

## Uwe Schneidewind – Transition und Nachhaltigkeit in Unternehmen

**Herr Schneidewind, Sie beschäftigen sich u.a. mit „Transition-Forschung“ und „nachhaltigem Wirtschaften auf Unternehmensebene“. Wie sind Sie dazu gekommen?**

Begonnen hat meine Beschäftigung mit den Themen des „nachhaltigen Wirtschaftens auf Unternehmensebene“ sowie der „Transition-Forschung“, nachdem ich in Köln das Studium der Betriebswirtschaftslehre abgeschlossen hatte. Da ich im Anschluss daran in einem Bereich mit Bezug zu umweltrelevanten Fragestellungen tätig sein wollte, nahm ich eine Stelle an der Universität St. Gallen an und arbeitete dort am „Institut für Wirtschaft und Ökologie“ zu Themen des strategischen Umweltmanagements. Hier setzte ich mich damit auseinander, auf welche Art Unternehmen strukturiert werden können, um nachhaltiges Wirtschaften zu ermöglichen. Anders ausgedrückt lautete meine Arbeitsfrage: Wie gestaltet sich die „Transition“ auf Unternehmensebene im Bereich der Ökologie? Von dort ausgehend, galt mein Interesse zunehmend der Rückwirkung von Unternehmen auf die politischen und gesellschaftlichen Prozesse. Seit den 1990er Jahren beschäftige ich mich nun damit, wie ein ökologischer Strukturwandel aussehen könnte und welche Rolle dabei die Unternehmen einnehmen können.

**Was begeistert Sie daran?**

Was mich an meiner Arbeit begeistert, ist sicherlich auch die Tatsache, dass ich an einer für die Gesellschaft spannenden und relevanten Fragestellung forschen kann, welche zunehmend in das öffentliche Interesse gelangt und viele Menschen beschäftigt. Zudem gibt es in der „Transition-Forschung“ viele wissenschaftlich noch ungelöste Fragestellungen, mit denen ich mich gerne beschäftige und dabei zugleich einen Beitrag leisten kann, die notwendigen Umformungsprozesse weiter anzutreiben. Für mich ist dies ein wundervolles Positioniert-Sein zwischen Wissenschaft und konkreter gesellschaftlicher Veränderung.

**In der Debatte um zukunftsfähiges Wirtschaften wird die These vertreten, dass unser Wirtschaftssystem eine Wachstumswende benötigt. Wie stehen Sie dazu, bzw. wo sehen Sie dabei den größten Handlungsbedarf?**

In den Kontext der Wachstumswende setzen wir unter anderem auch eine Art „wachstumsbefriedete“ Gesellschaft. Niko Paech bezeichnet diese auch als eine „wachstums-resiliente“ Gesellschaft und meint damit eine Gesellschaft, welche Wohlstand erzeugt, ohne dabei auf weitere ökonomische Wachstumsraten angewiesen zu sein. Die entsprechenden gesellschaftlichen Systeme, Sozialversicherungssysteme, aber auch das Wirken unserer Wirtschaft so zu justieren, dass dies umsetzbar ist, und dabei zugleich ein hohes Maß an Wohlstand zu generieren, unabhängig von einem parallel einhergehenden Wirtschaftswachstum, sind die aktuellen Aufgaben, die es anzugehen gilt. Dieser Umbau, der in vielen Bereichen stattfinden muss, ist Voraussetzung für das Einleiten einer Wachstumswende. Angelika Zahrnt hat dies in ihrem Buch „Postwachstumsgesellschaft“ ebenfalls sehr deutlich gemacht.

**Wie stehen Sie mit Ihrer Tätigkeit im Kontext zur Wachstumsproblematik?**

Im Wuppertal-Institut [dessen Leiter Herr Schneidewind ist] beschäftigen wir uns schon seit längerem mit der Erstellung neuer Wohlstandsmodelle. In der Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ aus den Jahren 1996 und 2008 haben wir auf der nationalen Ebene entsprechende Perspektiven entworfen. Vor einem guten Jahr [2010] ist mit einer Studie zum zukunftsfähigen Hamburg auch ein Entwurf auf regionaler Ebene entstanden. Dabei beschäftigt sich das Wuppertal-Institut mit der Wachstumsproblematik, indem es untersucht, wie neue Wohlstandsmodelle mit nachhaltiger Ausrichtung aussehen könnten. Zudem ist es sehr bedeutend, die ökologischen Implikationen von wachsenden Ökonomien abzubilden, wofür es das sogenannte Ressourcen-Monitoring gibt.

Von meinem persönlichen Forschungsschwerpunkt aus betrachtet, bewege ich mich auf der Ebene der Unternehmensstrategien. Meine Fragestellung lautet dabei konkret: Welche Bedeutung nehmen Postwachstumsideen für die Unternehmensstrategien ein, und inwiefern lassen sie sich in die Unternehmensphilosophie einführen? Als Ausgangspunkt der Umsetzung von Postwachstumsideen bedienen wir uns dabei zumeist der Suffizienz-Strategie. Wolfgang Sachs hat dies auf die vier Ebenen „Entschleunigung“, „Entrümpelung“, „Entkommerzialisierung“ und „Entflechtung“ (als Prozess der Dezentralisierung) gebracht. Ausgehend hiervon stellt sich nun die Frage: Was bedeuten zum Beispiel Entschleunigungsstrategien für die Unternehmen? Ist es möglich, auf deren Grundlage ein „Business-Case“, ein Geschäftsmodell zu kreieren? Oft stellen wir dabei mit den Unternehmern fest, dass es viel mehr Handlungs- und Umstrukturierungsansätze gibt, als dies zu Beginn vermutet worden wäre, und dass die Unternehmen dabei durchaus zu Motoren für eine neue Form der gesellschaftlichen Kultur werden können.

### **Wo sehen Sie Erfolge Ihrer Arbeit?**

Insbesondere unsere Studien zum zukunftsfähigen Deutschland sind in den letzten Jahren auf eine große Resonanz gestoßen. Daher gehe ich davon aus, dass wir die Diskussion in diesem Bereich entscheidend mitprägen konnten. Im Rahmen meiner unternehmensbezogenen Arbeit und bei vielen Diskussionen und Vorträgen die ich halte, spüre ich zudem, dass die Offenheit zu diesen Themen auch in vielen Unternehmensbereichen wächst. Auch die Bereitwilligkeit der Unternehmer, sich darüber Gedanken zu machen, was die Ausrichtung auf ein nachhaltiges Wirtschaften ganz konkret für ihr Unternehmen, für die Geschäftsstrategie sowie die Transformation ihres Unternehmens bedeutet, wächst meines Erachtens.

### **Was sind Hürden und Widerstände, mit denen Sie in Ihrer Arbeit konfrontiert werden?**

Es gilt zu berücksichtigen, dass die Diskussion über das Postwachstum zum Teil emotional noch sehr aufgeladen ist, teilweise bedingt durch stereotype Wahrnehmungen, so dass viele Menschen der Ansicht sind, es bedeute ein „Zurück in die Steinzeit“, wenn wir von einer Postwachstumsgesellschaft sprechen. Zudem berührt diese Diskussion auch sehr tief das Selbstverständnis der Menschen. Oftmals interpretiert dabei die Generation, die zu Recht stolz darauf ist, was durch ihre Arbeit und das hohe Wirtschaftswachstum in den letzten vierzig Jahren an Wohlstand erreicht worden ist, die Wachstumskritik als Kritik an ihrem eigenen Lebenswerk, das ihr Selbstverständnis für lange Zeit ausgemacht hat. Daher ist es immer wichtig, eine Rahmung des Themas zu finden, die eine missverstandene Kritik und eine falsche Wahrnehmung der Problematik vermeidet. Ein respektvoller Umgang mit dieser

Generation, die vieles für uns Selbstverständliche erst möglich gemacht hat, ist daher angebracht und erleichtert zudem die Diskussion über eine Wende hin zu einer Postwachstumsgesellschaft.

### **Welche wesentlichen Akteure spielen bei der Umsetzung ihrer Ansätze eine Rolle?**

Wichtig sind zunächst einmal all diejenigen, welche die Debatte um eine Postwachstumsgesellschaft auf verschiedenen Ebenen neu positionieren und rahmen, indem sie gute Bilder finden und die Diskussion damit weiter am Laufen halten. Auf der praktischen Ebene haben für mich all die Bewegungen eine ganz entscheidende Rolle, die immer wieder konkret aufzeigen, was in der Umsetzung möglich ist. Zum Beispiel indem sie zeigen, wie neue Lebenswege aussehen können, wie dies beispielsweise in der Transition-Town-Bewegung gemacht wird. Diese Bewegungen sind es auch, die Angst nehmen und beweisen, dass auch resiliente Wohlstandsmodelle mit einer hohen Lebensqualität verbunden sein können. Deutlich wird dies unter anderem an der „Mobilitätswende“. Hier wird erkennbar, dass es sich ausgezeichnet auf unsere Innenstädte auswirken kann, wenn man den Verkehr anders austariert und wieder vermehrt Radfahrer in die Innenstädte hineinholt. Schnell wird dabei auch für viele Menschen intuitiv spürbar, dass unser Weg wirklich nicht der Weg „zurück“ ist, sondern es sich um Wohlstandsmodelle handelt, die zu einer wesentlich höheren Lebensqualität führen. Daher haben diese Bewegungen von „unten“ eine sehr hohe Relevanz. Letztendlich aber sind alle Akteure wichtig, die sowohl im politischen, im gesellschaftlichen als auch im Unternehmensbereich den Mut zum Experimentieren haben, und etwas wirklich Neues wagen.

### **Die Umsetzung von Ansätzen einer Wachstumswende ist ein Veränderungsprozess. In welcher Phase befindet sich die Gesellschaft in Deutschland momentan?**

Ich denke, wir befinden uns in einer Phase, in der das Problembewusstsein allgemein vorhanden ist. Deutlich wird dies zum Beispiel an der Einberufung der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der sozialen Marktwirtschaft“, in der ich mitwirken darf, und die von allen Fraktionen des Bundestages getragen wird. In diesem Gremium spürt man sehr deutlich, dass die Themen um die Probleme unseres Wirtschaftens sehr ernst genommen werden und sich jeder bewusst ist, dass es an der Zeit ist, sich damit auseinanderzusetzen. Aber es ist bisher noch nicht so weit, dass wir das ganze Themenfeld richtig gefasst, d.h. so formuliert und gerahmt haben, dass man die richtigen und nötigen Konsequenzen daraus ableitet. Ein wichtiger nächster Schritt ist es daher, Rahmungen und Problembeschreibungen zu finden, hinter denen sich alle Mitglieder wiederfinden. Das ist nicht immer ganz einfach in einer Kommission, in der zuweilen heftig gestritten wird, weil es eben auch um politische Selbstverständnisse geht. Daher wird dies vermutlich noch eine Zeit lang dauern.

### **Wovon hängt es ab, wie es in Zukunft weiter geht?**

Wie es in Zukunft weitergeht, hängt sicherlich auch von wissenschaftlichen Impulsen ab. Dies können Impulse aus Diskussionskreisen, wie einer Enquete-Kommission sein, aber auch Impulse aus der Fachwelt, beispielsweise in Form von Büchern, Bildern und Veröffentlichungen, die in bestimmten Bereichen einen neuen Durchbruch bedeuten, wie dies damals der Club of Rome-Bericht oder die Studie zum zukunftsfähigen Deutschland

waren. Es geht hierbei darum, immer wieder neue Formen und Bilder zu finden, die das Thema in der Art aufgreifen, dass sich ganz viele Menschen dahinter wiederfinden. Wenn sich zum Beispiel die Transition-Town-Bewegung weiter ausdehnt und die Menschen mitreißt, dann schafft dies natürlich eine Grundlage dafür, die Debatte in der Gesellschaft weiter zu verankern und auszubreiten.

**Der Sozialpsychologe Harald Welzer spricht davon, dass Menschen in Veränderungsprozessen erreichbare Visionen brauchen. Welche ist Ihre?**

Letztlich sind es für mich die vorhin schon angesprochenen Bilder und das Beitragen zu solch prägenden Beispielen der Umgestaltung. Das kann der konkrete Umbau im Kleinen sein, wie er von der Transition-Town-Bewegung vorgelebt wird, oder auch ein neues Buch, welches die Menschen begeistert und mitnimmt und der Umformung einen neuen Impuls gibt. Diese Visionen scheinen für mich erreichbar. Ich habe keine Vision, die sich auf den Komplettumbau bezieht, oder darauf, wie der Gesamtzusammenhang später aussehen mag. Meiner Meinung nach können wir dies heute noch überhaupt nicht abschätzen.

**Was raten Sie, wenn Sie jemand fragt, wie man selbst morgen, im nächsten Monat und im nächsten Jahr aktiv zu diesen Veränderungen einer Wachstumswende beitragen kann?**

Für sehr wichtig halte ich es, selbst eigene Transformationserfahrungen im privaten Bereich zu erleben. Das lehrt uns unter anderem auch die Sozialpsychologie. Für jemanden, der spürt, dass er für sich selbst etwas verändern kann, scheint es zumeist auch leichter zu sein, sich auf gesellschaftliche Transformationsprozesse einzulassen. Beginnen kann der private Transformationsprozess zum Beispiel mit einer Veränderung im Mobilitätsverhalten, mit der Einführung eines vegetarischen Tages oder mit dem Besuch der städtischen Transition-Town-Bewegung. Oftmals bettet sich hierbei ein individuelles Wirken sogar im Anschluss in eine übergeordnete gesellschaftliche Vision ein. Gerade dies ist eben das Besondere am beginnenden Transformationsprozess: dass die Veränderung im Individuellen ganz eng verknüpft ist mit der gesamtgesellschaftlichen Veränderung und dass es in einem sehr breiten individuellen Bereich Möglichkeiten gibt, anzufangen und Neues auszuprobieren.

**Interview** Alexander Bertram

**Über die Person**

---



**PD Dr. Uwe Schneidewind**, Jahrgang 1966, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Er promovierte und habilitierte an der Universität St. Gallen und war Präsident der Universität Oldenburg. Seit 2010 ist er Präsident des Wuppertal Instituts und ordentlicher Professor an der Schumpeter School der Bergischen Universität Wuppertal. Er ist u.a. Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat „Wirtschaftswissenschaften für Nachhaltigkeit“ des BMBF, im Strategiebeirat der sozialökologischen Forschung des BMBF und Vorstand der Vereinigung für Ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW).