlich-technisches Verständnis der Umweltproblematik, das auch ein entsprechend rationalistisches Herangehen an Umweltbildung begünstigte. Die in jenen Jahren zahlreich entstandenen Umweltbildungseinrichtungen und schulischen Umweltbildungsansätze sowie später entstandene erste Studiengänge für Umweltschutz vermittelten wichtiges Basiswissen über die Wechselwirkungen von Mensch, Technik und Natur und trugen so wesentlich zum relativ hohen ökologischen Wissensstand der deutschen Bevölkerung bei.

Im Zuge der 1992 stattgefundenen Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro entwickelte sich ein neuer, im Vergleich zur bisherigen Umweltbildung weitergehender Ansatz. Aktueller Ausdruck dafür ist die Weltdekade „Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung“ (mehr dazu siehe bei www.unesco.org/en/esd/).

Neben naturwissenschaftlich-technischem Wissen rückten dabei subjektorientierte Bildungs- und Handlungsansätze stärker in den Blickpunkt. In einer Stellungnahme der OECD-Bildungsminister heißt es: „Nachhaltige Entwicklung und sozialer Zusammenhalt hängen entscheidend von den Kompetenzen der gesamten Bevölkerung ab – wobei der Begriff ´Kompetenzen` Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Wertvorstellungen umfasst.“ (OECD 2005) Als zentrale Teilkompetenzen werden dabei folgende herausgearbeitet:

→ weltoffen und neue Perspektiven integrierend, Wissen aufbauen

→ vorausschauend denken und handeln

→ interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen und handeln

→ gemeinsam mit anderen planen und handeln können

→ an Entscheidungsprozessen partizipieren können

→ andere motivieren können, aktiv zu werden

→ die eigenen Leitbilder und die anderer reflektieren können

→ selbstständig planen und handeln können

→ Empathie und Solidarität für Benachteiligte zeigen können

→ sich motivieren können, aktiv zu werden (Haan 2007).

Von den gerade genannten Teilkompetenzen setzen zumindest drei (6., 9. und 10.) auf emotional-motivationale Voraussetzungen eines nachhaltigen Denkens und Handelns. Vergleicht man sie jedoch mit dem Eingangszitat der Meadows und mit den im ersten Kapitel skizzierten Erkenntnissen über die entscheidende Bedeutung der Emotionalität für menschliches Verhalten, so besteht nach wie vor ein Nachholbedarf. Es ist daher wohl davon auszugehen, dass die tagtäglich auf moderne Menschen einwirkenden Botschaften der emotionspsychologisch raffinierteren Werbeindustrie die Gefühle und Gedanken stärker beeinflussen als Bildung für Nachhaltige Entwicklung. Entsprechende Strategien der Marketingforschung, wie die „Sympathie und Kompetenz des Kommunikators“ oder der „emotionale Gehalt der Botschaft“ (PETTY/CACIOPPO, 1986), sollten daher auch von den Strategen der Umwelt-, Klimaschutz- oder Nachhaltigkeitsbildung aufgenommen und integriert werden.

Als Beleg dafür darf eine aktuelle Veröffentlichung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt herangezogen werden: Deren kürzlich erschienenes Buch „… uund Action. Medienorientierte Umweltkommunikation für Kinder und Jugendliche“ lässt eine Argumentation auf zwar angewandtem, doch zugleich wissenschaftlich-aktuellem Niveau erwarten. Der Blick in das Buch enttäuscht jedoch diesbezüglich: Ohne aktuelle Medien-, Marketing und Kommunikationsforschung einzubeziehen, bleibt man im Rahmen des rationalistischen Fehlschlusses der bisherigen Umweltbildung. Ein Kernzitat aus diesem Buch verdeutlicht das:

„In den vergangenen 30 Jahren wurden verschiedene sogenannte mehrdimensionale Modelle zum Umweltbewusstsein entwickelt, die überwiegend folgende Komponenten-Aufteilung aufweisen:
Umweltwissen
Umwelteinstellungen und
Umweltverhalten …“

(Gruber-Mannigel et al. 2010, S. 13).

Wer erwarten würde, dass im Rahmen der Komponente „Umwelteinstellungen“ die emotionale Verankerung von Einstellungen und Werten berücksichtigt wird, der wird enttäuscht: Es werden lediglich sozialwissenschaftliche Theorien über Lebensstile und Milieus betrachtet.

Das Ergebnis der trotz zunehmender Professionalisierung der Bildung und Kommunikation für Klimaschutz nach wie vor zu schwach ausgeprägten Berücksichtigung emotionaler Handlungsgrundlagen zeigt sich im jüngsten Umweltbewusstseinsbericht des Umweltbundesamtes. Dieser konstatiert wie bereits seine Vorgänger eine nicht geringe Kluft zwischen den in der deutschen Bevölkerung recht gut ausgebildeten Wissensbeständen zum Klimawandel, dessen bedrohlichen Folgen und dessen weitgehend im menschlichen Verhalten wurzelnden Ursachen einerseits und dem realen Verhalten andererseits:

- 80 % stimmen zu, dass weitgehend der Mensch den Klimawandel verursacht.
- 65 % nehmen an, dass der Klimawandel die Existenz der Menschheit bedroht.
- 85 % stimmen zu, dass wir für den Klimaschutz Alltagsgewohnheiten ändern müssen.
- 57 % stimmen zu, dass dazu unser Lebensstandard sinken muss.
- 75 % stimmen zu, dass der Druck der Bürger auf die Politik den Klimaschutz verbessern kann.

Demgegenüber stehen folgende Fakten zum realen Klimaschutzverhalten:

- Nur 4 % der Bevölkerung sind ehrenamtlich im Klimaschutz engagiert (immerhin könnten es sich 36 % vorstellen);
- nur 22 % kaufen gezielt Produkte, die bei ihrer Herstellung und Nutzung die Umwelt nur gering belasten (Umweltbewusstsein 2008 und Umweltbewusstsein in Deutschland 2010).

Das im Vergleich zum geringen allgemeinen Engagement für Klimaschutz zumindest relativ hoch entwickelte ökologische Kaufverhalten (22 % der Bevölkerung, siehe oben) könnte eine Ursache darin haben, dass in diesen Bereich der indirekten Umweltbewusstseinsbildung emotionale Aspekte gezielt integriert werden. Ökologische Verbraucherkommunikation orientiert sich an den entsprechenden Ergebnissen der Marketingforschung (siehe oben) und setzt hauptsächlich auf die emotionale Positionierung ihrer Produkte. Kommunikationen mit „emotionalen Qualitäten“ sind zum Beispiel:

- Dinge, die eine Geschichte erzählen,
- Informationen, die mit einem Erlebnis verknüpft sind (z. B. mit einem Urlaubserlebnis oder einer Kindheitserinnerung),
- Erfahrungen, die Entfremdung und Anonymität überwinden (z. B. bei persönlicher Bekanntschaft des Anbieters);
- authentische Produkte (deren Hersteller, Herstellungsregion oder Herstellungsverfahren einen besonderen Ruf genießen und deren Echtheit verbürgt ist);
- Produkte, die einfach nur sympathisch sind, beispielsweise weil sie dem Verbraucher vertraut sind oder weil sie emotional positioniert wurden (Alvensleben 2000).

Auch in einigen neueren Initiativen der Umweltbildung finden sich praktische Anwendungen von emotionalen Verhaltensgrundlagen, die über die früheren primär rationalistischen Ansätze hinausgehen. Ein schönes Beispiel dafür ist die Initiative „Fifty/Fifty – Energiesparen an Schulen“. Schüler und Lehrer werden dabei über die Energieverbräuche ihrer Schule detailliert informiert und hinsichtlich möglicher Energieeinsparungen beraten. Doch bei der sachlichen Information wird nicht stehen geblieben, sondern es werden gezielt auch Motivationen zur praktischen Energieeinsparung an Schulen organisiert: Die Schulen erhalten vom Schulträger die Hälfte der eingesparten Energiekosten ausgezahlt und können diese für von ihnen selbstgewählte Schulprojekte verwenden. Diese nur auf den ersten Blick rein monetäre Motivation integriert bei näherer Betrachtung verschiedene emotionale Grundbedürfnisse: Es verbindet Sinngefühl (durch Klimaschutz etwas für die Natur und Zukunft der Menschheit zu tun) mit Anerkennungsgefühl (durch andere für eigenes sinnvolles Verhalten) und Gemeinschaftsgefühl (sich mit dem Geld in der Schule zusammen etwas leisten zu können).

Damit nachhaltiger Wandel ein integraler Bestandteil aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche wird, braucht es eine grundlegende Berücksichtigung der Emotionalität menschlichen Denkens und Handelns. Es braucht dazu auch eine Erforschung und praktische Transformationen der spezifischen emotionalen Verfasstheit und Reproduktion der modernen Gesellschaft insgesamt. Einige Gedanken dazu werden im folgenden Kapitel entwickelt.

Glückliche Gefühle für zukunftsfähige Gesellschaft und Kultur

Wie im 1. Kapitel ausgeführt wurde, reproduzieren sich moderne Gesellschaften im menschlichen Handeln durch eine bestimmte Form emotionaler Organisation, welche Max Weber die „protestantische Ethik" nannte. Sie ist gekennzeichnet durch eine starke Selbstkontrolle der inneren Emotionen und Gefühle, welche jedoch erst durch eine besondere Kodierung und Sublimierung der Emotionen und Gefühle selbst zustande kam.

Diese protestantische Arbeitsethik ermöglichte den Siegeszug moderner Wissenschaft und Technik und all der damit verbundenen größeren Annehmlichkeiten und Sicherheiten des menschlichen Daseins. Doch der Schatten dieser primär den eigenen Erfolg forcierenden gesellschaftlichen Psyche wird heute sowohl in den Umwelt- und Klima- wie auch in den sogenannten Inweltproblemen (Zunahme von Depressionen und anderen psychischen und psychosomatischen Störungen) zunehmend sichtbar.

In der gesellschaftlichen Psyche oder Tiefideologie vieler (nicht aller) früheren Kulturen (siehe Göttner-Abendroth 1988) war es wie selbstverständlich verankert, dass die Umwelt für Nahrung, Wärme und Transport nur insoweit zu nutzen ist, dass die Tiere, Pflanzen und Gewässer dabei erhalten und nicht zerstört wurden. Diese gesellschaftlich organisierten Gefühle der Verbundenheit mit Tieren, Pflanzen und der gesamten Natur wurden im Zuge der Modernisierung weitgehend verdrängt durch andere tiefenkulturelle emotionale Prägungen. Diese erzeugten und reproduzierten innere Motivationen, die moderne Menschen beispielsweise dazu befähigen, unter Vernachlässigung emotionaler Signale soviel zu arbeiten und für die eigene Zukunft zu sorgen, dass dabei die psychische Balance und in Folge oft auch das Herz-Kreislaufsystem aus dem Lot geraten (TK-Gesundheitsreport 2010). Dass Menschen, welche die emotionale Verbundenheit mit dem eigenen Körper verdrängen, auch kaum dazu in der Lage sind, ihre letztlich existenzielle Verbundenheit mit der Umwelt wahrzunehmen, ist leicht nachvollziehbar.

Denkt man davon ausgehend weiter, ergeben sich kritische Fragen an alle Formen von Umwelt-, Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbildung, die sich primär auf technische und zweckrationale Aspekte konzentrieren und die grundlegenderen emotionalen Tiefenstrukturen von moderner Wirtschaft und Gesellschaft vernachlässigen.

Die Begriffe „gesellschaftliche Psyche", „Tiefideologie", „Tiefenkultur", „Inweltprobleme" und ähnliche werden in der rationalistisch orientierten Soziologie der Moderne wenig verwandt. Wie in Anknüpfung an Max Webers „protestantische Ethik" gezeigt wurde, ist die Herausbildung moderner Wirtschaft und Gesellschaft jedoch ohne deren Berücksichtigung nicht zu verstehen. Sozialphilosophen wie Rudolf Bahro, Johan Galtung, Joanna Macy, Lewis Mumford, Jeremy Rifkin und andere gehen daher davon aus, dass auch die notwendige Transformation moderner Gesellschaften ohne diese Kategorien nicht wirklich denkbar ist. Weil hier nicht der Raum für eine ausführliche Diskussion der verschiedenen Denkansätze dazu ist, wird hier auf den sozialökologischen Theorieansatz von Rudolf Bahro verwiesen, der als einer der ersten die Bedeutung von gesellschaftlichen Tiefenstrukturen für Ökologie und Klimaschutz herausarbeitete (Bahro 1987, S. 107 ff.).

Aber nicht nur Bahro kam zur Erkenntnis, dass eine klimaneutrale Wirtschaft und Gesellschaft letztlich eine Veränderung der Tiefenstrukturen des modernen Lebens und Lernens, Denkens und Handels voraussetzt. Um zu zeigen, dass nicht nur sozialökologische, sondern auch liberale und ökonomische Vordenker zu solchen Ergebnissen gelangen, wird im Folgenden noch kurz auf John Maynhard Keynes verwiesen.

Im Juni 1930 hielt Keynes in Madrid einen Vortrag über die Bedeutung der damaligen großen Finanzkrise. Seine Rede überraschte seine Zuhörer, denn er streifte die große Krise nur kurz. Sie sei, so merkte er lakonisch an, nur der erste Schub und ein Zeichen dafür, „*dass die Menschheit auf lange Sicht dabei ist, ihr ökonomisches Problem zu lösen*". Kapitalbildung und Wissenschaft würden binnen weniger Generationen die zivilisatorischen Bedürfnisse aller Menschen befriedigen können,

und die Produktion von überflüssigem Luxus, der vor allem der Distinktion diene, werde allmählich absterben, damit die Menschen *„ihre Kräfte künftig auf nichtökonomische Zwecke richten“* können, nämlich sich dem Nächsten, der Kultur, der Muße und der Natur zuzuwenden.

Allerdings sah er für die Zeit des Übergangs eine schwere geistige Krise voraus. Zu lange habe der Industrialismus die Menschen dazu erzogen, *„nach etwas zu streben und nicht etwas zu genießen“*. Menschen ohne entsprechende Ausbildung und Ermutigung würden es schwer haben, „weise, angenehm und gut“ zu leben – umso mehr, als die Geldeliten ihnen nichtsnutzigen Luxus vorlebten und in der *„halbkriminellen, halbpathologischen Neigung“* zum „Geldbesitz als solchem“ gefangen seien, statt Geld und Produktivität als *„Mittel für den Genuss der echten Dinge des Lebens“* zu begreifen.

Diese Gedanken von Keynes lassen sich zur in den letzten Jahren stark wachsenden Glücksforschung in Bezug setzen.
Zahlreiche Belege der Glücksforschung (Ahuvia 2002) zeigen, dass Kulturen mit anderen emotionalen Prägungen, die Angst- und Statusgefühlen weniger und Sinn- und Liebesgefühlen mehr Raum geben, trotz vergleichsweise geringer materieller Ausstattung mehr Glücksgefühle implizieren als westliche „Überflussgesellschaften“ (Marcuse). Sicher geht es nicht darum, in Konsum- wie Sinnmustern individualisierten westlichen Strukturen ein Zurück zu Agrarkulturen zuzumuten. Doch gerade deshalb wird es Zeit, dass die zur Erforschung nachhaltiger Transformation angetretene Nachhaltigkeitswissenschaft anfängt, konkreter zu erforschen, wie die „unabweisbaren Veränderungen … bei den Menschen“ überhaupt denkbar sind? Danach zu suchen, wo es auch hierzulande Erfahrungen dafür gibt, wie man mit 80 % weniger Energie- und Stoffverbrauch dennoch frei und glücklich Mensch und dabei sinnvoll tätig sein kann. Und – da soziologische Analysen zum Begreifen solcher oft „moralisch-idealistisch“ initiierten Transformationen vermutlich nicht genügen – wie sich dies durch Integration human- und geisteswissenschaftlicher Begriffe und Methoden verstehen und befördern lässt.

Vermutlich kommt man dann nicht umhin, die in der Glücksforschung bereits verifizierten Ergebnisse anzuerkennen, dass der ökologisch verheerende Konsumstil auch eine Kompensation dafür ist, dass die Status-, Konkurrenz- und Mobilitäts(un)kulturen moderner Gesellschaften elementare menschliche Glücksbedürfnisse von sozialer Einbindung, Geborgenheit, Wahrhaftigkeit und basisdemokratischer Beteiligung frustrieren.

Anhand verschiedener traditioneller, moderner, postmoderner und ökologisch-bewusster Milieus könnte man untersuchen, inwiefern Stoff- und Energieverbräuche bzw. Abgasmengen mit bestimmten Prägungen der elementaren Emotionen, Gefühle und Existenziale von Physis, Sexus, Macht, Liebe, Sprache, Erkenntnis und Sinn (mehr dazu siehe in: Hosang, M., Markert, B., Fränzle. 2005) zusammenhängen. Und daraus möglicherweise – mit der nötigen Vorsicht vor biologistischen Verkürzungen – Empfehlungen an Politik, Wirtschaft, Kultur und Bildung ableiten: weitere Reformen in nachhaltiger Hinsicht nicht über Glücksbedürfnisse und für glücksbezogenen Wandel sogar begeisterungsfähige Gefühle der Menschen hinweg, sondern zusammen mit diesen zu gestalten.

Quellenverzeichnis

→ Ahuvia, A.C. (2002): Individualism/Collectivism and Cultures of Happiness: A Theoretical Conjecture on the Relationship between Consumption, Culture and Subjective Well-Being at the National Level. In: Journal of Happiness Studies Volume 3, 2002/1, Netherlands.

→ Alvensleben, R. (2000): Zur Bedeutung von Emotionen bei der Bildung von Präferenzen für regionale Produkte, in: Agrarwirtschaft 49.

→ Bahro, R. (1987): Logik der Rettung. Ein Versuch über die Grundlagen ökologischer Politik, Stuttgart und Wien.

→ Baecker, D. (2004): Einleitung: Wozu Gefühle? In: Soziale Systeme 10. 2004/1, Stuttgart.

→ Bauer, J. (2005): Warum ich fühle was du fühlst, Hamburg.

→ Galtung, J. (1991): Tiefstrukturen einiger abendländischer Zivilisationen. Ein Vergleich. In: Bahro, R. (Hg.) Rückkehr. Die In-Weltkrise, Berlin/Frankfurt.

→ Göttner-Abendroth, H. (1988): Das Matriarchat I-III, Stuttgart.

- Gruber-Mannigel et al. (DBU) (2010): Mediengerechte Umweltkommunikation für Kinder und Jugendliche, München.
- Guggenbühl, H. (2005): Wie Wachstum Naturkapital verschlingt – Am Beispiel des „Öko-Musterlandes" Schweiz. In: Natur und Kultur. Transdisziplinäre Zeitschrift für ökologische Nachhaltigkeit. 1/2005. Bad Mitterndorf.
- Keynes, J. M., zitiert nach: Greyfrath, M: Wieder singen lernen, in: taz, 27.07.2005.
- Macy, J. (1989): Die Wiederentdeckung der sinnlichen Erde, Berlin.
- Haan, G. d. (2007): Orientierungshilfe Bildung für Nachhaltige Entwicklung in der Sekundarstufe I. Siehe unter: http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe_Kompetenzen.pdf.
- Hosang, M., Markert, B., Fränzle. (2005): Die emotionale Matrix. Grundlagen für gesellschaftliche Innovation und nachhaltigen Wandel, München.
- Maslow, A. (1981): Motivation und Persönlichkeit, Reinbek.
- Maslow, A. (2000): Psychologie des Seins. Ein Entwurf, Frankfurt.
- Maturana, U. (1994): Matristische und patriarchale Konversationen, In: Maturana, U. und Zöller, G. Liebe und Spiel. Die vergessenen Grundlagen des Menschseins, Heidelberg.
- Maturana, U./Verden-Zöller, G. (1996): Biology of Love. In: G. Opp, G./F. Peterander (Hg.) Focus Heilpädagogik Projekt Zukunft, München Basel.
- Meadows, D./Randers, J./Meadows, D. (2004): Limits to Growth. The 30-Year Update, Vermont.
- Meier-Seethaler, C. (2001): Gefühl und Urteilskraft, München.
- OECD (2005): Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen. Siehe: http://www.oecd.org/dataoecd/36/56/35693281.pdf
- Rifkin, J. (2010): Die empathische Zivilisation, Frankfurt/New York.
- Spinoza, B. (1987): Ethik, Leipzig.
- Spinoza, B. (1988): Politischer Traktat, Leipzig.
- Stephan, A; Walter, H. (2004): Natur und Theorie der Emotion, Paderborn.
- TK-Gesundheitsreport (2010): 40 % mehr seelische Störungen. siehe: http://rehanews24.de/archives/204.
- Traue, H. C.; Kessler, H. (2004): Psychologische Emotionskonzepte. In: Stephen, A. et al. Natur und Theorie der Emotion, Paderborn.
- Umweltbewusstsein (2008): Repräsentative Bevölkerungsumfragen zum Umweltbewusstsein im Auftrag des Umweltbundesamtes; Marburger Arbeitsgruppe für Methoden & Evaluation, Prof. Dr. Udo Kuckartz; http://www.umweltbewusstsein.de.
- Umweltbewusstsein in Deutschland (2010): Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, BMU und UBA 2010, siehe: http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/4045.pdf.
- Umweltbundesamt (2010): Stichwort: Bildung und Forschung: Schule und Klima: siehe: www.umweltbundesamt.de/klimaschutz/klimaaenderungen/bildung_forschung/index.htm.
- Weber, M. (1996): Der Geist des Kapitalismus und die protestantische Ethik, Weinheim.

7.3 *Marilyn Mehlmann*: The blind men and the ESD elephant

The United Nations launched its Decade for Education for Sustainable Development in March 2005, and we all applauded. Fantastic! Finally! Around the world, conferences and meetings were held to discuss what it means and how to do it. In Europe the lead was taken by UN ECE, coordinated by Russia and Sweden. National governments signed undertakings to develop strategies and programs.

One year after the launch, the coordinating body, UNESCO, noted on its web site that nonetheless, not much had happened. A particular disappointment was a continuing tendency to confuse Education for Sustainable Development (ESD) with environmental education, and indeed in general to address different aspects of the topic separately. But if ESD is about any *one* thing, it is about transdisciplinary systems: the way things are linked together across every border we humans ever set up – thematic, geographic, sectoral.

When we try to capture a description of ESD, we sound like the group of blind men trying to describe an elephant. 'It's like a tree,' says the one who got hold of a leg. 'No, it's like a rope,' says the one with the tail. 'More like a wall,' says the one who found a flank.

Having been working with ESD since before it was called that – since 1989 – I believe I have at least one eye partly open. So let me describe what I see.

For, not *About*

I see that the ESD Decade is *For* sustainable development, not *About* sustainable development. Our main task as educators is therefore to equip our students to *act for* sustainability, not primarily to be able to answer questions about the theory.

In a way, this should be a relief. After all, the theory is rather thin! We know quite a lot about the characteristics of a sustainable society but practically nothing about how a sustainable society might function on such a crowded planet.

In other words, we know very little about the destination, but we do know approximately the direction in which we need to move. And there are methods and tools available to help us do so.

So Education for Sustainable Development needs to

- Clarify the direction and scope of sustainable development; the quicker we can move in the desired direction, the more options will be open to us
- Evaluate, offer and improve methods and tools for moving in that direction
- Not least, make it easier for us to learn from our own and other people's experience; we need to significantly improve our collective learning process.

Elements of ESD
Clarify the direction of sustainable development
Make tools available
Deepen the collective learning process

Beyond goals

'Life is a journey, not a destination'.
I see a tendency to place a lot of faith in goals. But SD is a journey of exploration. So goals, while useful, are not the whole story.

In fact, I begin to believe that if you have an SD project and you only reach your pre-determined goals, you have probably failed. Why? Because what you know in advance can't possibly be the best you can accomplish if you bring all your creativity to bear.

If you have an SD project and you only reach your pre-determined goals, you have probably failed.

So ESD needs also to be about transcending goals, stimulating creativity, innovation and risk-taking. And in order to come to that point, it needs to encourage and empower students to extend their limits – but one step at a time, with high levels of self-assessment (are we really headed in the right direction?) and flexibility.

Some basic tools for ESD
Create images of a desired future
Identify action opportunities
Ongoing dialogue, feedback and assessment
Participation and empowerment

Trans everything

I see the strong temptation to segment sustainable development into comfortably familiar disciplines, and to teach one thing at a time. A lot of environment, a little democracy, some social integration and new technology – and a sprinkle of economics.

Somehow it misses the point. If we improve the environment but go bankrupt, how sustainable is that? If we clean up pollution by introducing dictatorship, how sustainable is that? If we save a lot of money by reducing resource use, and spend it on weapons, how sustainable is that? If we introduce radical and effective political measures towards sustainable development, and get voted out of power before they take effect, how sustainable is that?

No, if sustainable development is about anything it's about transcending boundaries. There are no easy solutions, but somehow we will find ways to work in a transdisciplinary and transsectoral way – scientists, engineers, politicians, business people, activists, economists, municipal planners, teachers, philosophers… to enrich each other's ideas about sustainability and challenge our own mental boundaries.

There is also the question of geopolitical boundaries. SD problems today are by their very nature global – but solutions are of necessity local. We need to teach in a way that enables us to tackle local issues and concerns within a global context. Making things better for ourselves by making them worse for our neighbours is not too sustainable, either!

And how about cultural boundaries? They may be very obvious, such as groups of people with different languages, lifestyles, dress codes. Or they may be more subtle, as between men and women, adults and children – or teenagers. But one way or another, we are all needed. *Everyone has something to contribute*.

Some characteristics of ESD
Transdisciplinary
Transsectorial
Local solutions from a global perspective
Inclusive and integrative

What comes first?

I remember a conversation with Korean buddhists where we arrived at the conclusion that it doesn't really matter whether you begin with the spirit and end in the garbage pail, or begin with the garbage and travel to spirit – the main thing is to be on the journey of sustainability.

However, I also see that many people – including some leading EU and national political figures – take for granted that of the three pillars of SD, economic sustainability must come first. The reasoning is that when we have generated a budgetary surplus, we can think about investing in social sustainability, and in ecological sustainability.

But wait a minute… ecological sustainability has an immutable 'bottom line'. As Karl-Henrik Robért points out, you can't negotiate with a living cell. Either it will survive in a given environment, or it will not.

Social sustainability is somewhat more negotiable, because we humans are amazingly flexible. Amazingly, but not infinitely. We know something about what humans need to feel good. And humans who feel good are a defining element of sustainability – no? A society in which humans *don't* feel good must by definition be unsustainable?

Economic sustainability, on the other hand, is 100 % negotiable. Not because money is not important, but because it is a human invention. We invented money to serve our own purposes. We have re-invented it several times. And now it no longer serves our purpose, we need to re-invent it again.

We invented money to serve our own purposes. We have re-invented it several times. And now it no longer serves our purpose, we need to re-invent it again.

So indeed, maybe economic sustainability is the crucial issue. But not in the conventional, 'try-harder' way. Today's economic systems have been a key factor in creating and promoting *unsustainable* development, and as long as they are unchanged our long-term prospects will continue to deteriorate. As Albert Einstein is reputed to have said, it is impossible to solve a problem from the same perspective that created it.

Economics is about human relations – about how we choose to relate to each other and to the rest of the world. Can we educate ourselves to think creatively and freshly about those choices, and about how sustainable choices can be reflected in complementary economic, social and environmental solutions?

That question is perhaps the single most important key to getting a full view of the ESD elephant.

7.4 Zusammenfassung der Diskussion

Überwindung der Brücke zwischen Arm und Reich durch Empowerment

Für Marilyn Mehlmann bietet Empowerment armer Bevölkerungsgruppen eine Chance, die Kluft zwischen Arm und Reich zu überbrücken. Empowerment gibt den betroffenen gesellschaftlichen Gruppen das Gefühl, nicht hilflos zu sein und bietet ihnen Aussichten auf eine echte Chance, Hürden zu überwinden. Die einzelnen Elemente von Empowerment können dabei, genauso wie das Verständnis und die Interpretation der gesellschaftlichen Lage, unterschiedlich sein.

In den Augen von Maik Hosang kommt die öffentliche „Nichtwahrnehmung" benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen einer Entmündigung dieser Personen gleich.

Organisation und Verbreitung von Anerkennungsräumen

Wirkungsvolle Instrumente, um Erfahrungs- und Anerkennungsräume für Nachhaltigkeit möglichst breit zu organisieren, sieht Marilyn Mehlmann besonders in den sozialen Medien des Internets. Darüber hinaus bietet aber auch der Schulunterricht Raum für eine breite Organisation. Maik Hosang empfiehlt, ein herausragendes (nachhaltiges) Thema als Einstiegsthema für die Einrichtung von Anerkennungsräumen zu wählen. Auf dessen Basis ließen sich dann Anerkennungsräume auch in anderen thematischen Feldern organisieren. Dabei gilt das Prinzip, aus dem Kleinen heraus Netzwerke zu vergrößern.

Umsetzung von Knowledge in Action

Eine wichtige Voraussetzung dafür, Wissen in Aktion umzusetzen, ist aus Sicht von Marilyn Mehlmann Verständnis. Wenn sogenannte „Aha-Effekte", also Erkenntnismomente, geschaffen werden, kann es gelingen, mehr Menschen zu motivieren, sich persönlich aktiv an der Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft zu beteiligen.

Umgehen von Dissonanzen

Dissonanzen in der Kommunikation lassen sich am einfachsten durch eine attraktive Sprache vermeiden. Innerhalb der menschlichen Balance zwischen Unzufriedenheit und Hoffnung sollte Kommunikation die Seite der Hoffnung ansprechen und aufbauen, so Mehlmann. Maik Hosang sieht dies ähnlich: Dort wo Menschen auf Verständnis treffen, werden sie sich auch weiterhin aufhalten.

Stimulierung von Verhaltensänderungen

Lokale Agenda-21-Prozesse sind für Marilyn Mehlmann ein gutes Beispiel, wie Menschen zu Verhaltensänderungen animiert werden können. Es muss allerdings immer deutlich werden, dass der Weg des Transformationsprozesses kein kurzer ist. Daher ist die Freude am und innerhalb des Prozesses für den Erfolg besonders ausschlaggebend. Um gesetzte Ziele zu erreichen, bedarf es Anstrengungen. Daher ist für alle Beteiligten eine Bestätigung und Anerkennung bei Erreichen der Ziele besonders wichtig. Für Mehlmann ist dies der Punkt im Prozess, der Spaß und Freude ausmacht.

Maik Hosang sieht die Gründe für die kaum vorhandenen Erfahrungsräume innerhalb des gesellschaftlichen Systems darin, dass bis heute Nachweise für Karriere oder zur Befähigung, ein Kind zu ernähren, dominieren. Personen, die Erfahrungsräume ausprobieren und nutzen wollen, brauchen vor allem Aufbruchstimmung, Anerkennung, Empowerment und die nötigen Ressourcen, ansonsten bleiben sie gesellschaftliche Outsider.

Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens als Impuls

Die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens kann zumindest den Raum für Experimente öffnen, so Maik Hosang. Dies gelte in besonderem Maße für Personen in prekären Verhältnissen, wie zum Beispiel Arbeitslose. Gerade junge Menschen, die abhängig von Hartz IV sind, leben in einem täglichen Stress, verursacht durch prekäre Lebensumstände, die gleichzeitig keine Chance auf Anerkennung bieten. Sinnvolles Tun, verbunden mit Anerkennung dafür, ist für diese Menschen nicht möglich, da keine (finanziellen) Spielräume für Experimente vorhanden sind. Ein bedingungsloses Grundeinkommen oder ein experimentalbedingtes Einkommen kann helfen, Experimentalräume zu schaffen.

Hosang plädiert in diesem Zusammenhang für die Einführung eines neuen Begriffs: „arbeitsfrei" an Stelle von „arbeitslos". Diese Neudefinition bietet den Mitgliedern der Gesellschaft in prekären Lebenssituationen eine Chance, aus der gesellschaftlichen Stigmatisierung bzw. Exklusion auszusteigen.

Marilyn Mehlmann geht über den Ansatz des Grundeinkommens hinaus, das für sie nur Teil einer Lösung sein kann. Sie stellt die Frage, wie die Teile der Gesellschaft, die einen anderen Lebensstil bevorzugen und einen persönlichen Wandel bereits vollzogen haben, mobilisiert werden können, um den übrigen Teil der Gesellschaft auf dem Weg mitzunehmen. Aus ihrer Perspektive reiche es aus, wenn man 10 – 12 % dieser Personengruppe der gesamten Gesellschaft sichtbar machen könnte, um einen gesamtgesellschaftlichen Wandel zu beginnen.

Motivation für den Wandel des eigenen Lebensstils

Attraktive Alternativen zum jeweils eigenen Lebensstil aufzuzeigen, ist für Marilyn Mehlmann ein Weg, einen persönlichen Wandel bei jedem Einzelnen in der Gesellschaft anzustoßen. Als Ansatzpunkt sieht sie die eigene Ernährung, bei der die Menschen am ehesten bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen.
Maik Hosang sieht Einrichtungen wie zum Beispiel Ökodörfer als Ansatzpunkt. Sie können Interessierten die Gelegenheit bieten, eine zeitlang als Gast an diesem Lebensstil teilzuhaben, Erfahrungen mitzunehmen und somit gleichzeitig als Inkubator funktionieren.

8 Bildung für Nachhaltige Entwicklung

8.1 Abstract / Scoping / Leitfragen

→ Bildung ist für ein Nachhaltiges Deutschland unabdingbare Voraussetzung. Nur so ist es allen Menschen möglich, aktiv an der Analyse und Bewertung von Entwicklungsprozessen mit ökologischer, ökonomischer und sozio-kultureller Bedeutung teilzuhaben, sich an Kriterien der Nachhaltigkeit im eigenen Leben zu orientieren und Nachhaltige Entwicklungsprozesse gemeinsam mit anderen lokal wie global in Gang zu setzen. Gerade für Menschen, die „zu viel Zeit" haben, da sie aus der Gesellschaft ausgeschlossen sind, sollten Politik wie auch Zivilgesellschaft Angebote zu mehr Teilhabe entwickeln. Zielgruppe dafür sind z. B. Jugendliche mit unzureichender **Bildung**, ältere Arbeitslose ohne Aussicht auf Wiederbeschäftigung, Migranten ohne Arbeitserlaubnis oder auch ältere Menschen im beruflichen Ruhestand, die sich gerne weiter in die Gesellschaft einbringen möchten.

→ Die UN-Dekade Bildung für Nachhaltige Entwicklung endet 2014, wir sind also schon im Endspurt und müssen überlegen, was bleibt, was wirkt nach, welche Strukturen konnten geschaffen werden. Am runden Tisch der UN-Dekade wurde dazu diskutiert, z. B. entlang der Frage, wie Konsumenten im Rahmen von Bildungsprozessen zu verantwortungsvolleren Entscheidungen befähigt werden können. Einerseits wurde der große Einfluss der Werbung sowie die starke Emotionalisierung kritisch hinterfragt, andererseits wurde die Bedeutung der Verbraucherbildung, der Esskultur und der Ethik betont.

→ Der runde Tisch hat unter dem Motto „Selbst aktiv werden – Vorbild sein" einen sog. 10-Punkte-Kompass zum Jahresthema 2012 „Ernährung" erarbeitet und beschlossen. Selbstwirksamkeit statt Ohnmachtserfahrung und sog. Alternativlosigkeit sowie spannende, Mut machende Vorbilder auf verschiedenen Ebenen sind Schwungräder, die den Prozess der nachhaltigen Entwicklung immer wieder antreiben können.

Leitfragen

1. Welche alternativen Lebensentwürfe/Stile (Durchbrechen des Erwerbsarbeit-Freizeit-Dogmas) kann es geben und welche Rolle kann Bildung (nicht nur schulisch, sondern auch informell, sozial etc.) für mehr Nachhaltigkeit dabei spielen?

2. Welche Rolle spielt die Jugend und wie kann die Jugend gezielt für mehr Handlungsfähigkeit und Bereitschaft für Nachhaltigkeit gewonnen werden („Empowerment for Youth Leadership": mit BNE Jugendliche in ihrer Entscheidungsfähigkeit, Selbstwirksamkeit und ihrer ökosozialen Begabung fördern)?

3. Vom Projekt zur Struktur: Wie könnte man Bildungsregionen aufbauen, in denen in Prozessen und Allianzen gedacht und gehandelt wird, in denen Entwicklungen die Zeit bekommen, die sie benötigen und in denen aufgrund regionaler Bezüge Interesse vorausgesetzt werden kann?

8.2 *Prof. Dr. Gerhard de Haan*: Chancen und Perspektiven der Bildung für Nachhaltige Entwicklung

Wissen, Wohlfahrt und nachhaltige Entwicklung

Bildung kommt in der Regel zuletzt. Wenn über Steuerungsmechanismen debattiert, ein gesellschaftlicher Wandel beschworen, Modelle veränderten Wirtschaftens vorgestellt sind, dann kommt der Bildungssektor in den Blick – oft als Restkategorie. Das Zutrauen ins Bildungssystem scheint – trotz aller Reden über seine Wichtigkeit – nicht sonderlich hoch zu sein. Dennoch ist es bis heute eines der zentralen Systeme der Aneignung von Wissen – auch wenn es in seiner aktuellen wie künftigen Wirkungsmacht auch überschätzt werden mag (vgl. de Haan 2011).

Was bei aller Marginalisierung des Bildungssystems für die Zukunft allerdings kaum bezweifelt werden kann, ist die wachsende Bedeutung des Wissens für gesellschaftliche Prosperität und den gesellschaftlichen Wandel. Nicht ohne Grund gilt das Wissen seit den 1990er Jahren international als zentrale Ressource für wirtschaftliches Wachstum und Wohlfahrt. Es ist nicht zuletzt diese empirisch stark gestützte Einsicht (Weltbank 1999; OECD 2010), die seit den 1990er Jahren die Bezeichnung „Wissensgesellschaft" zum Deutungsmuster hoch entwickelter Gesellschaften werden ließ. Die Gründe liegen auf der Hand. Nationen, die ihr BIP aus Rohstoffen und der Landwirtschaft gewinnen und in der globalen Konkurrenz aus Innovationen Vorteile schöpfen wollen oder müssen, sind auf Wissen und ihre Innovation angewiesen. Wenn man zudem bedenkt, dass das explizite Wissen sich um 1800 über 100 Jahre verdoppelte, in den 1960er Jahre innerhalb von 5 Jahren, so könnte man davon ausgehen, dass sich im Jahr 2050 das Wissen täglich verdoppeln müsste – eine freilich kaum realistisch wirkende Beschleunigung würde dieses bedeuten, auch wenn die Zahl der sogenannten „Wissensarbeiter" stetig wächst und man weiß, das bei vielen Produkten (Mikrochips, Pharmazeutika etc.) der zu zahlende Preis sich primär aus der eingeflossenen Forschung (und damit dem Wissen) ergibt. Man erkennt an diesen wenigen Einblicken: Mit Hilfe des Konstrukts Wissensgesellschaft wird dabei einerseits versucht, die gesellschaftliche Wirklichkeit zu beschreiben, anderseits wird die Wirklichkeit aber auch als Wissensgesellschaft gestaltet. Deskriptive und präskriptive Konnotationen lassen sich dabei kaum voneinander trennen.

Wissen wird als Handlungsvermögen definiert, als Fähigkeit, soziales Handeln in Gang zu setzen (Stehr 2000, 81 f.). Damit unterscheidet sich Wissen von Information. Wissen heißt laut dieser Definition, nicht nur über Erkenntnisse zu verfügen (also informiert zu sein), sondern auch die Handlungsregeln zu kennen, mit denen man Prozesse initiieren kann oder auch etwas zu erzeugen in der Lage ist. Nun kann man mit Recht gegenüber der Diagnose, die Gesellschaft sei eine Wissensgesellschaft, einwenden, dass historisch gesehen auch alle Gesellschaften wissensbasiert gewesen seien bzw. sind. Was aber ist dann an der Wissensgesellschaft anders? Wilke (1998) und Heidenreich (2002) sehen in der *permanenten Revision* des Wissens das zentrale Moment einer auf Wissen basierenden Gesellschaft. Dieses betrifft die materielle wie auch die symbolische Reproduktion der Gesellschaft, die Verarbeitung von Informationen wie die Problemlösungen. Die auf Dauer gestellte Revision evoziert die Erwartung von Veränderungen und erzwingt die Bereitschaft, diese Veränderungen auch zu realisieren (Heidenreich 2002, 8). De Haan & Poltermann (2002) begreifen aufgrund der in Wissensgesellschaften herrschenden Revisionszwänge diese auch als spezifisch ausgeprägte Lerngesellschaften, da die Erkenntnisbestände nicht statisch sind, sondern als generell verbesserungs- und innovationsfähig angesehen werden müssen.

Nun scheint das Wissenswachstum insbesondere deshalb von Nöten, um das Wirtschaftswachstum aufrecht zu erhalten und zu fördern. Gerade dieses Wirtschaftswachstum aber gerät mehr und mehr in die Kritik (siehe die Beiträge von Friederike Habermann, Reinhard Loske u. a. in diesem Band). Es ist inzwischen gut belegt, dass das Wirtschaftswachstum (gemessen am Bruttoinlandsprodukt), nicht (mehr) zu einer verbesserten Lebensqualität oder einer gesteigerten Lebenszufriedenheit führt. Die zunächst einsichtig erscheinende Annahme, dass mit steigenden Einkünften

auch die Möglichkeiten der Ausgestaltung des eigenen Lebens wachsen und dieses wiederum zu einem besseren und damit glücklicheren Leben führt, ist nicht haltbar. Einkünfte sind für die Lebenszufriedenheit nötig, ab einem bestimmten Niveau aber nicht mehr entscheidend. Wichtiger sind soziale Zusammenhänge. Die damit aus der Diskussion um das „gute Leben" angestoßene Kritik des Wirtschaftswachstums kommt gerade recht in der immer dringlicher werdenden Debatte um die Ressourcenverbräuche, Übernutzung der Natur und die ökologischen Senken.

Man wird, so scheint es, sich anders orientieren müssen und Wachstum neu definieren müssen – als zusammengesetzt aus Wohlfahrt (Löhne, Lebenserwartung, Gesundheitsversorgung, Bildungsstand, Wohnqualität, Umweltbelastungen etc.) als übergreifendem Indikator und aus Wohlbefinden als subjektivem Indikator, bei dem es um individuelle Bewertungen der persönlichen Lage geht (wie man die Wohnqualität bewertet, ob man in den letzten zwei Wochen froh und guter Laune war etc. – vgl. zu diesen Indikatoren z.B. das Erhebungsinstrument der WHO). Wohlstand ist dann mehr als das Verfügen über Geld für materielle Bedürfnisse).

Wohlfahrt – künftig so oder ähnlich verstanden – kann nicht ohne nachhaltige Entwicklung gedacht werden. Nachhaltige Entwicklung ist alternativlos – wird allerdings sehr variantenreich definiert. Das hier zu Grunde gelegte Verständnis geht davon aus, dass nachhaltige Entwicklung dann gegeben ist, wenn auf die folgenden drei Fragen eine positive Antwort gegeben werden kann:

- Führen das wirtschaftliche Handeln und die Ausgestaltung des Alltagslebens zur Reduktion des ökologischen Fußabdrucks?
- Befördert das Handeln von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – für alle gleichermaßen zugänglich – die Wohlfahrt und das Wohlbefinden?
- Werden die Partizipationsfähigkeit und die Möglichkeit zur Teilhabe an den Entscheidungen darüber, wie wir leben wollen, gestärkt?

Bildung für nachhaltige Entwicklung

Künftige Entwicklungen, die ein verändertes Wohlstandsverständnis befördern können, sind zweifelsohne von erheblichem innovativen Wissen abhängig. So ist es nicht allein erforderlich, sich ein vermehrtes Wissen über Effizienzsteigerungen und Ressourceneinsparungen anzueignen – das scheint noch die leichteste Übung zu sein. Vielmehr kommt es auch darauf an (und das ist schon weitaus schwieriger zu bewerkstelligen), den Möglichkeitssinn zu fördern, die Innovationsfähigkeit zu stärken und sich mit den schwierigen Fragen des Lebenssinns und des Lebensstils zu befassen, um eine Verbindung zu schaffen zwischen den notwendigen innovativen Technologien für ein ebenso innovatives nachhaltiges Wirtschaften und dem Ziel, Wohlstand und Lebenszufriedenheit *für alle* zu fördern. Letzteres setzt voraus, die Perspektive anderer übernehmen zu können, soziales Engagement zeigen und Solidarität in einer globalisierten Welt üben zu können. Man sieht daran, dass Wissen (als „etwas in Gang setzen können") sich bei weitem nicht darauf beschränkt, über formales Wissen in den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften oder den traditionellen Schulfächern zu verfügen.

Es scheint vielmehr so zu sein, dass sich die Institutionen der formalen Bildung (Schule, Berufsbildungssystem, Hochschule) schon heute nicht auf der Höhe der Zeit befinden und nicht zukunftsfähig sind. Für den Erwerb des hier skizzierten Wissens sind komplexere Lernarrangements notwendig, die motivieren zu lernen und sich problemorientiert den einzelnen Lerngegenständen und (künftigen) Handlungsfeldern zuzuwenden. Wird derzeit in der formellen Bildung viel Wert auf die Aneignung epistemischen Wissens gelegt – also auf die Aneignung gewonnenen Wissens, das als die Zeiten überdauernd gilt – so wird man künftig weitaus mehr von Unsicherheiten im Wissen und vom Nichtwissen (vgl. Beck) ausgehen müssen. Die notwendigen Innovationen, die erforderlichen Veränderungen im Denken und Handeln machen es erforderlich, verstärkt auf heuristisches Wissen zu setzen, das experimentierend, entdeckend, vermutend ausfällt und Freiräume der Problemlösung zulässt.

Wie kann dieses veränderte Lernen und Wissen, wie können die innovativen Lebensformen und die Auseinandersetzung mit dem Möglichkeitssinn befördert werden?

Eine Antwort bietet „Bildung für nachhaltige Entwicklung" (BNE). Dabei handelt es sich um ein seit den späten 1990er Jahren etabliertes Lern- und Handlungsfeld. Es ist in Deutschland und vielen anderen Staaten im formellen Bildungssystem nicht als Fach, sondern fächerübergreifend angelegt und dient dem Erwerb von Wissen, um nachhaltige Entwicklungsprozesse in Gang setzen zu können. BNE fördert die Gestaltungskompetenz der Lernenden.

Mit Gestaltungskompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, Wissen über nachhaltige Entwicklung anwenden und Probleme nicht nachhaltiger Entwicklung erkennen zu können. Das heißt, aus Gegenwartsanalysen und Zukunftsstudien Schlussfolgerungen über ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungen in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit ziehen und darauf basierende Entscheidungen treffen, verstehen und individuell, gemeinschaftlich und politisch umsetzen zu können, mit denen sich nachhaltige Entwicklungsprozesse verwirklichen lassen.

Die Kompetenzen sind ebenso vielfältig wie differenziert: Probleme der (nicht) nachhaltigen Entwicklung können nur disziplinübergreifend bearbeitet werden und das heißt, interdisziplinär zu lernen. Die Perspektivübernahme setzt weltoffene Wahrnehmungen voraus und – da nachhaltige Entwicklung ein Zukunftskonzept ist, muss die Kompetenz zur Antizipation ebenso gefördert werden wie der Umgang mit unvollständigen und überkomplexen Informationen. Das heißt, man muss Risiken, Gefahren und Unsicherheiten erkennen und abwägen können.

Neben den Kompetenzen, die eher auf der Seite der Werkzeuge liegen, die zur Analyse und zum Handeln im Feld der Kenntnisse liegen, sind Kompetenzen zum autonomen Handeln und zum Agieren in heterogenen Gruppen erforderlich. Das betrifft die *Kompetenz zur Bewältigung individueller Entscheidungsdilemmata* (Zielkonflikte bei der Reflexion über Handlungsstrategien berücksichtigen können) wie die Kompetenz, an Entscheidungsprozessen teilhaben, mit anderen gemeinsam planen und handeln sowie andere motivieren zu können, auch im Sinne der nachhaltigen Entwicklung aktiv zu werden. Das alles ist gekoppelt an die Fähigkeit zur Reflexion auf die eigenen Leitbilder und die anderer sowie die Kompetenz zum moralischen Handeln: Man muss Vorstellungen von Gerechtigkeit als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage nutzen können, da nachhaltige Entwicklung ohne Gerechtigkeitsvorstellungen nicht angemessen gedacht werden kann.

Welche Bedeutung – bei allem Zweifel an der Leistungsfähigkeit der Bildungssysteme – der BNE zugemessen wird, zeigt die „United Nations Decade of Education for Sustainable Development", die auf der 2. Weltkonferenz zu Umwelt und Entwicklung 2002 in Johannesburg angeregt und von den Vereinten Nationen für 2005-2014 ausgerufen wurde. Mit der Dekade soll BNE weltweit befördert werden, da man davon ausgeht, dass nachhaltige Entwicklung einen generellen mentalen Wandel voraussetzt, der nur über weltweite Lernprozesse initiiert werden kann. Die UN bestimmten die UNESCO zur „lead agency". Die UNESCO hat für die Dekade folgende Zielsetzungen formuliert:

"The overall goal of the DESD is to integrate the principles, values, and practices of sustainable development into **all aspects of education and learning.** … The basic vision of the DESD is a world where everyone has the opportunity to benefit from education and learn the **values, behaviour and lifestyles** required for a sustainable future and for positive societal transformation." (UNESCO 2005)

In Deutschland wurden im Rahmen der Dekade zahlreiche Aktivitäten entfaltet, die dazu dienen BNE in allen Bildungsbereichen zu fördern und Initiativen für BNE durch die Auszeichnung von inzwischen über 1500 Dekade-Projekten (Stand März 2012) und die Auszeichnung von Kommunen, die auf BNE als lokale Entwicklungschance setzen, sichtbar zu machen (sie Details auf dem Portal www.bne-portal.de).

Überforderung einzelner Bildungseinrichtungen

Nicht allein um BNE in der formellen Bildung umzusetzen, auch in Bezug auf zahlreiche weitere Anforderungen sind die traditionellen Bildungsinstitutionen wie etwa die Schule überfordert, da sie verantwortlich sind für die Bereitstellung von Fach- und Allgemeinwissen, für den Erwerb sozialer und personaler Kompetenzen, für den Ausgleich (sozialer) Defizite. Für die Sicherung der Chancengerechtigkeit, für das Lernen von lebenslangem Lernen, für die Herstellung gesellschaftlicher Kohärenz und vieles andere mehr. Aus dieser Einsicht heraus gehen inzwischen etliche Kommunen dazu über, die Abschottung der einzelnen Bildungsinstitutionen und sozialen Einrichtungen (von der Jugendhilfe über die Volkshochschule und freien Bildungsträger bis hin zu Kindergarten und Schule) aufzuweichen, da sie alleine den gesellschaftlichen Bildungsauftrag nicht mehr erfüllen können. Schon der Zwölfte Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung (2005) fordert eine kommunale Bildungslandschaft für Kinder und Jugendliche. Ein lokales Gesamtsystem für Bildung, Betreuung und Erziehung soll die Verengungen und Begrenzungen der Teilsysteme Kinder- und Jugendhilfe sowie Schule überwinden. Zentraler Ort einer solchen Bildungsplanung soll die Kommune sein. So drängen die Kommunen darauf, mehr Einfluss auf die formale Bildung zu gewinnen und lokale Bildungslandschaften zu etablie-

ren, in denen angemessene Antworten darauf gefunden werden können, was dieses Kind, diese Jugendlichen und Erwachsenen benötigen, um ihre individuelle wie auch die allgemeine Wohlfahrt fördern zu können. Mit Initiativen wie „Lernen vor Ort" des BMBF (vgl. http://www.lernen-vor-ort.info/) oder auch den lokalen Bildungslandschaften (vgl. http://www.ganztaegig-lernen.de/www/web675.aspx) wird der Ansatz kenntlich. Bildung ist eine gesellschaftliche Aufgabe, die in der Wissensgesellschaft mehr abfordert als die Einrichtung von Einzelinstitutionen mit einem einheitlichen Curriculum. Außerschulische Einrichtungen sind in diesem Kontext aufgrund ihrer Spezialisierungen, lokalen Verortung, ihres zumeist verfügbaren Geländes, den zahlreichen Lerngelegenheiten etc. prädestiniert dafür, das Lernfeld BNE für sich zu reklamieren und zu zeigen, wie neuer Wohlstand vor Ort initiiert werden kann. Wenn man eine anschauliche Darstellung dessen sucht, wie BNE auf der kommunalen Ebene die nachhaltige Entwicklung durch Bildungsinitiativen unterstützen kann, lokal die Motivation gefördert wird, sich für eine (lokale) nachhaltige Entwicklung zu engagieren und wie gute Intentionen auch in Handlungen münden, so findet man in dem Band von Doug McKenzie-Mohr (2011) ebenso gute Hinweise wie in dem Projekt „QuaSi-BNE" des Instituts Futur der Freien Universität Berlin (http://www.quasi-bne.de/).

Emotionen und Innovationen

BNE setzt auf deutliche Veränderungen innerhalb des Bildungssystems – wie auch nachhaltige Entwicklung, neue Wohlstandskonzeptionen, neue Wirtschaftsmodelle etc. auf oftmals radikale Veränderungen setzen. Man darf sich in Hinblick auf künftige nachhaltige Entwicklungsprozesse und die dafür notwendigen Innovationen im Bildungsbereich keine Illusionen machen: Innovationen sind – gerade wenn es um einen mentalen Wandel geht – nur sehr schwer zu erreichen. Habitualisierungen sprechen ebenso dagegen wie das Streben nach Kohärenz: Innovationen werden dann adaptiert, wenn sie zu gewohnten Handlungs- und Denkschemata passen. Wir verfügen über zahlreiche innovative Ideen für die notwendig erscheinende „Große Transformation" (WBGU 2011), aber ihre Umsetzung scheint – mit Luhmann gesprochen – eher der unwahrscheinlichste Fall zu sein. Man kann das an einem kleinen Beispiel verdeutlichen: der nachhaltigen Sieldungsentwicklung. Das Ziel der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung ist es, täglich nicht mehr als 30 Hektar Fläche zu versiegeln. Doch die Bodenversiegelung bzw. der Flächenverbrauch liegt weiterhin bei über 100 Hektar pro Tag. Am Institut Futur haben wir dazu u. a. mit Hilfe des Delphi-Verfahrens eine Studie verfasst (vgl. Schröder, Huck, de Haan, 2011), die nach der Siedlungspolitik bis zum Jahr 2020 fragt. Experten, die Bevölkerung, und auch Kommunalpolitiker sowie die Kommunalverwaltung wurden gebeten sich zu äußern, welche Entwicklungen sie für wahrscheinlich und für wünschenswert halten. Es zeigt sich: Die Erreichung des 30-ha-Ziels ist zwar deutlich erwünscht, gilt aber als sehr unwahrscheinlich. Erreichbar scheint allenfalls eine Reduktion des Verbrauchs auf 79–90 Hektar pro Tag bis 2020. Wo liegen die Vorbehalte gegenüber den Wunschvorstellungen? Was hindert – bei allen technischen und auch politischen wie rechtlichen Möglichkeiten – daran, das 30-Hektar-Ziel tatsächlich anzustreben? Nach unserer Erkenntnis ist es ganz deutlich die emotionale Verankerung des Einfamilienhauses (und die damit verbundenen Infrastrukturmaßnahmen), die zu Widerständen führen und zu weiterhin stabilem Flächenverbrauch. Das Einfamilienhaus bietet mental gesehen viel mehr Lebensqualität als z. B. ein städtisch verdichteter Raum.

Die Einsicht in die Bedeutung der Emotionen für Innovationen hat uns auf die Spur der Bedeutung emotionaler Kohärenz geführt. Kohärenztheorien besagen, dass Innovationen in der Regel zur Veränderung bestehender Repräsentationen nötigen bzw. zur „conversational construction of new meaning configurations" (Steyaert, Bowen & Van Looy, 1996). Solche Veränderungen sind nicht beliebig möglich, sondern müssen sich einfügen in bestehende Wissensstrukturen und in die Mechanismen der individuellen Affektsteuerung. Erst wenn eine identitätsrelevante emotionale Verankerung des innovativen Wissens erreicht wird, kann daraus auch ein verändertes Handeln resultieren (vgl. Heise 2007; MacKinnon & Heise, 2010). Innovationen verlangen nach einer Neukonfiguration bestehender Sinnstrukturen und damit nach neuen Positionierungen innerhalb des individuellen Affektraums (vgl. z. B. Schröder, 2011; Thagard). Zeigte sich schon beim Flächenverbrauch, dass die Repräsentationen dessen, was sich mit dem 30-Hektar-Ziel verbindet, zwischen Experten (Raumplanern, Siedlungspolitikern etc.) und der Bevölkerung (mit ihrem Wunsch nach einem freistehenden Einfamilienhaus) kognitiv und affektiv inkompatibel (Homer, Schröder, Thagard, in Vorb.), so zeigt sich in einer am Institut Futur derzeit in Arbeit befindlichen Studie zur Elektromobilität, dass es nicht die technischen Möglichkeiten sind, die den Kauf oder das Nutzen des Elektroautos nur zögerlich anlaufen lässt. Vielmehr muss man fragen, ob das (neue) Verkehrsmittel affektiv zur Person passt, also kohärent ist mit dem Selbstkonzept (vgl. www.inno-sim.de).

Die damit angestoßene Forschung zur Bedeutung von Emotionen für Innovationen scheint uns für nachhaltige Entwicklungen wie für Bildungsreformen dermaßen fundamental, dass wir einen Schwerpunkt unserer Forschung in Zukunft in diesem Feld sehen. Die bisher vorliegenden Ergebnisse stärken unsere Vermutung, dass nachhaltige Entwicklungsprozesse, gar eine „Große Transformation" nicht umhin kommen, sich mit den mentalen Repräsentationen und insbesondere der Frage nach der Kohärenz von Innovationen und emotionalem Haushalt intensiver auseinander zu setzen.

Quellenverzeichnis

- de Haan, G. (2008a) : Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept für Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Bormann, I., de Haan, G. (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung, Wiesbaden 2008, S. 23-44.

- de Haan, G. u.a. (2008b): Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen. Berlin, Heidelberg 2008.

- Doug McKenzie-Mohr (2011): Fostering Sustainable Behavior, An Introduction to Community-Based Social Marketing, Gabriola Islands (Canada).

8.3 *Prof. Dr. Georg Müller-Christ*: Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive

Einleitung

Beobachtet man die Aneignung des Nachhaltigkeitsbegriffs in Wissenschaft und Praxis, so entsteht leicht der Eindruck, dass die Akteure und Akteurinnen mit einem *konzeptionellen Schleppnetz* arbeiten, in dem alle Aktivitäten ihrer Einrichtungen hängen bleiben, die nicht unmittelbar das Kerngeschäft betreffen und in die sie Zeit, Geld und Aufmerksamkeit investieren. In diesem Netz zappeln dann so viele Projekte, Initiativen und Maßnahmen, dass es schwer fällt, das Neue und das Gemeinsame zu erkennen. Die naheliegende Frage lautet daher: Welches unternehmerische Engagement und welche Handlungen hätten nicht auch um die Jahrtausendwende schon im Netz gehangen, als der Nachhaltigkeitsbegriff noch nicht so breit verwendet wurde? Was also ist das Wesen des Nachhaltigkeitsbegriffs?

Das neue und sehr reale Phänomen, welches vielen der wirtschaftenden Einheiten heute begegnet, ist das der *absoluten Knappheit an Ressourcen*. Besonders Unternehmen stehen vor der Tatsache, dass wesentliche materielle und immaterielle Ressourcen, die sie zum Wirtschaften dringend brauchen, schon heute nicht mehr im ausreichenden Maße zufließen oder sich dies für die nahende Zukunft abzeichnet. Die Managementlehre ist bislang auf dieses Phänomen nicht gut vorbereitet. Sie bietet einen herkömmlichen Bezugsrahmen zum Umgang mit Ressourcen an, der die entscheidende Handlungsrationalität der Reproduktion der unternehmerischen Substanz oder der Ressourcenbasis unvollständig berücksichtigt. Der Bezugsrahmen einer modernen Managementlehre muss um genau diese Nachhaltigkeitsrationalität ergänzt werden – eine Ergänzung, die gleichwohl die latent angelegte *Zweck-Mittel-Widersprüchlichkeit* von wirtschaftenden Einheiten noch deutlicher in den Vordergrund rückt.

Die Erscheinungsform dieser Widersprüchlichkeit sind die neu zu berücksichtigenden *Restitutionskosten*, mithin alle die Kosten, die zur Regeneration der betrieblichen Ressourcenbasis entstehen. Diese Investitionen in die betriebliche Substanz sind das Ergebnis von *Jetzt-für-dann-Entscheidungen*, die einer eigenen Entscheidungslogik folgen, in ihrer Umsetzung aber auf dieselben Mittel zurückgreifen, die zur Umsetzung der *Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen* vorhanden sind. Eine Einheit Zeit, Geld oder Aufmerksamkeit kann aber nur einmal investiert werden, so dass Nachhaltigkeitsentscheidungen zu Trade-offs bei den gewinnbezogenen Effizienzentscheidungen führen.

Jetzt-für-dann-Entscheidungen und ihre Trade-offs fordern die herkömmliche Entscheidungsorganisation enorm heraus; ohne eine Erweiterung der Entscheidungskapazitäten, der Entscheidungsprämissen und ohne ein Entscheidungsmonitoring zur Legitimation der Trade-offs können Unternehmen Nachhaltigkeitsentscheidungen nicht bewältigen. In diesem Sinne ist es das Anliegen des Beitrags, die bereits angelegte Ressourcenorientierung der Managementlehre konzeptionell weiterzuentwickeln. Eine nachhaltigkeitsorientierte Managementlehre denkt das Unternehmen konsequent aus der *Perspektive der Ressourcenströme und der Ressourcenquellen* und erweitert ihren Bezugsrahmen um die haushaltsökonomische Rationalität der Substanzerhaltung (vgl. grundlegend Müller-Christ, G. (2010)). In der Konsequenz dieser Erweiterung wird die Herausforderung eines modernen Managements noch viel deutlicher, in ihren Entscheidungsprozessen widersprüchliche Rationalitäten berücksichtigen zu müssen.

Nachhaltigkeit ist Substanzerhaltung

Ressourcen sind die abstrakten und/oder latenten Mittel, die Unternehmen zur Erreichung ihrer Zwecke benötigen. Unternehmen waren schon immer von Ressourcen, Erfolgspotenzialen und Leistungsfaktoren abhängig. Bis vor einiger Zeit wurden diese vom Umfeld der Unternehmen ohne große Friktionen kostenlos oder über Märkte den Unternehmen zur Verfügung gestellt. Rohstoffe, Energie, Bildung, Vertrauen, Rechtssicherheit, Legitimation sind beispielsweise Ressourcen, auf die Unternehmen nicht mehr in ausreichendem Maße und mit großer Verlässlichkeit zugreifen können. Die Diskussion in der Wirtschaftspresse lässt sich so zusammenfassen.

Ressourcenknappheit wird folglich für Unternehmen zu einem Dauerthema. Nimmt man den weiter unten umschriebenen herkömmlichen Bezugsrahmen der BWL, dann wäre die naheliegendste Reaktionsmöglichkeit der Unternehmen, die Politik dazu anzuhalten, geeignete Maßnahmen einzuleiten, die den lebensnotwendigen Ressourcenpool wieder auffüllen. Die Reaktionen

der Unternehmen auf die Knappheiten einiger Metalle sind genauso ausgefallen. Ganz allgemein kann man sagen, dass die Wirtschaft immer noch an der alten Arbeitsteilung festhält, in der die Gesellschaft und die Natur die Ressourcenbasis regenerieren, die Unternehmen zur Erfüllung ihrer Zwecke dann weitgehend ohne großen zusätzlichen Aufwand einsetzen können.

An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass es Gesellschaft und Natur nicht mehr gelingen wird, die für die Wirtschaftstätigkeit auf einem *hohen Ressourcenniveau* notwendigen Mittel alleine und dauerhaft zur Verfügung zu stellen. Es wird zunehmend auch die Aufgabe der Unternehmen sein, im Sinne einer Haushaltsgemeinschaft in die Reproduktion der lebensnotwendigen Ressourcen zu investieren, um dauerhaft überleben zu können (vgl. Remer, A. (1993)).

Die Erhaltung der Ressourcenbasis lässt sich auch als *Erhaltung der wirtschaftlichen Substanz* umschreiben. Der Substanzbegriff ist ein in Betriebswirtschafts- und Managementlehre eingeführter Begriff, allerdings mit einer sehr engen bilanzpolitischen Bedeutungszuweisung. Die Erhaltung der Kapitalsubstanz eines Unternehmens ist die Voraussetzung, um überhaupt Gewinne ausweisen zu können. Die Erhaltung der Kapitalsubstanz ist zudem die Voraussetzung, um die Reinvestitionsfähigkeit zu erhalten, mithin die Erhaltung der Produktionsanlagen (vgl. Wöhe, G. (2010) S. 1100 ff.).

Die Forstwirtschaft hat den Substanzbegriff im Sinne gehabt, als sie sich den Nachhaltigkeitsbegriff aneignete. Nicht mehr Holz aus dem Wald zu schlagen als nachwächst, ist dieselbe Handlungsrationalität wie nicht mehr Geld auszugeben als nachkommt oder Vertrauen nicht schneller zu verbrauchen, als es sich aufbauen kann. Die Forstwirte haben den großen Vorteil, dass sie ihre Substanz sichtbar vor Augen haben. Sie haben auch den Vorteil, dass sie ihre Substanz mess- und zählbar machen können und so tatsächlich haushälterisch mit dem Wald umgehen. Der Substanzerhaltungsgedanke ist eine alte, urökonomische Handlungsrationalität, die solange plausibel und verhaltensleitend war, wie die Substanz sichtbar war und die Substanzvernichtung zu direkten Konsequenzen für die Menschen führte (Hunger, Kälte). Nachdem die fossilen Energieträger gefunden waren, wanderte die *Substanz unter die Erde* und wurde damit unsichtbar. Die Vermutung liegt nahe, dass die Handlungsrationalität der Substanzerhaltung angesichts der immensen Rohstoff- und Energievorkommen an Bedeutung verlor und allmählich aus den wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen verschwand.

In der Zwischenzeit erkannte die Managementlehre, dass Unternehmen nicht nur von materiellen Ressourcen, sondern auch von immateriellen Ressourcen abhängig sind. Die Diskussion über die immateriellen Ressourcen, wie sie beispielsweise im *Resource-based View* der wettbewerbsbezogenen Marketinglehre geführt wird, fand deshalb keinen Zugang zur Handlungsrationalität der Substanzerhaltung und Nachhaltigkeit, weil sie die Entstehungsprozesse der immateriellen Ressourcen ausblenden musste. Nur die Ressource, die so komplex ist, dass sie nicht schnell reproduziert werden kann, eignet sich als intangible Ressource zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (Freiling, J. (2001) S. 20).

Gleichwohl lässt sich beobachten, dass sich die Konzipierung der betrieblichen Substanz quasi unbewusst und wenig thematisiert beständig weiterentwickelt hat. Gehörten anfänglich nur das Kapital und die Produktionsanlagen zur Substanz eines Unternehmens, also zu dem Stoff, aus dem Unternehmen geschaffen werden, kam später das Personal hinzu (in der viel geframten Lesart, dass Personal der entscheidende Erfolgsfaktor ist). Zwar ist das Personal körperlich präsent, als Ressource für das Unternehmen zählen aber nur die richtigen Qualifikationen und die geeignete Einstellung zum Unternehmen. Mit der Fokussierung auf das Personal begann die *Entmaterialisierung des Substanzbegriffs*, der sich im Resource-based View fortsetzte, der organizational capabilities als Ressource definierte.

Substanz impliziert als Handlungsrationalität deren Erhaltung. Wer die Substanz abwirtschaftet, vernichtet die Quelle seiner Einkommensmöglichkeit (bspw. ein Mietshaus nicht pflegen); wer die körperliche Substanz abbaut, reduziert seine Handlungsmöglichkeiten (z. B. Burnout) und wer die Kapitalsubstanz des Unternehmens verkonsumiert, zerstört die Reinvestitionsfähigkeit. Substanzabbau mag in Einzelfällen geboten sein, um kurzfristig wirtschaftlich überleben zu können (Vermögen in Krisenfällen einsetzen), dauerhaft führt es immer dazu, dass der

Wirtschaftsbetrieb eingestellt werden muss. Substanzerhaltung ist kluges wirtschaftliches Verhalten, um die Dauerhaftigkeit des Wirtschaftsbetriebes zu gewährleisten.

Es setzt sich erst langsam die Umschreibung von Nachhaltigkeit als umfassende substanzerhaltende Wirtschaftsweise in der Managementlehre durch (bspw. Scherhorn, G. (2010) S. 129). Dies liegt vielleicht auch an der Schwere des Substanzbegriffs. In der *Wiederaneignung einer umfassenden Substanzerhaltungslogik*, umschrieben als Rationalität der Nachhaltigkeit, ist es vermutlich sinnvoller, statt von Substanz von Ressourcenbasis oder Ressourcenquelle zu reden. Der Substanzbegriff braucht zu seiner vollen Entfaltung das Stoffliche, das Materielle, und Substanz impliziert etwas Statisches, ein enges Bestandsdenken. Der Ressourcenbegriff hingegen lässt es ohne große Erklärungen zu, von materiellen und immateriellen Mitteln zu reden, die Funktionsfähigkeit von Ressourcenquellen zu thematisieren und eine multidimensionale Reproduktion zu erlauben: Es gibt eine funktionale Äquivalenz im Ressourceneinsatz, die auch die Reproduktion einer anderen als der verbrauchten Ressource als nachhaltig bewertet.

Zusammenfassend ist die besondere Herausforderung der Wiedereinführung eines substanzerhaltenden Nachhaltigkeitsdenkens, dass die Breite der Ressourcenbasis (ökologisch, ökonomisch und sozial wie auch materiell und immateriell) einen großen Einsatz von Zeit, Geld und Aufmerksamkeit braucht. Um die absolute Knappheit der materiellen und immateriellen Ressourcen zu bewältigen, braucht die Managementlehre zudem jenseits der Effizienzrationalität einen erweiterten Bezugsrahmen zum Umgang mit Ressourcen.

Herkömmlicher Bezugsrahmen der BWL zum Umgang mit Ressourcen

Das Wesen eines Bezugsrahmens ist die Festlegung von Grenzen. Der Rahmen grenzt ab, auf welches Phänomen oder auch welche Probleme sich bezogen wird. Der herkömmliche Bezugsrahmen der Betriebswirtschaftslehre beinhaltet im Wesentlichen die Logik, die Abhängigkeiten von Ressourcen zu reduzieren oder diese effizienter einzusetzen. Besonders plakativ ist dieser Bezugsrahmen im Resource-Dependency-Approach formuliert (Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978)). Wenn davon ausgegangen wird, dass alle wirtschaftenden Systeme ressourcenabhängige Systeme sind, stellt sich die Frage, welche Handlungsprämissen der herkömmliche Bezugsrahmen der Betriebswirtschaftslehre anbietet, um den Zufluss von Ressourcen zu gestalten. Fünf Prämissen lassen sich logisch aus der Effizienzrationalität und dem Resource-Dependency-Approach im herkömmlichen Bezugsrahmen finden:[56]

Effizienzsteigerung:
Gemäß dem ökonomischen Prinzip werden die Anstrengungen intensiviert, den gewünschten Output mit weniger Input zu erzielen. Material- und Energieeffizienz sind die Schlagworte, die erste Herangehensweise ist die Suche nach Effizienzreserven. Letztlich wird mit diesem Lösungstyp das herkömmliche Rationalisierungsdenken bedient, wenn von Öko-Effizienz die Rede ist: Durch Material- und Energieeinsparungen werden Kostenreduzierungen ermöglicht. Die Handlungsrationalität der Effizienz funktioniert hingegen nur sehr beschränkt im Umgang mit immateriellen Ressourcen.

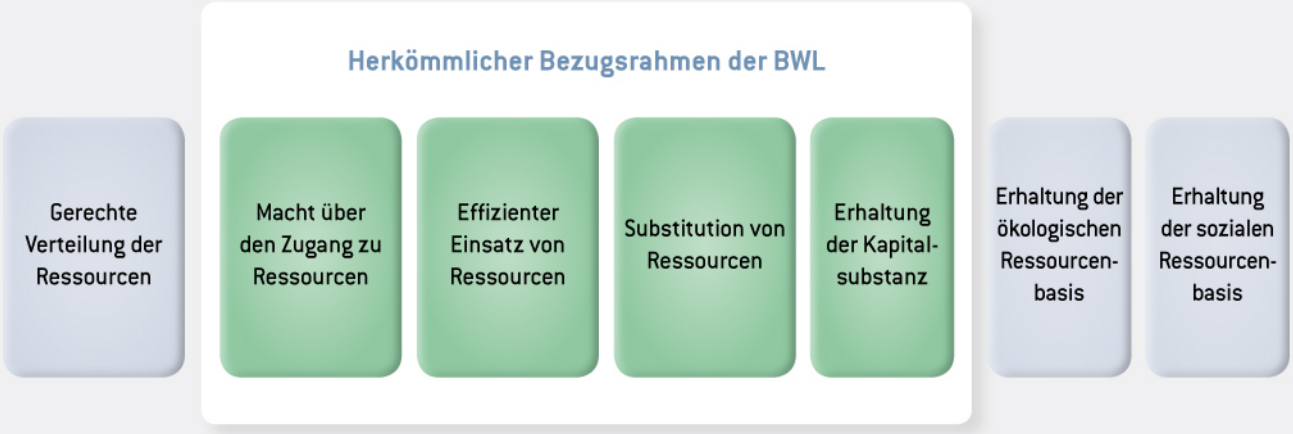
→ *Innovation*: Lassen sich die Effizienzreserven nicht durch kostensenkende kleinere technische oder organisatorische Veränderungen entdecken, müssen Innovationen angeregt werden. Mit der Innovationsperspektive taucht dann häufig auch die Investitionsproblematik auf: Rechnet sich die größere technische oder organisatorische Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung langfristig?

→ *Substitution*: Wird eine Ressource knapp, könnte sie durch eine andere, die noch reichlicher vorhanden ist, substituiert werden. Die Vermutung der endlosen Substitution ist eine wesentliche Prämisse der Volkswirtschaftslehre zum Umgang mit absolut knappen Ressourcen (vgl. Keil, T. (1999)). Substitutionssuche bedingt zumeist auch technische Innovationen des Produkts oder der Dienstleistung. Substitution als Handlungsrationalität funktioniert nicht im Umgang mit immateriellen Ressourcen. Es gibt keine funktional äquivalente Ressource für Vertrauen, Rechtssicherheit, Legitimation oder Bildung.

→ *Attraktivitätssteigerung*: Wird der Zugang zu einer Ressource nicht allein oder gar nicht über den Markt geregelt, muss unter Umständen neben das Preis-Leistungs-Verhältnis der Zugang über Attraktivitätsfaktoren gesichert werden (z. B. Employer Branding als Instrument, knappe Fachkräfte ins Unternehmen zu locken und ans Unternehmen zu binden). Attraktivitätssteigerung ist eine Lesart der Machtakkumulation.

56 Eine ausführliche Beschreibung des Weges der BWL zu einer ressourcenorientierten Managementlehre findet sich bei Müller-Christ, G. (2010), S. 101 ff.

Abbildung 6: Handlungsrationalitäten im Umgang mit Ressourcen und der Bezugsrahmen der BWL



- *Machtakkumulation*: Werden Ressourcen knapp, kann durch Machtsteigerung und Machtakkumulation versucht werden, den Zugang zu der knappen Ressource zu erhalten. Die sichtbare Erscheinungsform dieser Handlungsrationalität sind langfristige Verträge, die andere von der Nutzung der Ressource ausschließen. Sich jenseits der Marktlogik den Zugang durch außerökonomische Maßnahmen zu sichern, setzt zuweilen ein abgestimmtes Verhalten von Wirtschaft und Politik voraus (Resource-Dependency-Approach).

Die absolute Holzknappheit des 18. Jahrhunderts wurde in diesem Sinne dadurch überwunden, dass für den Rohstoff Holz als Baumaterial zunehmend Steine verwendet wurden (Innovation) und der Rohstoff Holz als Energiequelle durch Kohle substituiert wurde. Dadurch ließ der Druck auf die Ressource so stark nach, dass die Bestände wieder aufgebaut werden konnten, was im Sinne der Substanzerhaltung bedeutet, dass mehr Holz nachwuchs als geschlagen wurde. Schon die damalige Umgangsweise mit der Ressource Holz hat gezeigt, dass der gerechte Zugang zum Rohstoff Holz keine Handlungsrationalität der „Resourceholder" gewesen ist. Eine solche Gerechtigkeit kann nur durch staatliche Rahmenbedingungen gesichert werden.

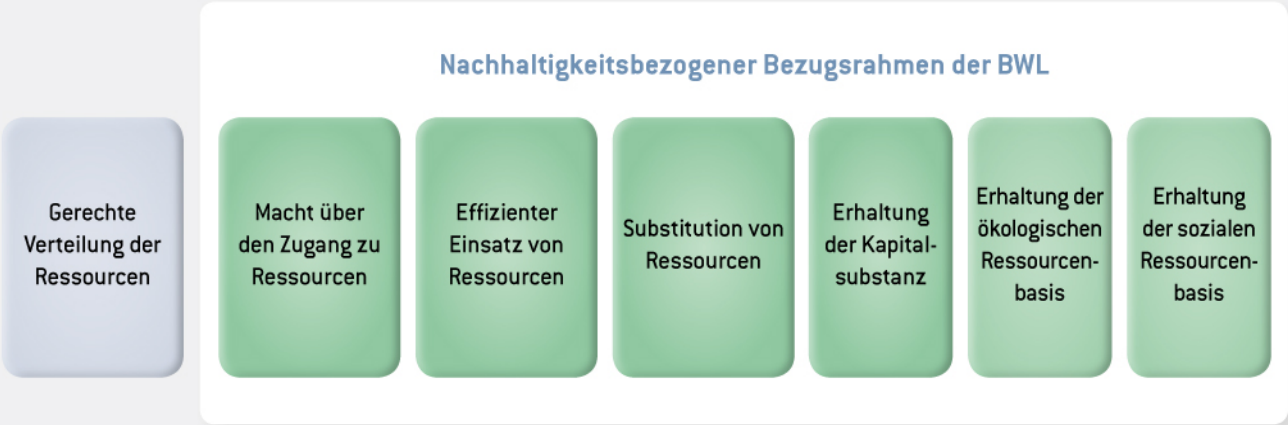
Neuer Bezugsrahmen der Managementlehre zum Umgang mit Ressourcen

Statt von Betriebswirtschaftslehre von Managementlehre zu reden, stößt nicht überall auf Gegenliebe und wird leicht als Spaltung der Disziplin betrachtet. Wenn die Handlungsrationalitäten, die gleichzeitig zu bewältigen sind, zunehmen, stellen sich Steuerungsfragen, die mit der Logik des Bewirtschaftens eines Betriebs nur noch sehr begrenzt zu beantworten sind. Die zunehmende Knappheit an Ressourcen fordert die Entscheidungsträger und -trägerinnen heraus, alle ressourcenrelevanten Handlungsmaßstäbe sichtbar zu machen und in ihre Entscheidungsprozesse zu integrieren. Entscheidungen, die plötzlich noch mehr Entscheidungsprämissen berücksichtigen müssen, werden zwangsläufig komplexer und langwieriger. Von daher ist es nur zu verständlich, dass sich die Praxis der Reproduktion der Ressourcen nur sehr zögerlich zuwendet. Mögen viele Unternehmen noch bereit dazu sein, in Ressourcenquellen zu investieren, kommen sie doch in der Bewältigung der komplexen Entscheidungsprozesse an ihre Grenzen.

In der Abbildung 7 ist der Bezugsrahmen dargestellt, der alle Entscheidungsprämissen im Umgang mit Ressourcen umfasst. Eine nachhaltigkeitsbezogene Managementlehre muss die Abhängigkeit von Ressourcen derart gestalten,

- dass der Verbrauch durch geeignete Effizienz- und Innovationsmaßnahmen reduziert wird (Öko-Effizienz),
- die Abhängigkeit durch geeignete vertrauensbildende Maßnahmen risikofreier wird (Ressourcengemeinschaften aufbauen) und
- in die Reproduktion der lebenserhaltenden Ressourcen investiert wird.

Abbildung 7: Der nachhaltigkeitsbezogene Bezugsrahmen der BWL



In der Abbildung wird bewusst zwischen der Reproduktion der Kapitalsubstanz, der der natürlichen Ressourcen und der der sozialen Ressourcen unterschieden. Allen drei Dimensionen liegen *unterschiedliche Eigengesetzlichkeiten* zugrunde, die vom Unternehmen unterschiedliche Reaktionsweisen und Entscheidungsprozesse verlangen. Das Grundproblem liegt allerdings darin, dass sich die Reproduktionserfolge wechselseitig ausschließen.

Widersprüchlich können auch die Handlungsmaßstäbe der Machterhaltung im Zugang zu Ressourcen und der effiziente Einsatz von Ressourcen sein. Die Ressourcenfrage ist immer eng mit der Machtfrage verbunden, vor allem im materiellen Bereich. Wer die Verfügungsgewalt über eine Ressource hat, entscheidet, wer die Ressourcen zur Erreichung seiner Zwecke verwenden darf. Dies äußert sich in der Marktwirtschaft in der Macht, den Preis für die Ressource festlegen zu können. Machterhaltung folgt nicht ökonomischen Rationalitäten, sondern ist eine eigenständige Logik. Vermutlich wird die Frage der Machterhaltung der der effizienten Handlungsweise immer übergeordnet unter dem Motto: *Machterhaltung, koste es, was es wolle*.

Abbildung 8 soll andeuten, dass die verschiedenen Handlungsmaßstäbe im Umgang mit Ressourcen sich widersprüchlich zueinander verhalten. Während das Dilemma zwischen Effizienz und Machterhaltung schon lange bekannt ist und zumeist durch eine klare Priorisierung der Machterhaltung bewältigt wird, kann das Spannungsfeld zwischen Ressourceneffizienz und Ressourcenreproduktion nicht durch eine dauerhafte und klare Priorisierung der Effizienz bewältigt werden. Wird dies weiter so gemacht, werden die Ressourcen für die Unternehmen immer knapper werden.

Die Widersprüchlichkeit entsteht durch die neu auftauchende Kategorie der Restitutionskosten, die von den Unternehmen bislang nicht berücksichtigt werden mussten.

Eine unbeliebte neue Kategorie: Restitutionskosten

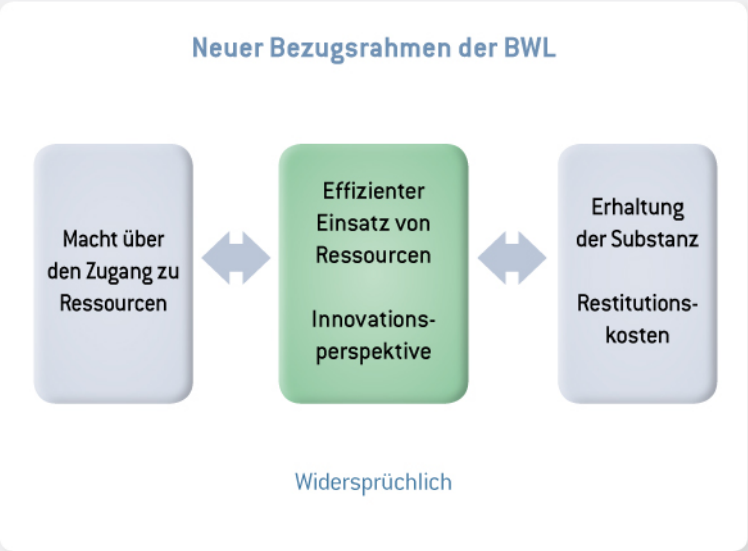
Wirtschaften im Sinne der Betriebswirtschaftslehre ist die effiziente Zuweisung von geeigneten Mitteln für selbstgewählte Zwecke. Bislang kam in diesem herkömmlichen Bezugsrahmen die Notwendigkeit, *Mittel für die Erhaltung von Mitteln* einzuplanen, nur in der Form der Abschreibungen auf die Produktionsanlagen vor. Mit der faktisch notwendigen Ausweitung des Bezugsrahmens auf die Erhaltung aller Ressourcenquellen des Unternehmens müssen immer mehr Mittel zur Erhaltung der Mittel budgetiert werden. Diese neue Kostenart soll nach Binswanger als *Restitutionsaufwand* bezeichnet werden. Mit dieser Kostenart wird der gesamte Aufwand beschrieben, der nötig ist, um die Leistungsfähigkeit der Produktionsfaktoren zu erhalten: „Wir bezeichnen ihn als Restitutionsaufwand, d. h. als den Aufwand, der nötig ist, um die Leistungsfähigkeit der Produktionsfaktoren zu erhalten, diese also immer wieder zu restituieren, d. h. wieder-

herzustellen." (Binswanger, H. G. (2006) S. 145.) In Weiterentwicklung dieser Definition wird hier der Restitutionsaufwand als der Teil der Kosten verstanden, der benötigt wird, um Beiträge für die Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen, von denen das Unternehmen abhängig ist, zu erhalten und zu fördern. Diese Definition geht über die volkswirtschaftliche Perspektive Binswangers noch deutlich hinaus und bezieht vor allem die immateriellen Ressourcen ein, die für Unternehmen überlebenswichtig sind. Damit fällt der Restitutionsaufwand rein räumlich gesehen auch nicht nur für Leistungen an, die innerhalb des Unternehmens erfüllt werden; vielmehr stellt der Restitutionsaufwand besonders den Teil der Investitionen dar, die nicht unmittelbar die Kernprozesse des Unternehmens aufrechterhalten (Produktions- und Absatzfähigkeit).

Nicht geleistete Kosten werden in den Wirtschaftswissenschaften schon lange als externe Kosten oder externe Effekte bezeichnet. Dabei stand durch die Umweltschutzdebatte lange die Vorstellung im Vordergrund, dass externe Effekte mit Schädigungen der Natur gleichgesetzt werden. Die nicht geleisteten Restitutionskosten führen zu einem erweiterten Verständnis der externen Effekte, die auch die *Verlustkosten des Produktionspotenzials* mit einbeziehen (Binswanger, H. G. (2006) S. 208). Externe Effekte wären dann auch der Substanzabbau oder die Reduzierung der Funktionsfähigkeit lebenswichtiger Ressourcenquellen, von denen das Unternehmen abhängig ist. Diese Ausdehnung des Begriffs der externen Effekte ist insofern wichtig, als die Unterlassung von Schädigungen relevanter Ressourcenquellen nicht dasselbe ist wie die aktive Förderung ihrer Funktionsfähigkeit.

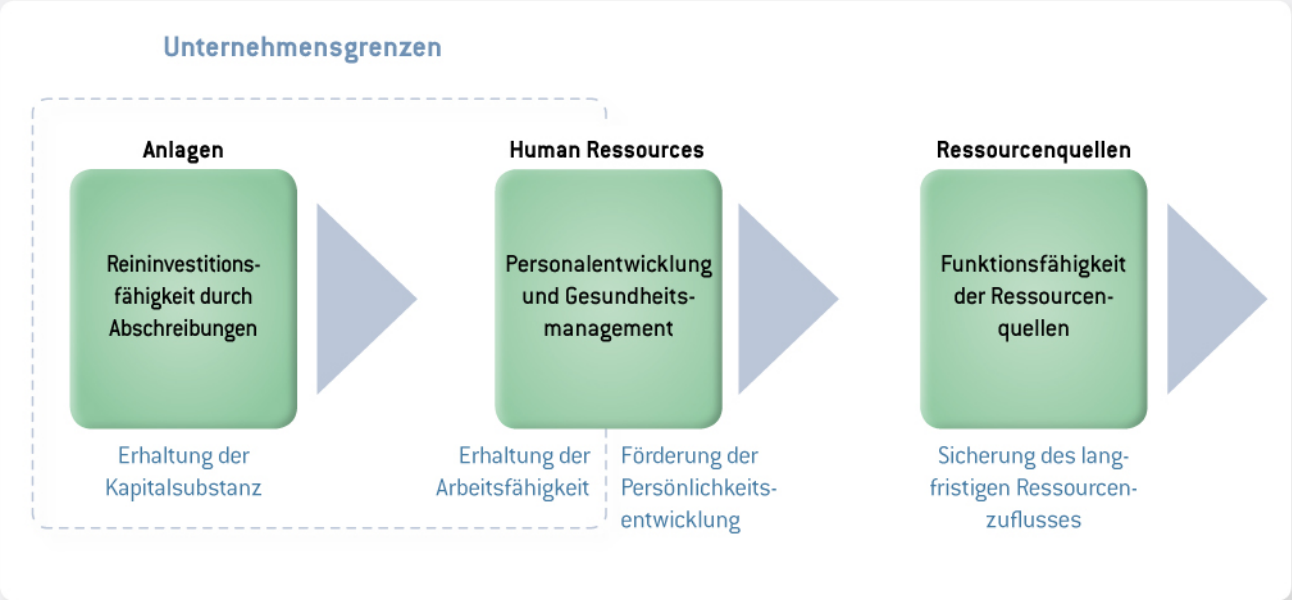
Als Restitutionsaufwand im herkömmlichen Sinne lassen sich auch Abschreibungen sowie Personalentwicklungs- und Gesundheitsmanagementkosten bezeichnen. Abgesehen von den Abschreibungen, die die Finanzierbarkeit der Reinvestitionen sichern, kann der Restitutionsaufwand für die materiellen und immateriellen Ressourcenkosten nicht mehr als *Investition in kalkulierbaren Nutzen* bezeichnet werden. Entscheidungen, Geld in Personalentwicklungs- und Gesundheitsmanagementmaßnahmen zu stecken, sind für Unternehmen immer schon deshalb so schwierig, weil die beabsichtigten Wirkungen nicht dem Unternehmen alleine zukommen. Der besser ausgebildete und gesündere Mitarbeiter kann seine höhere

Abbildung 8: Widersprüchlichkeit der Handlungsmaßstäbe



Problemlösungsfähigkeit sowohl im privaten Bereich nutzen als auch anderen Unternehmen anbieten. Abbildung 9 soll diesen Zusammenhang verdeutlichen. Mit dem Hinauswachsen der Wirkungen, die mit den Restitutionskosten erreicht werden sollen, über die (physischen) Unternehmensgrenzen hinaus, wird aus einer konkreten Kosten-Nutzen-Betrachtung eine abstraktere Ursache-Wirkungsbeziehung. Das Herbeiführen solcher abstrakter und eher langfristiger Wirkungen wird im Weiteren als Jetzt-für-dann-Entscheidung bezeichnet.

Abbildung 9: Unternehmensgrenzen und Restitutionsaufwand



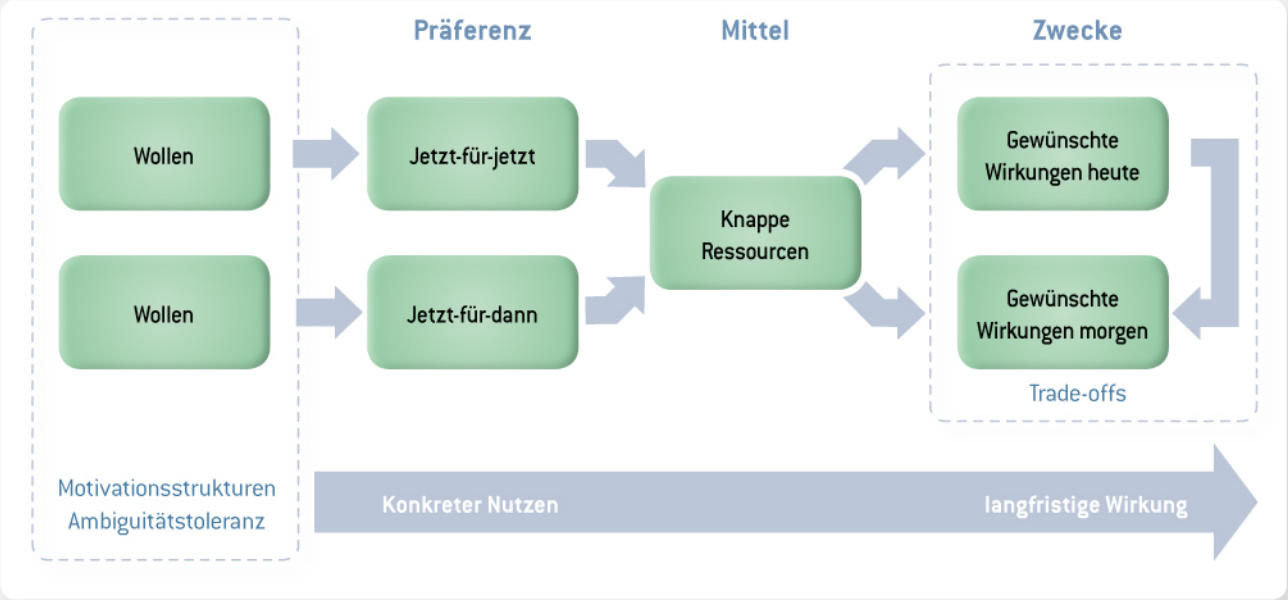
Jetzt-für-dann-Entscheidungen intensivieren Trade-offs

Die Begrifflichkeit der Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen ist in Anlehnung an die Semantik des Philosophen R. M. Hare gewählt, der von *Jetzt-für-jetzt-Präferenzen* spricht. Er hat diese Semantik verwendet, um in seinen Überlegungen über moralisches Denken Unterschiede im Utilitarismus zu begründen.[57] Die Begrifflichkeit wird hier ausgeliehen und für den Entscheidungskontext erweitert. Präferenzen sind ein Parameter für ökonomische Entscheidungen oder teilweise auch der Anlass für Entscheidungen. *Präferenzen sind selbstgewählte Zwecke*. Mit der gewählten Begrifflichkeit kann aufgezeigt werden, dass Gegenwartspräferenzen, mithin die Jetzt-für-jetzt-Präferenzen, in einen Widerspruch geraten können zu Zukunftspräferenzen, den so umschriebenen Jetzt-für-dann-Präferenzen, oder noch dilemmatischer zu den Jetzt-für-dann-für-andere-Präferenzen.[58] Diese logischen Widersprüche entstehen dadurch, dass im Zeitpunkt der Entscheidung für die Verfolgung einer Präferenz die vorhandenen knappen Mittel automatisch den anderen Präferenzen entzogen werden. Dieses *Zweck-Mittel-Dilemma* ist in der Betriebswirtschaftslehre nicht neu. Neu ist die Tatsache, dass nicht nur heutige gewünschte Wirkungen miteinander konkurrieren, sondern dass heutige gewünschte Wirkungen auch mit morgigen gewünschten Wirkungen um knappe Mittel konkurrieren. Abbildung 10 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

An dieser Stelle interessieren vor allem die Entscheidungsprozesse, die den Jetzt-für-jetzt-Präferenzen in Abgrenzung zu den Jetzt-für-dann-Präferenzen die notwendigen Mittel zuweisen. Um diese Entscheidungsprozesse deutlich auseinanderhalten zu können, werden sie in Analogie als Jetzt-für-jetzt- und Jetzt-für-dann-Entscheidungen bezeichnet. Während es keinen Zweifel daran gibt, dass heutige Zwecke gewollt sind, ist dies für morgige Zwecke nicht so einfach zu behaupten. In dem Moment, in dem die Jetzt-für-dann-Präferenzen konfliktär werden zu den Jetzt-für-jetzt-Präferenzen, müssen sie priorisiert werden. In diesem *Akt der Priorisierung* zeigt sich die Ernsthaftigkeit des Willens, auf heutige Zwecke zu verzichten, um morgige möglich zu machen. Die *Barwertmethode der Investitionsrechnung* und die Akzeptanz der *Abdiskontierung der Zukunft* haben in den Wirtschaftswissenschaften zu einer deutlichen Priorisierung der Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen geführt. Gefördert wird diese Priorisierung vermutlich

57 R. M. Hare hat die Semantik der Jetzt-für-jetzt-Präferenzen, der Jetzt-für-dann- und der Dann-für-dann-Präferenzen verwendet. Vgl. Hare, R. M. (1992) S. 160 ff.
58 Die Begrifflichkeit von Hare wurde erstmals im Nachhaltigkeitskontext angewendet von de Haan, G. u. a. (2008) S. 49ff.

Abbildung 10: Trade-offs in Nachhaltigkeitsentscheidungen



auch durch die zunehmende Komplexität des Wirtschaftssystems, welche es für Entscheidungsträger und -trägerinnen immer schwieriger macht, zukünftige Wirkungen auf heutige Ursachen kausal beziehen zu können, um sie im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung entscheidbar zu machen. Deshalb werden beispielsweise auch *Amortisationsfristen* immer kürzer gesetzt.

Der Blick wendet sich damit auf die Frage, ob Jetzt-für-dann-Entscheidungen auch wirklich gewollt sind. Was könnte dieses Wollen von Entscheidungsträger und -trägerinnen auslösen oder verstärken? Interessanterweise findet sich häufig die Aussage, dass nachhaltiges Handeln seit langem eine ungeschriebene, aber gelebte *Praxis in Familienunternehmen* sei; diese seien niemals nur auf die Erzielung bloß kurzfristiger Erfolge ausgerichtet, sondern immer schon auf den dauerhaften Bestand (Oetker, A. (2010) S. 61). Diese Selbstzuschreibung ist auf den ersten Blick verständlich, weil Familienunternehmen darauf angelegt sind, langfristig Einkommen für die Eigentümer zu erwirtschaften. Es ist deshalb rational für die Eigentümer und Eigentümerinnen, zugunsten heutiger Gewinne (Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen) nicht die Grundlagen zukünftiger Gewinne zu verbrauchen. Weil heutige und zukünftige Einkommen derselben Familie zufließen, so die Vermutung, ist das Wollen größer, Jetzt-für-dann-Entscheidungen zu treffen, die heutige Einkommen geringer ausfallen lassen. Da in *Kapitalgesellschaften* die Einkommensempfängerinnen und -empfänger schneller wechseln (Managerinnen und Manager und Aktionärinnen und Aktionäre) ist dort das Wollen nicht so groß, zugunsten zukünftiger Einkommen auf heutige Einkommen zu verzichten, wäre dann die logische Schlussfolgerung.

Eigentumsverhältnisse beeinflussen sicherlich die Bereitschaft, Jetzt-für-dann-Entscheidungen zu treffen, sie reichen als Erklärung aber nicht aus. Vielfach werden als weitere Erklärung die Wertesysteme der Entscheidungsträger und -trägerinnen angeführt. Hier öffnet sich die Türe für die Diskussion um das ethische Verhalten der Managerinnen und Manager, also ihre Bereitschaft zu rücksichtsvollerem Verhalten. Rücksicht heißt aus ethischer Perspektive, die Hauptwirkungen seines Handelns nicht unter Inkaufnahme erheblicher Nebenwirkungen auf Mensch und Natur zu erzielen. Ein Aspekt, der in der Managementlehre noch sehr wenig betrachtet wird, ist die Frage, wie *Entscheidungsprozesse in Unternehmen* ablaufen müssen, die neben Jetzt-für-jetzt- auch Jetzt-für-dann-Entscheidungen bewältigen können. Diese relativ große Forschungsfrage kann im Weiteren nur kurz skizziert werden.

Abbildung 11: Dilemmasensible Entscheidungsorganisation

Implikationen für die Entscheidungsorganisation

Der Entscheidungsprozess selbst lässt sich wie in Abbildung 11 einteilen in die Phasen: Problembestimmung, Lösungssuche und Alternativenbewertung. Am Ende der Alternativenbewertung steht die Entscheidung in der Form des Wahlaktes einer der Alternativen. Die Idee des nachvollziehbaren, rationalen Entscheidens kann dann in Unternehmen gut gelebt werden, wenn das Entscheidungsproblem die Gestalt einer Kosten-Nutzen-Abwägung hat. Nachhaltigkeitsentscheidungen haben zwei Besonderheiten, die die herkömmliche Entscheidungsorganisation herausfordern:

→ Langfristig angestrebte Wirkungen auf die Ressourcenquellen können aufgrund der unsicheren Kausalitäten zwischen der heutigen Ursache und der zukünftigen Wirkung nicht als Kosten-Nutzen-Abwägung modelliert werden. Der zukünftige Nutzen lässt sich kaum zuverlässig berechnen.

→ Jetzt-für-dann-Entscheidungen konkurrieren mit den Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen um die knappen Mittel des Unternehmens und verstärken das Zweck-Mittel-Dilemma. Mit Blick auf die Phasen des Entscheidungsprozesses führt die Jetzt-für-dann-Präferenz (das Wollen) dazu, dass das Nachhaltigkeitsproblem dilemmasensibel formuliert wird. Der Blick auf die zahlreichen Stellungnahmen großer Unternehmen auf ihren Internetseiten und in ihren Nachhaltigkeitsberichten zeigt recht schnell, dass genau dies immer noch der seltenste Fall ist: Die meisten Unternehmen erklären in abstrakten Begriffen die völlige Vereinbarkeit von ökonomischem Erfolg mit Umwelt- und Sozialverträglichkeit. Wird diese Prämisse absolut gesetzt, können im Unternehmen unter der Nachhaltigkeitsflagge nur Maßnahmen realisiert werden, die einer *Win-Win-Win-Struktur* gerecht werden. Abstraktion ist zwar eine wirkungsvolle Bewältigungsform von Widersprüchen, allerdings nur um Zeit zu gewinnen. Müssen Entscheidungen über die Verteilung von Zeit, Geld und Aufmerksamkeit getroffen werden, wird aus der abstrakten Vereinbarkeit wieder ein konkretes Zweck-Mittel-Dilemma: Eine Einheit Zeit, Geld und Aufmerksamkeit kann nur entweder in Jetzt-für-jetzt- oder in Jetzt-für-dann-Entscheidungen investiert werden.

Ist ein Unternehmen in der Lage, ein Nachhaltigkeitsproblem bewusst dilemmatisch zu formulieren (Investitionen in die Schließung von Stoffkreisläufen müssen aufgrund von absoluten Metallknappheiten getätigt werden, sie werden sich aber nie ökonomisch rechnen), stellt sich in der nächsten Phase des Entscheidungsprozesses die Herausforderung, dieses Dilemma konstruktiv zu bewältigen. Unternehmen benötigen hierzu *Konzepte eines systematischen Widerspruchsmanagements*, welche die Managementlehre aber erst ansatzweise zur Verfügung stellt (Ehnert, I. (2009); Müller-Christ, G. (2010)). Systematisches Widerspruchsmanagement bedeutet, dass in der Lösungssuche bewusst das Spannungsfeld von Jetzt-für-jetzt- und Jetzt-für-dann-Entscheidungen aufrechterhalten wird, die Alternativen innerhalb des Spannungsfeldes ausgewiesen werden und keine semantischen Ausbruchversuche unternommen werden (Langfristig rechnen sich Kreislaufsysteme doch!). Die in der Abbildung 11 ausgewiesenen Prinzipien der Sequenzialisierung, der Segmentierung und der Balancierung deuten die Struktur der Lösungen an, wenn Unvereinbarkeiten bewältigt werden müssen (ausführlicher Müller-Christ, G. (2010) S. 243 ff).

In der Phase der Bewertung der Alternativen dominiert die Herausforderung, wie der Trade-off, also das Nichtzuerreichende, eingeschätzt werden kann. Hier stehen drei Fragen im Vordergrund: Legitimieren die Betroffenen der unterlassenen Wirkung die Entscheidung? Könnte das Unterlassene negativ aufs Unternehmen zurückwirken? Ist die Unterlassung ethisch vertretbar?

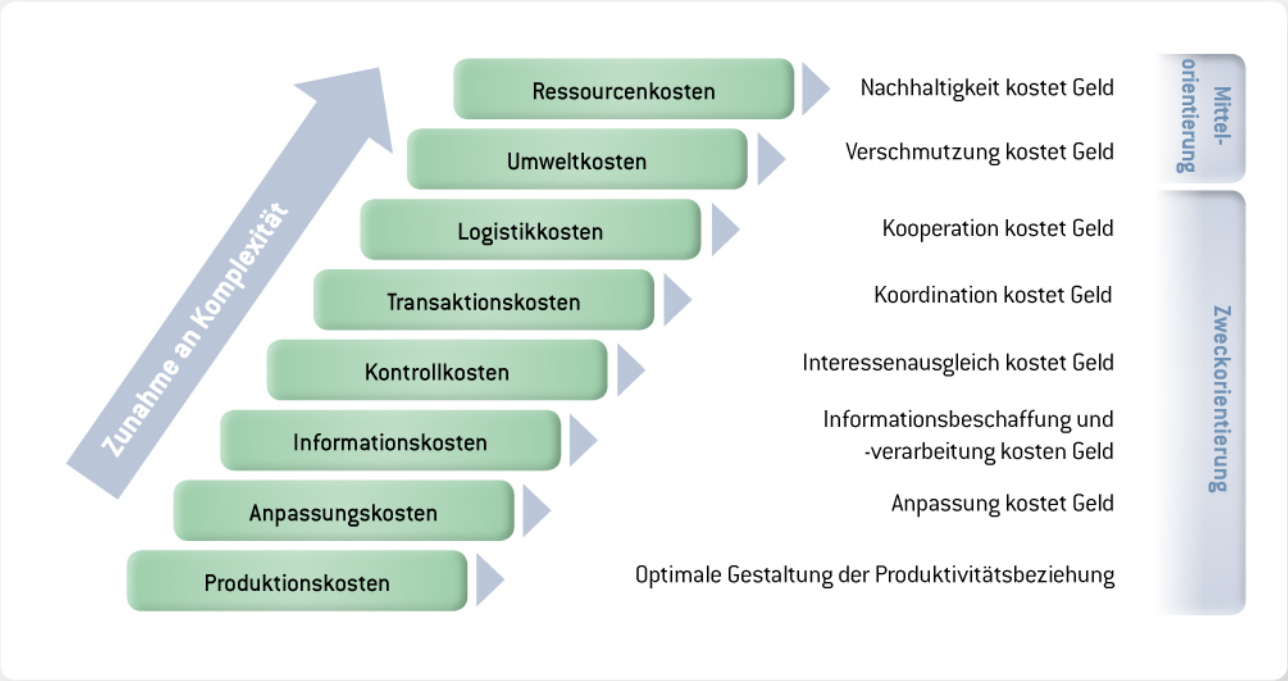
Dilemmasensible Entscheidungsprozesse stellen für alle Beteiligten in Unternehmen eine große Herausforderung dar. Ob in Unternehmen logische Unvereinbarkeiten offen besprochen werden dürfen, ist letztlich eine Frage, wie viel Ambiguitätstoleranz die Führungskräfte besitzen. *Ambiguitätstoleranz* ist die Fähigkeit, Unvereinbarkeiten aushalten zu können und gleichzeitig handlungsfähig zu bleiben. Fehlende Ambiguitätstoleranz führt in Unternehmen zu destruktiven Konflikten zwischen den Menschen, weil in Mixed Messages das Unvereinbare versteckt wird, so getan wird, als gäbe es keine Widersprüchlichkeiten und Inkonsistenzen und das Gespräch darüber systematisch verhindert wird (Argyris, C. (1988) S. 258)

Fazit: Nachhaltiges Management bedeutet konsequente Ressourcenorientierung

Wenn Nachhaltigkeit ganz eng im ökonomischen Sinne als Rationalität der Substanzerhaltung verstanden und die Substanz des Unternehmens als *ökonomische, ökologische und soziale Ressourcenbasis* modelliert wird, deuten sich erhebliche Konsequenzen für die Betriebswirtschaftslehre an. Gebraucht wird eine Betriebswirtschaftslehre, die nicht nur in Geldströmen und Finanzkapitalbeständen denken kann, sondern auch in Ressourcenströmen und Ressourcenquellen. Diese Ressourcenströme, die die Voraussetzung dafür sind, monetäre Mehrwerte zu produzieren, umfassen mehr als materielle Stoffströme im Sinne einer Industrial Ecology und einer Kreislaufwirtschaft. Die letzten Jahre haben der Managementlehre gezeigt, dass Unternehmen eben nicht nur von Geld- und Stoffströmen abhängig sind, sie sind auch von immateriellen Ressourcen abhängig, wie Vertrauen, Legitimation, Bildung und Rechtssicherheit. Die Arbeitsteilung zwischen Gesellschaft und Wirtschaft in der Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen wird neu ausgehandelt. Auf Unternehmen kommen erhebliche Restitutionskosten zu, die sie bislang nicht tragen mussten.

Das Auftauchen einer neuen Kostenkategorie dürfte die Betriebswirtschaftslehre nicht erschüttern. Abbildung 12 verdeutlicht, dass der Entwicklungsweg der Theorie der Unternehmung sich auch als eine ständige Aufnahme neuer Kostenkategorien modellieren lässt. Wissenschaft und Praxis scheint es bislang gut gelungen zu sein, neue Kostenarten durch höhere Erträge zu kompensieren und so ökonomisch erfolgreich zu bleiben. Die Botschaft dieser Argumentation ist indes, dass mit der

Abbildung 12: Kostenverläufe in der Theorie der Unternehmung. Quelle: In Weiterentwicklung von Albach, H. (1999).



Notwendigkeit, Umweltkosten zu integrieren, eine *Komplexitätsstufe* überschritten wurde, die Unternehmen nicht mehr friktionsfrei werden bewältigen können. Mit der Notwendigkeit, Umweltkosten in die Kostenrechnungssysteme zu integrieren, wurde die Grenze von der Zweckorientierung zu einer umfassenden, gleichzeitigen Mittelorientierung des Managements überschritten: Alle Kosten, die mit Schutz und Substanzerhaltung zu tun haben, sind *Ausdruck einer größeren Mittelorientierung*. Diese Mittelorientierung intensiviert das Zweck-Mittel-Dilemma derart, dass ein Komplexitätssprung in der Entscheidungsorganisation notwendig wird: Restitutionsaufwand kann nicht mehr anhand konkreter Nutzenerwartungen entschieden werden. Die Implikationen einer konsequenten Ressourcenorientierung sind letztlich dieselben wie die einer konsequenten Geldstromorientierung. Unternehmen brauchen mehr Entscheidungskapazitäten, ein umfassenderes Entscheidungsmonitoring und dilemmasensible Legitimationsprozesse.

Der erste Schritt wird sein, die Ressourcenströme und Ressourcenquellen sichtbar zu machen und die Einflussmöglichkeiten zu entdecken. In dieser Phase wird sich immer wieder auch schon die zweite Phase andeuten, wenn es darum geht, die Rückwirkungen der Eigenlogik des Finanzsystems auf die Erhaltung der materiellen und immateriellen Ressourcenquellen zu thematisieren. Sicher ist heute, dass die beiden Sphären sich weder komplementär noch neutral zueinander verhalten. Vielmehr üben die renditesuchenden Geldströme einen enormen Verwertungsdruck auf die materiellen und immateriellen Ressourcen aus, so dass es zu erheblichen Störungen der Ressourcenquellen kommt.

Quellenverzeichnis

→ Albach, H. (1999): Eine allgemeine Theorie der Unternehmung. In: ZfB 69. Jg.

→ Argyris, C. (1988): Crafting a Theory of Practice – The Case of Organizational Paradoxes. In: Quinn, R.E./Cameron K.S. (Hrsg.): Paradox and Transformation – Toward a Theory of Change in Organization and Management, Cambridge.

→ Binswanger, H. G. (2006): Die Wachstumsspirale. Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses, Marburg.

→ de Haan, G./Kamp, G./Lerch, A./Martignon, L./Müller-Christ, G./Nutzinger, H. G. (2008): Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen, Berlin.

→ Ehnert, I. (2009): Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg.

→ Freiling, J. (2001): Resource-based View in der ökonomischen Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden.

→ Hare, R. M. (1992): Moralisches Denken: seine Ebenen, seine Methode, sein Witz, Frankfurt am Main.

→ Keil, T. (1999): Ressourcenbeschränkungen und Wirtschaftswachstum, Marburg.

→ Müller-Christ, G. (2010): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten, Baden-Baden.

→ Oekter, A. (2010): Nachhaltigkeit in Familienunternehmen. In: Krüger, W./von Schubert, B./Wittberg, V. (Hrsg.): Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit, Wiesbaden.

→ Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective, New York u. a.

→ Remer, A. (1993): Vom Zweckmanagement zum ökologischen Management. Paradigmawandel in der Betriebswirtschaftslehre. In: Universitas, Heft 5.

→ Scherhorn, G. (2010): Unternehmen ohne Wachstumszwang: Zur Ökonomie der Gemeingüter. In: Seidl, I./Zahrnt, A. (Hrsg.): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg.

→ Wöhe, G. (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Aufl. München.

8.4 Zusammenfassung der Diskussion

Umgang mit der Dilemma-Kompetenz

Eine Lösung der Dilemma-Kompetenz durch bloßes Erklären ist aus der Sicht von Georg Müller-Christ nicht möglich. Vielmehr müssen Führungskräfte die Fähigkeit haben, sich innerhalb der Spannungen, die beim Fällen von Entscheidungen auftreten, bewegen zu können. Dazu gehört auch das Zulassen von und das Wissen um Trade-Off-Aspekte bei Entscheidungen. Gute Führungskräfte zeichnen sich zudem durch ein Monitoring aller Entscheidungen aus, das ihnen hilft, zu einem späteren Zeitpunkt an anderer Stelle ausbalancierende weitere Entscheidungen zu fällen.

Bedeutung von Emotionen auf Entscheidungen

Die Bedeutung, die Emotionen auf Entscheidungen haben, wird kolossal unterschätzt, so Gerhard de Haan. Eine Kooperation mit Neurowissenschaftlern zur weiteren Erforschung des Einflusses von Emotionen auf Entscheidungen wäre daher ideal. Eine solche Zusammenarbeit sollte Veränderungen im emotionalen Raum betrachten und erforschen, wie diese wiederum die Einstellung zur Sache verändern.

Instrumente zur Verschiebung von Affekträumen

Instrumente, die eine Verschiebung von Affekträumen möglich machen, sollten zielgruppengerecht sein. Da die besseren Argumente alleine oft nicht ausreichen, ist die Klärung der Grundeinstellung der Zielgruppen nötig. Eine Möglichkeit, wie eine Verschiebung von Affekträumen unterstützt werden kann, ist es, Dinge erlebbar zu machen. Eine pauschale Lösung für eine wirkungsvolle Affektraumverschiebung gibt es allerdings nicht. Vielmehr müsse immer wieder neu nach emotionalen Räumen gesucht werden, die eine Verschiebung zulassen.

Bildung für mehr Teilhabe

Bildung, besonders die Bildung für Nachhaltige Entwicklung, sollte in Deutschland an Bedeutung gewinnen. Eine Bildung für mehr Teilhabe ist zum Beispiel vorstellbar. Ein Nutzen hieraus könnte die Erlangung von mehr Verhandlungskompetenz sein, die eine Befähigung zum besseren argumentativen Umgang mit Dilemmata ermöglicht. Nur so können komplexe gesellschaftliche Probleme lösbar gemacht werden. Außerhalb Deutschlands ist die Entwicklung dorthin weiter fortgeschritten: So stehen beispielsweise die drei Schlüsselkompetenzen der OECD (Interagieren in sozial heterogenen Gruppen; selbständiges Handeln und interaktive Nutzung von Instrumenten und Hilfsmitteln) absolut gleichwertig nebeneinander. Denn man muss sich bewusst sein, dass Nachhaltige Entwicklung nur im Kollektiv möglich ist. Eine größere Akzeptanz nachhaltigerer Veränderungen und bessere Entscheidungen können nur durch Partizipation erreicht werden. Offen bleibt allerdings die Frage, inwieweit eigene Selbstbeschränkung ein Ergebnis von Partizipation sein kann.

Stärkung individueller Kompetenzen und Treffen kollektiver Entscheidungen

Um individuelle Kompetenzen zu stärken ist es nötig, zunächst die Curricula zu ändern, so Gerhard de Haan. Hierzu gehört neben einer Veränderung des Zertifizierungssystems, also des Benotungssystems, auch eine stärkere Orientierung am Portfolio (sprich an Fähigkeiten, am Können und Wissen) einzelner Personen, die nicht zertifizierbar sind.
Für Georg Müller-Christ ist es wichtig, verstehen zu lernen, wie die Nebenwirkungen unseres Handelns aussehen. Also zum Beispiel zu wissen, welche Auswirkungen mein Einkauf auf die Produzenten hat. Hierzu gehört auch die Ausbildung einer globalen Empathie beziehungsweise eines universellen Bewusstseins.

Können Best-Practice-Beispiele Affektraumverschiebung verdeutlichen?

Gerhard de Haan sieht die in Best-Practice-Beispiele gesetzten Hoffnungen für völlig überzogen an. Wichtiger als Best-Practices ist die Beantwortung der Frage nach Gemeinsamkeiten unterschiedlicher Gruppen. Gemeinsamkeiten unterschiedlicher Gruppen bilden die bestmögliche Grundlage für dauerhafte Kooperationen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass eine Anschlussfähigkeit von Best-Practice-Beispielen an die Gemeinschaft gegeben sein muss. Zusätzlich sollte es gelingen, dies auf Alltägliches herunterzubrechen wie den Einkauf im Supermarkt. Zudem sollte die Gruppe des wir immer möglichst groß gedacht werden.

Weniger Konsum bedeutet erhöhten Koordinierungsaufwand

Zwangsläufig führt die Reduzierung von Konsum zu weniger Arbeit und dies in der Folge zu einer Reduzierung von Einkommen. Eine Beschäftigung mit sinnvollen Aufgaben, die die hinzugekommene freie Zeit auffüllen, ist daher unumgänglich. Gleichzeitig erhöht sich der Koordinierungsaufwand, wenn bestimmte Dinge nicht mehr in jedem Haushalt verfügbar sind.

9 Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Viergliederungs-Oikos in zweidimensionaler Ansicht	22
Abbildung 2:	Die Subsysteme bzw. ihre Teil-Parlamente als Kreislauf	22
Abbildung 3:	Aktueller Kreislauf sozialer Innovationen: B. Böhm, 9.12.2011	29
Abbildung 4:	Zukünftiger Kreislauf sozialer Innovationen, B. Böhm 2011.	33
Abbildung 5:	Die drei Gruppen innerhalb der Kultur-Kreativen, nach Paul Ray	42
Abbildung 6:	Handlungsrationalitäten im Umgang mit Ressourcen und der Bezugsrahmen der BWL	85
Abbildung 7:	Der nachhaltigkeitsbezogene Bezugsrahmen der BWL	86
Abbildung 8:	Widersprüchlichkeit der Handlungsmaßstäbe	87
Abbildung 9:	Unternehmensgrenzen und Restitutionsaufwand	88
Abbildung 10:	Trade-offs in Nachhaltigkeitsentscheidungen	89
Abbildung 11:	Dilemmasensible Entscheidungsorganisation	90
Abbildung 12:	Kostenverläufe in der Theorie der Unternehmung	91

Abkürzungen

3-D	dreidimensional
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AK LÖK	Arbeitskreises Lokale Ökonomie
APuZ	aus Politik und Zeitgeschichte
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
b.	bei
Bd.	Band
BGB	Bundesgesetzbuch
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CD	Compact Disk
CEO	Chief Executive Officer
CO_2	Kohlendioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
D	Deutschland
d. h.	das heißt
ders.	derselbe
Dr.	Doktor
DVD	Digital Versatile Disc
engl.	englisch
ESD	Education for Sustainable Development
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	folgende
Fn.	Fußnote
Frankfurt/M.	Frankfurt/Main
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GLS	Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken
GNU	General Public License
Hg.	Herausgeber
IBM	International Business Machines Corporation
i. d. R.	in der Regel
IC	InterCity
insb.	insbesondere
ital.	italienisch
J.	Jahr
LOHAS	Lifestyles of Health and Sustainability
LOVOS	Lifestyle of Voluntary Simplicity
Mass.	Massachusetts
NEG	Negativ Endogenous Growth
Nr.	Nummer
o. e.	oben erwähnt
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o. g.	oben genannt
Orig.	Original
Prof.	Professor
S.	Seite
s.	siehe
SD	Sustainable Development
sog.	sogenannt
TK	Techniker Krankenkasse
tlws.	teilweise
u. a.	unter anderem
u. a. O.	und andere Orte
UBA	Umweltbundesamt
Übers.	Übersetzung
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
US	United States
USA	United States of America
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
v. a.	vor allem
v. d.	von der
vgl.	vergleiche
WHO	World Health Organization
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Umwelt
Bundes
Amt
Für Mensch und Umwelt