

Auf der "objektiven" Seite bedarf es erheblicher, systematischer Differenzierung und Kontextualisierung des Forschungsprozesses (nach Erwerbssegmenten und Berufen zum Beispiel, nach Geschlecht in jedem Fall). Auf der "subjektiven" Seite bedarf es vor allem der Berücksichtigung der Tätigkeit, des "Berufs" (und seiner Kontinuität bzw. Diskontinuität) als wahrscheinlich nach wie vor zentralem Element der Subjektkonstitution im Sinne Beck/Brater/Daheims.

4. *Theoretische Durchdringung der Interaktion zwischen gesellschaftlichen Entwicklungen und subjektivem Lebensentwurf*

Das Wechselspiel zwischen der Macht objektiver Strukturen und subjektiver Lebensgestaltung zu ergründen, bedarf es eines zumindest prinzipiell interaktiven Paradigmas, das in Einzeluntersuchungen grundsätzlich über Mehrebenenanalysen einzulösen ist; mindestens bedarf es bei Fallanalysen deren angemessener Kontextualisierung in Zeit und (nicht nur, aber auch sozialem) Raum. Theoretische Ansätze werden sich an diesen Forderungen und den Resultaten entsprechend angelegter Untersuchungen messen lassen müssen. Jedenfalls herrscht in der Arbeitsgruppe die Meinung vor, daß wesentliche neue Erkenntnisse versprechende Arbeiten zum Thema "diskontinuierliche Erwerbsbiographien" in diachronischer Perspektive mehrebenenanalytisch vorzugehen hätten.

Die Workshop-Reihe wird im Dezember 2002 fortgesetzt. Präsentationen und Diskussionen werden in zwei Publikationen veröffentlicht, deren erste unter der Herausgeberschaft von Friederike Behringer, Axel Bolder, Rosemarie Klein und Andreas Seiverth im Schneider Verlag, Hohengehren, erscheinen wird. Der 2. Band ist für Mitte des Jahres 2003 vorgesehen.

Axel Bolder

Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittleren Unternehmen – Von der Leitbildentwicklung zur praktischen Umsetzung

Abschlußtagung am 15. März 2002 in Köln

Die Projektgruppe aus Wissenschaftlern des ISO und des Öko-Instituts in Freiburg hatte eine Expertengruppe aus Vertretern der am Projekt beteiligten Unternehmen, themenverwandt arbeitenden Wissenschaftlern, Vertretern von Kommunalverwaltungen und Unternehmensberatern eingeladen, um die zentralen Ergebnisse des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt finanziell geförderten Projektes und dessen Dokumentation auf der Internetseite www.zebis.info vorzustellen und zu diskutieren.

Nachdem Michael Schwarz (ISO) den Projektansatz rekapituliert hatte, stellte er ein systematisches Innovationsmanagement, die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen, eine intensive unternehmensinterne wie netzwerkartige Kommunikation und Kooperation, die prozessorientierte Integration von Managementsystemen und ein entwickeltes Human-Resource- und Wissensmanagement als zentrale unternehmensstrategische Eckpunkte und Erfolgsfaktoren nachhaltigen Wirtschaftens vor.

Frank Ebinger vom Öko-Institut betonte anhand von Praxisbeispielen die Chancen und Risiken unterschiedlichster Unternehmen bei der Umsetzung eines zunächst abstrakten Leitbildes "Nachhaltiges Wirtschaften" und plädierte für auf die Unternehmen individuell zugeschnittene Konzepte und Strategien. Eine nachhaltige Produktentwicklung ist dabei unerlässlich.

Den damit verbundenen Aufwand und Bedarf an Umwelt- und Unternehmensberatung skizzierte Martin Birke (ISO) anhand der Ergebnisse eines Expertendelphis "Perspektiven der Umweltberatung": Nachhaltigkeit wird zu einem Leitbild für Innovation, das neue Standards setzen kann für die Produkt- und Marketingpolitik, die Geschäftsprozessoptimierung und die Unternehmensstrategieplanung generell. Dafür ist es jedoch auch auf qualitativ neue Beratungskonzepte angewiesen wie ein "maßgeschneidertes" Wissensmanagement, transdisziplinäre Fachberatung sowie lernoffene Beratungsprozesse.

In einer zweiten Runde kamen die Unternehmensvertreter zu Wort und schilderten aus ihrer Perspektive Vorteile, Umsetzungsschwierigkeiten und Bedürfnisse bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes:

- Gerd-Peter Simon von der Andechser Molkerei Scheitz stellte als zentrales Projektergebnis eine Reorganisation des unternehmensinternen Produktentwicklungsprozesses in den Vordergrund. Dabei spielt die Kommunika-

tion mit den teilweise verunsicherten Verbrauchern eine ebenso große Rolle wie die damit verbundenen Perspektiven ökologischer Produkte auf dem Lebensmittelmarkt.

- Paul Peter Muckenhaupt vom Kabelwerk Muckenhaupt & Nusselt in Wuppertal illustrierte den Bedarf nach technischen wie organisationalen Innovationen am Beispiel zahlreicher Projekte im Themenfeld "nachhaltiges Wirtschaften" innerhalb seines Unternehmens. Nachhaltigkeit als Leitbild trägt mit Hilfe eines externen Coachings dazu bei, eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung sicherzustellen.
- Helge Beck von der Frankfurter Sparkasse wies auf die Bedeutung einer imagerelevanten Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen der Umsetzung eines Nachhaltigkeitsleitbildes hin. Unternehmensintern stehen fünf aufeinander verwiesene Handlungsfelder im Vordergrund: die Produkt- und die Betriebsökologie, die Kommunikation in Umweltfragen, die Umweltqualifikation der Belegschaft und deren Umweltbewusstsein.

In einer dritten Runde bezogen weitere Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Impulsreferaten Stellung zu den referierten und dokumentierten Projektergebnissen und den weiteren Perspektiven nachhaltigen Wirtschaftens:

- Carolin Bädeker vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie erläuterte den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und den verwendeten Instrumenten und verwies in diesem Zusammenhang auf das in Kooperation mit Herbert Klemisch vom -Klaus-Novy-Institut durchgeführte Projekt SAFE (Sustainability Assessment For Enterprises).
- Dr. Udo Westermann vom ökologischen Unternehmensverband Future e.V. plädierte für die Entwicklung von breitentauglichen Instrumenten für nachhaltiges Wirtschaften, um möglichst viele Unternehmen erreichen zu können. Dazu sei eine enge Kooperation und Vernetzung der Forschungsinstitute hilfreich.
- Robert Hoppaus von Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung in Wien nahm Bezug auf das Spannungsverhältnis von Leitbild- und Nutzenorientierung in den Unternehmen und schilderte seine Erfahrungen in der Aufbereitung von Projektergebnissen für das Internet (www.nachhaltigkeit.at), wie die Projektgruppe des ISO und des Öko-Instituts sie auf www.zebis.info anstrebt.
- Michael Schwarz (ISO) verwies in diesem Zusammenhang ebenso wie Peter Reichelt von Factory Cologne auf die Bedeutung der jeweiligen Unternehmenskulturen, die bei der Umsetzung eines Nachhaltigkeitsleitbildes von entscheidender Bedeutung sind, und die damit verbundenen Reorganisationen vorantreiben oder hemmen können.

- Georg Janoschka vom Umweltamt der Stadt Nürnberg stellte am Beispiel des Netzwerks COUP 21 Möglichkeiten und Restriktionen einer Kommunalverwaltung bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung vor. Neben der Selbstverpflichtung möglichst zahlreicher Unternehmen sind dabei eine integrierte Produktpolitik wie auch ein professionelles Netzwerkmanagement von herausragender Bedeutung.
- Dr. Klaus Fichter vom Borderstep-Institut für Innovationen in Berlin betonte die Rolle von Innovationen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Wirtschaften und unterschied dabei vier Unternehmenstypen nach ihrem Umgang mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen der Gegenwart. Ausgehend von einer Differenzierung zwischen inkrementellen und "radikalen" Innovationsstrategien, war er sich mit Michael Schwarz (ISO) einig, dass letztere z.T. grundlegende institutionelle Veränderungen mit sich bringen (müssen).

In der abschließenden Diskussionsrunde wurden Anregungen zum weiteren Ausbau von www.zebis.info diskutiert sowie mögliche Perspektiven erörtert, wie die festgefahrene Dichotomie einer instrumentenfixierten Nachhaltigkeitsstrategie auf der einen Seite und einer prozessorientierten Sicht- und Vorgehensweise auf der anderen Seite überwunden werden könne. In diesem Zusammenhang wurde einhellig eine stärkere Vernetzung und Kooperation sowohl auf Seiten der Unternehmen wie auf Seiten der bislang weitgehend separiert arbeitenden Forschungsprojekte und Bände als notwendig und anstrebenwert erachtet.

Guido Lauen

Umweltschutz, Recht und Eigenverantwortung im Betrieb – Förderung der Umweltschutzkompetenz von Betriebsräten in Klein- und Mittel- betrieben

**Abschlussworkshop am 12. April 2002
im Media-Park, Köln**

Die Projektgruppe des ISO und des Instituts für Umweltrecht (IUR) in Bremen hatte eine Expertengruppe aus Betriebsräten, Gewerkschafts- und Stiftungsvertretern sowie themenverwandt arbeitenden Wissenschaftlern eingeladen, um den im Rahmen eines von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) finanzierten Forschungsprojektes erarbeiteten Leitfaden "Beteiligung im betrieblichen Umweltschutz. Ein Leitfaden für Betriebsräte" im