

# Policy Brief

## Nachhaltigkeit braucht Strategie

Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie hat das Potenzial, Schrittmacher für Deutschlands Entwicklung zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu werden. Was ihr dazu aber fehlt, sind übergeordnete strategische Ziele. Einzelmaßnahmen, Indikatoren und Zeitpläne muss sie in einem umfassenden Zukunftskonzept bündeln. Dazu empfehlen wir der Bundesregierung vier neue Handlungsfelder für die Strategie: Nachhaltiger Wohlstand, Nachhaltige Arbeitspolitik, Nachhaltige Engagementpolitik und Kultur der Nachhaltigkeit. An ihnen entscheidet sich, ob Deutschland Nachhaltigkeit in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft verankern und seine internationale Vorreiterrolle weiter ausfüllen kann.

**NACHHALTIGKEIT** ist ein umfassendes Zukunftskonzept. Eine nachhaltige Entwicklung Deutschlands erfüllt umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Ziele gleichermaßen. Dabei stehen Gesellschaft und Politik vor der Aufgabe, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen nicht einzeln und voneinander losgelöst, sondern in einer integrierten Gesamtstrategie effektiv zu bündeln. Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie bietet die Voraussetzungen dafür. Dabei gilt es, in einer Multi-Stakeholder-Gesellschaft verschiedene Anspruchsgruppen einzubinden. Mit dem Ziel, gemeinsam neue Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln. Deutschland kommt als führender Industrienation und Treiber von Umweltpolitik dabei eine besondere Rolle zu. Es ist in einer einzigartigen Position, seine Vorreiterrolle national und global weiter auszufüllen.

Um die Strategie zum Erfolg zu führen, muss die Bundesregierung Nachhaltigkeit auch tatsächlich strategisch angehen. Dazu muss sie Ressortgrenzen besser überwinden. Übergreifende Trends und langfristige Ziele gehören in den Mittelpunkt. Der Fortschrittsbericht 2012 ist dafür die richtige Plattform. Im Herbst 2010 beginnt der Konsultationsprozess für den Bericht. Hier müssen die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden. Der im Juni 2010 neu berufene Rat für Nachhaltige Entwicklung sollte sich als Treiber und Multiplikator für übergreifende Ziele stark machen.

### **Kennzahlen und technische Lösungen ergeben noch keine Gesamtstrategie**

Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie hat das Potenzial, integrative und damit zukunftsfähige Lösungen für Gesellschaft und Wirtschaft zu bieten. Zahlreiche Gremien arbeiten bereits ressort-, partei- und gesellschaftsübergreifend zusammen: der Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung unter Leitung des Bundeskanzleramts, der Rat für Nachhaltige Entwicklung und der Parlamentarische Beirat für nachhaltige Entwicklung im Bundestag.

Der institutionelle Rahmen steht also. Was der Nachhaltigkeitsstrategie aber fehlt, sind übergeordnete strategische Ziele. Der Anspruch, „Strategie“ zu sein, lässt sich ohne diese nicht aufrechterhalten. Zwar definiert die Nachhaltigkeitsstrategie eine Reihe von Einzelzielen, Indikatoren, Zeitplänen und Initiativen. Wie sich diese Punkte wechselseitig bedingen, ist aber nicht hinreichend ausgearbeitet.

Zu diesem Schluss kommt auch die kürzlich durchgeführte Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Sie lobt Deutschland für seine bisherige Vorreiterstellung bei nachhaltigem Denken und Handeln, konstatiert jedoch, dass dem Land eine Vision für eine nachhaltige Entwicklung bis 2050 fehlt. Dies wird auch aus den Stellungnahmen zum Fortschrittsbericht 2008 deutlich. Der Fortschrittsbericht enttäuschte die Erwartungen an eine echte „Nachhaltigkeitsstrategie“. Eine

**Nils aus dem Moore**  
Associate 2009/2010

**Cordula Drautz**  
Fellow 2009/2010

**Anna Leipprand**  
Associate 2009/2010

**Tobias Leipprand**  
Fellow 2009/2010

**Markus Lemke**  
Associate 2009/2010

**Julia Mansour**  
Associate 2009/2010

**Jan Stöckmann**  
Researcher 2009/2010

**Cosima Strasser**  
Associate 2009/2010

**Dr. Heinrich Tschochoei**  
Associate 2009/2010

**Anneke von Raggamby**  
Associate 2009/2010

prägnante Dachaussage zur Nachhaltigkeit als Vision sowie Leitlinien für eine zukunftsfähige Entwicklung Deutschlands seien daher notwendig.

### **Die Nachhaltigkeitsstrategie muss übergeordnete Entwicklungen aufgreifen**

Eine erfolgreiche deutsche Nachhaltigkeitsstrategie orientiert sich an den langfristigen Entwicklungen. Sie trägt erstens einem neuen Verständnis von Wohlstand und Wachstum Rechnung. Sie verschiebt den Fokus vom schnellen Profit auf langfristiges, ressourcenschonendes Wirtschaften. Damit ermöglicht sie eine an den veränderten Verbraucherinteressen und Wohlstandsansprüchen orientierte, entschleunigte und wertschöpfende Wirtschaftspolitik.

Nachhaltigkeit braucht zweitens einen zukunftsfähigen Arbeitsbegriff. Die traditionelle Verzahnung von Arbeit und Leben passt heute weder zur privaten Situation von Arbeitnehmern, noch zur Bewältigung betrieblicher Leistungsanforderungen. Menschen wollen heute Beruf, Partnerschaft und Kinder sowie soziales Engagement in ihrem Leben miteinander vereinbaren. Statt in veralteten Welt- und Rollenbildern zu verharren, entwickelt nachhaltige Arbeitspolitik flexible und bedürfnisorientierte Konzepte.

Und drittens: Nachhaltigkeit braucht Orientierung. Gerade in einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt wollen Politiker wie Bürger wissen, wie sie auf gesellschaftlicher und individueller Ebene unter den veränderten Bedingungen die Idee der Nachhaltigkeit umsetzen können. Die Zivilgesellschaft muss stärker eingebunden werden. Zudem braucht die Strategie neben den Zielen eine übergeordnete Vision für ein nachhaltiges Deutschland. Ziele und Vision muss die Bundesregierung strategisch und verbunden kommunizieren.

### **Vier neue Handlungsfelder machen die Nachhaltigkeitsstrategie stärker**

Die Nachhaltigkeitsstrategie und die Fortschrittsberichte reagieren bisher nicht strategisch auf die neuen Realitäten. Trotz einer ressortübergreifenden Infrastruktur werden die übergeordneten Fragen, die die Trends unserer Zeit aufwerfen, nicht beantwortet.

Wir empfehlen der Bundesregierung und dem neu berufenen Rat für Nachhaltige Entwicklung daher vier strategische Handlungsfelder. Alle vier liegen quer zu klassischen Ressorts und orientieren sich an langfristigen Trends. Alle vier zahlen ein auf eine übergeordnete Zielvorstellung für ein nachhaltiges Deutschland. Die Handlungsfelder sind:

- I. Nachhaltiger Wohlstand
- II. Nachhaltige Arbeitspolitik
- III. Nachhaltige Engagementpolitik
- IV. Kultur der Nachhaltigkeit

Die Bundesregierung sollte diese vier Handlungsfelder als Schwerpunktthemen im nächsten Fortschrittsbericht der Nachhaltigkeitsstrategie (2012) wählen. Die Strategie wird so um eine integrierte und zielgerichtete Sichtweise ergänzt. Die Handlungsfelder werden in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich dargestellt. Dazu geben wir jeweils konkrete Empfehlungen an die Bundesregierung.

#### **I. RAHMEN SETZEN: NACHHALTIGER WOHLSTAND**

Nachhaltigkeit und Wohlstand sind eng verzahnte Begriffe. Eine nachhaltige Lebensweise garantiert das Wohl heutiger und kommender Generationen. Die Finanzkrise zeigt, dass Wirtschaftswachstum und Wohlstand nicht synonym sind. Eine Ausrichtung auf schnelle Gewinne kann desaströse Folgen für Bevölkerung und Wirtschaft haben. Hohes Wirtschaftswachstum geht zudem mit hohem Verbrauch natürlicher Ressourcen einher. Es steht damit im Konflikt mit der Wahrung des Na-

turkapitals für kommende Generationen. Wirtschaftspolitik muss den gesellschaftlichen und ökonomischen Mehrwert, den Nachhaltigen Wohlstand, in den Mittelpunkt stellen. Unsere Empfehlungen:

- *Neuen Wohlstandsindikator* einführen auf Basis des Nationalen Wohlfahrtsindex. Dieser misst den nachhaltigen Wohlstand und nicht nur – wie das BIP – den Umsatz der Volkswirtschaft. Als erster Schritt sollte dieser Indikator in die Nachhaltigkeitsstrategie aufgenommen werden.
- *Wachstumsunabhängigere Budgetplanung* als Standard etablieren. Um die soziale Nachhaltigkeit zu erhöhen und den durch die Verschuldung entstehenden Wachstumsdruck zu verringern, sollten von Politik und Verwaltung auf allen Ebenen künftig Ausgabenpfade unter der Annahme von Null-Wachstum definiert und vollzogen werden. Positives Wirtschaftswachstum generiert dann Steueraufkommen zum Abbau der Verschuldung.
- *Unternehmensrecht* anpassen, um größere Stakeholder-Orientierung und Nachhaltigkeit sicherzustellen. Konkret muss im Gesellschaftsrecht die Definition des Unternehmensinteresses angepasst werden. Als Beispiel dient der britische Companies Act 2006. Gleichzeitig müssen wachstumsunabhängigere Unternehmensformen wie gGmbHs, Genossenschaften und Stiftungen stärker gefördert werden.
- *Forschung* fördern, um zu klären, unter welchen Bedingungen unsere Marktwirtschaft auch mit geringem oder ganz ohne Wachstum funktionieren kann.

**II. FREIRÄUME SCHAFFEN: NACHHALTIGE ARBEITSWELT** Veränderungen in der Arbeitspolitik und der Bevölkerungsstruktur (demografischer Wandel) auf der einen Seite und neue individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse auf der anderen Seite

(sozialer Wandel) müssen ins Gleichgewicht gebracht werden. Neue, meist befristete, Erwerbsformen von der Ein-Personen-Selbständigkeit über Tele-Arbeit bis hin zu den Mini-Jobs nehmen zu. Unterbrochene Erwerbs- und Lebensläufe werden zur Normalität. Phasen von Arbeit, Arbeitslosigkeit, Selbständigkeit, (Weiter-)Bildung und Familienphasen werden sich häufiger abwechseln. Nachhaltigkeit bedeutet flexible und bedürfnisorientierte Arrangements zu entwickeln, die diese Entwicklungen aufnehmen und die darin liegenden Chancen verwirklichen. Unsere Empfehlungen:

- *Persönliches Entwicklungskonto* einführen, um eine abgesicherte und flexible Erwerbsbiographie zu ermöglichen. Ein individualisiertes und gefördertes Ansparprogramm finanziert Phasen von Weiterbildung, Familie oder Existenzgründung. Entsprechend wird das Renteneintrittsalter flexibler gestaltet.
- *Vereinheitlichung der Weiterbildungslandschaft* fördern und einen Weiterbildungsfonds zur Finanzierung etablieren. Dies wird dem steigenden Qualifikationsbedarf in einer Wissensgesellschaft und dem demografischen Wandel gerecht.
- *Neue Indikatoren zur Neu- und Umbewertung von Arbeit* entwickeln, um den sozialen Mehrwert von Tätigkeiten zu berücksichtigen, auch in der Vergütungsstruktur. Dazu richtet die Bundesregierung eine parteiübergreifende Kommission ein, die an die geplante Enquête-Kommission „Wachstum“ angebunden ist. Die entwickelten Indikatoren werden in die Nachhaltigkeitsstrategie aufgenommen.

**III. GEMEINSAM HANDELN: BÜRGERENGAGEMENT FÜR NACHHALTIGKEIT** Um als Gesellschaft das Gemeinwohl und die Zukunft im Blick zu behalten, brauchen wir eine aktive Bürgergesellschaft. Eine gut vernetzte Zivilgesellschaft leistet wertvolle

Beiträge zur Nachhaltigkeit. Erstens bietet sie Handlungsräume für Bürgerinnen und Bürger. Nur dadurch können neue gesellschaftliche Ideen der Nachhaltigkeit gemeinsam entwickelt, ausprobiert und umgesetzt werden. Zweitens übernimmt sie wichtige Aufgaben der Gesellschaft. In Krisenzeiten bietet sie Resistenz. Und drittens ist sie eine zentrale Aushandlungsplattform zwischen Bürgern und Staat.

Bürgerschaftliches Engagement ist daher von hoher strategischer Bedeutung für die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit. Unsere Empfehlungen:

- *Indikator für bürgerschaftliches Engagement* in die Nachhaltigkeitsstrategie aufnehmen. Dieser misst sowohl Umfang als auch Vernetzungsgrad der Zivilgesellschaft. Gleichzeitig werden ambitionierte Ziele zur strategischen Förderung von Bürgerengagement gesteckt.
- *Leitbild der Nachhaltigkeit in der nationalen Engagementstrategie* verankern. Dazu wird der Rat für Nachhaltige Entwicklung in den Entwicklungsprozess der Engagementstrategie im Nationalen Forum für Engagement und Partizipation integriert.
- *Bürgernetzwerke für Nachhaltigkeit* fördern, insbesondere Bürgerstiftungen und Dachorganisationen. Ziel ist die Aktivierung und Vernetzung bestehender Institutionen und Ressourcen.
- *Programm „Wir-GbR“* starten. In Anlehnung an das Modell der Ich-AG fördert die Bundesregierung (Sozial-)Unternehmer, die Nachhaltigkeit gemeinsam mit anderen voran bringen.

#### IV. IDENTITÄT STIFTEN: KULTUR DER NACHHALTIGKEIT

Die Entwicklung zu einer nachhaltigen Gesellschaft bedingt eine Veränderung unserer Kultur und unserer Werte. Dieser Kulturwandel zur Nachhaltigkeit ist Voraussetzung für Lösungen in den oben aufgeführten Handlungsfeldern „nachhaltiger Wohlstand“ und „nachhaltige

Arbeitspolitik“. Um ein nachhaltiges Deutschland zu schaffen, braucht es nicht nur neue Technologien, Förderungen und Gesetze. Die Gesellschaft wird neue Kulturleistungen erbringen müssen – auf der Basis von Nachhaltigkeit als gesellschaftspolitischem Grundprinzip.

Die Bundesregierung kann den nötigen Kulturwandel befördern. Unsere Empfehlungen:

- *Vision eines nachhaltigen Deutschlands 2050* formulieren und konsequent kommunizieren. Die Bundesregierung bringt ihr Handeln damit in Einklang (Negativbeispiel: Abwrackprämie). Nachhaltige Lebens- und Arbeitsmodelle, aber auch Engagement für Nachhaltigkeit, würdigt sie stärker.
- *Kriterien für eine nachhaltige Beschaffungspolitik* entwickeln und umsetzen. Politik und Verwaltung setzen dadurch ein Positivbeispiel.
- *Bildung für Nachhaltige Entwicklung* breiter unterstützen. Insbesondere stellt die Bundesregierung den Ländern Mittel bereit, die UN-Dekade „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ auszuweiten. Ziel sollte sein, dass mindestens 25 % aller Schulen in jedem Bundesland am Programm teilnehmen. Zusätzlich unterstützt sie Bildungspartnerschaften für Nachhaltigkeit zwischen Schulen, Unternehmen, der öffentlichen Hand und Nichtregierungsorganisationen.
- *Gesetzlichen Rahmen für nachhaltige Praxis* schaffen. Dazu gehören Gesetze wie das Erneuerbare-Energien-Gesetz oder auch das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz, die Bürgern ermöglichen, Nachhaltigkeit aktiv und bewusst zu leben.

## I. Nachhaltiger Wohlstand

### Nachhaltiger Wohlstand ist wichtiger als nominales Wachstum

Wachstum scheint heute das wichtigste Ziel von Wirtschaftspolitik zu sein. Eine wachsende Wirtschaft wird mit Wohlstandssteigerung gleichgesetzt oder als notwendige Voraussetzung dafür verstanden. Auch der Fortschrittsbericht 2008 zur Nachhaltigkeitsstrategie setzt auf „dauerhaftes umweltgerechtes Wachstum“. Gleichzeitig verdichten sich aber Hinweise, dass die Zusammenhänge zwischen Wachstum, Wohlstand und Nachhaltigkeit Konflikte bergen. Die Finanzkrise ist ein Symptom dafür. Die Fixierung auf quantitative Steigerung führt in die Irre.

Wir befinden uns in einem Wachstumsdilemma. Viele Strukturen in unserem Gesellschafts- und Wirtschaftssystem sind auf Wachstum angewiesen. Es erscheint unmöglich, soziale Sicherungssysteme und öffentliche Haushalte ohne Wachstum solide zu finanzieren und ein hohes Beschäftigungsniveau aufrecht zu erhalten. Aus dieser Perspektive gibt ein schrumpfendes Bruttoinlandsprodukt Anlass zu großer Sorge. Auf der anderen Seite ist mehr Unabhängigkeit vom Wachstum notwendig, um ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit zu erreichen.

Nachhaltigkeit verlangt also eine kritische Betrachtung der Beziehungen zwischen Wohlstand und Wachstum. Wohlstand muss wieder zum prioritären Ziel der Wirtschaftspolitik werden. Wir empfehlen daher „Nachhaltigen Wohlstand“ als Schwerpunktthema für den Fortschrittsbericht der Nachhaltigkeitsstrategie.

### Die Abhängigkeit von Wachstum hat negative Konsequenzen

Unser Wirtschaftssystem ist in gefährlichem Ausmaß von Wachstum abhängig. Der Trend der vergangenen Jahrzehnte lässt vermuten, dass die Zeiten hoher Wachstumsraten in den früh-

industrialisierten Ländern vorbei sind. Die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise hat jedoch gezeigt, dass unsere Systeme nicht auf Stagnation oder Schrumpfung vorbereitet sind. Sie sind also nicht zukunftsfähig. Zudem kann die Krise selbst als Konsequenz einer Politik interpretiert werden, die mit allen Mitteln auf kurzfristige Wachstumsmaximierung setzte.

Wachstum ist zudem mit hohen ökologischen Kosten verbunden. Die großen Konflikte im Verhältnis von Wirtschaft und Natur sind ungelöst. Zwar ist wirtschaftliche Leistungsfähigkeit unbestritten eine Voraussetzung für hohe Standards bei Umweltschutztechnologien. Dennoch geht Wachstum von Volkswirtschaften in der Regel mit höherem Ressourcenverbrauch und steigender Umweltbelastung einher. Das Wachstum kompensiert also Verbesserungen, die durch technologische Innovationen erreicht werden.

Letztendlich entspricht eine zu einseitig auf Wirtschaftswachstum ausgerichtete Politik nicht zwingend den sozialen Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger. Ab einem bestimmten Wohlstandsniveau hat eine Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Leistung kaum noch Einfluss auf die Lebenszufriedenheit der Bevölkerung. Wachstum per se garantiert weder hohe Beschäftigung noch sozialen Zusammenhalt oder lebenswerte gesellschaftliche Strukturen. In einer Gesellschaft unter Wachstumsdruck fühlt sich der Einzelne oft wie im Hamsterrad.

### Nachhaltiger Wohlstand ist ökologisch, ökonomisch und sozial

Die Überwindung des Wachstumsdilemmas ist schwierig. Wie könnte ein System aussehen, das ohne oder mit nur geringem Wachstum auskommt, trotzdem aber Wohlstand schafft und erhält? Entscheidend ist hier zunächst das Verständnis von Wohlstand. Wir schlagen einen Begriff vor, in dem sich Wohlstand aus drei „Ökonomien“ speist – in Anlehnung an die drei Säulen

der Nachhaltigkeit. Eine funktionierende, dynamische Wirtschaft, die materielle Sicherheit für alle und ein hohes Beschäftigungsniveau garantiert (Marktökonomie), ist Voraussetzung für Wohlstand. Quellen für individuellen und gesellschaftlichen Wohlstand sind jedoch auch die Ressourcen und Dienstleistungen einer intakten Umwelt (Naturökonomie) sowie gesellschaftliche Strukturen, die ein erfülltes Leben in der nicht vom Marktgeschehen erfassten Welt ermöglichen (Lebensweltökonomie).<sup>1</sup>

Die drei Ökonomien – Umwelt, Markt, Lebenswelt – stehen in konfliktreichen Wechselbeziehungen zueinander. Die Nachhaltigkeitsstrategie bietet die Möglichkeit, die Spannungen zwischen diesen drei Bereichen als Potenziale zu erkennen und sie konstruktiv zu nutzen. Mehr Unabhängigkeit vom Wachstum erhöht die ökonomische Stabilität und entspannt den Konflikt zwischen Umwelt und Wirtschaft.

Wachstumsunabhängigkeit unterstützt den oft geforderten Kultur- und Lebensstilwandel hin zur Nachhaltigkeit: Strukturen und Anreize im Wirtschaftssystem prägen Wünsche und Ziele der Menschen, aber auch die Kultur des Zusammenlebens. Solange die Wirtschaft zum Zweck der Systemstabilisierung wachsen muss, muss Wirtschaftspolitik ständige Konsumsteigerungen forcieren (Stichwort Abwrackprämie) – mit allen ökologischen und sozialen Folgekosten. In einem wachstumsunabhängigeren System sind die Menschen mehr Bürger – und weniger Konsument.

### Empfehlungen

Die Diskussion um wachstumsunabhängigen Wohlstand steht am Anfang. So geht es zunächst darum, die politischen Spielräume durch ein besseres Verständnis der Optionen zu erweitern. Zudem muss Wohlstand anders als bisher gemessen werden. Mechanismen, die den Zwang zum Wachstum begründen oder verstärken, gehören auf den Prüfstand.

**1. NEUER WOHLSTANDSINDIKATOR** Der heutige ökonomische Leitindikator ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP). Es misst den Umsatz einer Volkswirtschaft. Für das Wohl der Menschen ist aber nicht der Umsatz wichtig, sondern der Gewinn, also der Zuwachs an nachhaltigem Wohlstand. Die Privatwirtschaft hat längst erkannt, dass Gewinn die bessere Richtgröße für eine gesunde Unternehmensentwicklung ist. Auch auf volkswirtschaftlicher Ebene müssen wir dieser Erkenntnis Rechnung tragen. Dazu müssen Ziele, die das BIP nicht automatisch misst, berücksichtigt werden – etwa niedrige Arbeitslosigkeit, faire Verteilung von Vermögen und Einkommen, sozialer Zusammenhalt, geringe Umweltbelastung. Um deren Beitrag zum gesellschaftlichen Gewinn näherungsweise einzurechnen, müssen vom BIP die Ersatzinvestitionen abgezogen sowie ökologische und soziale Korrekturfaktoren berücksichtigt werden. Die Nachhaltigkeitsstrategie ist die richtige Plattform, um ein so berechnetes Maß als politischen Leitindikator zu präsentieren. Mit dem Nationalen Wohlfahrtsindex existiert bereits ein Konzept, das die Bundesregierung aufgreifen und weiterentwickeln sollte.

**2. ÖFFENTLICHE HAUSHALTSPLANUNG OHNE WACHSTUMSERWARTUNG** Um die soziale Nachhaltigkeit zu erhöhen und den durch die Verschuldung entstehenden Wachstumsdruck zu verringern, sollten von Politik und Verwaltung auf allen Ebenen künftig Ausgabenpfade unter der Annahme von Null-Wachstum definiert und vollzogen werden. Positives Wirtschaftswachstum generiert dann Steueraufkommen zum Abbau der Verschuldung. Dieser Paradigmenwechsel bei der Haushaltsplanung verlangt großen politischen Gestaltungswillen. Konflikte um die Verteilung knapper Mittel würden verschärft. Dennoch ist es angesichts der dramatisch steigenden Verschuldung dringlicher denn je, die öffentlichen Haushalte zu konsolidieren. Nur so kann Handlungs-

und Gestaltungsspielraum für kommende Generationen im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie erhalten werden.

**3. NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN IN UNTERNEHMEN FÖRDERN** Die Politik muss am nachhaltigen Wohlstand orientiertes Wirtschaften stärker fördern und nicht-nachhaltige Tendenzen eindämmen. Besonders bei Aktiengesellschaften, die strukturell auf fortwährendes Wachstum angelegt sind, besteht Reformbedarf. So sollte im Gesellschaftsrecht das Unternehmensinteresse, auf das Vorstände und Geschäftsführer zur Erfüllung ihrer Sorgfaltspflicht hinwirken, auch Interessen der Arbeitnehmer, der Umwelt und der sozialen Gemeinschaft umfassen. Der britische Companies Act 2006 erweiterte etwa die Definition der Wohlverhaltenspflichten des Geschäftsführers durch entsprechende Vorschriften.

Gleichzeitig verdienen Unternehmensformen Förderung, die dem Wachstumsdrang weniger unterliegen, etwa Genossenschaften, Stiftungen oder gemeinnützige GmbHs. Zu förderungswürdigen Formen zählen Sozialunternehmer, die an der Schnittstelle von Markt und Lebenswelt die Vorteile von privaten Organisationen mit hohen sozialen Renditen verbinden können. Ein wichtiger Schritt ist der Aufbau einer auf Sozialunternehmer ausgerichteten Finanzierungsstruktur, etwa durch ein KfW-Sonderprogramm oder kommunale Bürgerschaftsmodelle.

**4. FORSCHUNG UND BILDUNG FÜR WACHSTUMSUNABHÄNGIGES WIRTSCHAFTEN** Die Frage, ob und unter welchen Bedingungen eine Marktwirtschaft auch ohne oder mit wenig Wachstum funktionieren kann, ist bisher erst in Ansätzen wissenschaftlich untersucht. Gezielte Forschungsförderung hilft, dieses Defizit zu beheben. Ebenso wichtig ist angemessene Vermittlung von volkswirtschaftlichem Wissen. Die heute gängigen Wirtschaftstheorien vereinfachen entscheidende Fragen zu

stark. Ein Beispiel ist die Produktionsfunktion, die Arbeit, Kapital und technischen Fortschritt verknüpft. Weil letzterer beliebig gesteigert werden kann, erscheinen Wachstumsgrenzen obsolet – wenn nur genug erforscht und erfunden wird. Empirische Studien belegen jedoch, dass Energie zusätzlich in die Produktionsfunktion gehört. Dieser Faktor spiegelt automatisch die Restriktionen der Natur wider, die aufgrund beschränkter Aufnahmefähigkeit der Atmosphäre für Treibhausgase oder begrenzter Flächen für die Nutzung erneuerbarer Energien bestehen.

**DER NATIONALE WOHLFAHRTSINDEX (NWI)** entstand im Auftrag des Bundesumweltministeriums als Indikator für gesellschaftlichen Wohlstand (Diefenbacher und Zieschank 2009). Das Fundament des NWI ist der private Konsum, gewichtet mit dem Index der Einkommensverteilung. Anschließend werden positive wie negative Wohlstandsbeiträge aus den drei Ökonomien addiert (z.B. einzelne Staatsaktivitäten, Wert ehrenamtlicher Arbeit, Kosten aus Umweltschäden, Kosten von Kriminalität und Schäden durch Verkehrsunfälle). Der NWI zeigt die grundsätzliche Machbarkeit eines aggregierten Index und gibt zugleich Hinweise, an welchen Stellen die Datengrundlage Verbesserungspotenzial hat. Gewisse Unschärfen lassen sich trotzdem nicht vermeiden. Dennoch gilt für den Wohlstandsindikator als Kompass des gesellschaftlichen Fortschritts das Prinzip des Philosophen Carveth Read: „Ungefähr richtig ist besser als exakt falsch.“

## II. Nachhaltige Arbeitspolitik

### Ein Arbeitsbegriff der Zukunft ist flexibel und integrativ

In Deutschland sind die Chancen auf erfüllende, existenzsichernde Arbeit und die mit Arbeit verbundenen Privilegien und Sicherheiten ungleich verteilt. Menschen wollen heute Beruf, Partnerschaft und Kinder sowie soziales Engagement in ihrem Leben miteinander vereinbaren. Den Einzelnen und die Politik stellt dies jedoch vor große Probleme. Der einmal gewählte Beruf muss nicht der Lebensberuf sein, der Partner nicht der Lebenspartner, das Lebensumfeld nicht das endgültige. In Zeiten solcher Suchbewegungen erscheint die derzeitige Organisation unserer Arbeitswelt anachronistisch. Die althergebrachte Verzahnung von Arbeit und Leben passt heute weder zur privaten Situation von Arbeitnehmern, noch zur Bewältigung betrieblicher Leistungsanforderungen.

Nachhaltigkeit braucht flexible Alltagsorganisation und einen zukunftsfähigen Arbeitsbegriff. Dieser Begriff beantwortet die Frage, wie wir künftig arbeiten wollen. Fest steht: Arbeit muss gerechter verteilt werden. Bürger suchen Erfüllung jenseits von Arbeit und verdienen dabei Unterstützung. Tätigkeiten, die nicht nur zum BIP beitragen, müssen honoriert werden.

Wir empfehlen der Bundesregierung daher „Nachhaltige Arbeitspolitik“ als Schwerpunktthema für den kommenden Fortschrittsbericht, basierend auf den folgenden vier Prinzipien.

**ZUGANG – WER ARBEIT HAT, GEHÖRT DAZU** Zukunftsfähige Arbeitspolitik wappnet die Gesellschaft für Zeiten niedrigen Wachstums. Das realistisch zu erwartende Wachstum in Deutschland kann die traditionellen Arrangements der Erwerbsarbeit nicht dauerhaft für die Gesamtheit der Bevölkerung sichern. Zudem bietet die am Normalarbeitsverhältnis orientierte Ausrichtung

des Sozialstaats den außerhalb dieses Modells arbeitenden Menschen ungenügenden Schutz. Für eine Gesellschaft, die derzeit nicht genügend Erwerbsarbeit für alle bereitstellen kann, impliziert dies ein enormes Exklusionspotenzial. In der Ausschlussgesellschaft wird die Sicherheit der einen mit der Unsicherheit der anderen erkaufte. Bezahlte Arbeit ist offensichtlich ein knappes Gut, das gerechter verteilt werden muss. Deshalb müssen – neben dem Streben für mehr Beschäftigung – weitere Mechanismen gefunden werden, um die Menschen in die Gemeinschaft zu integrieren. Wohlstand zu schaffen bedeutet heute, neue Garanten für gesellschaftliche Inklusion zu entwickeln und auszubauen.

**ENTFALTUNG – ARBEIT NEU VERSTEHEN** Die Gestaltung humaner Arbeitsplätze und einer Arbeitswelt, die der Verwirklichung individueller Interessen ausreichend Raum bietet, ist wichtiges Ziel nachhaltiger Arbeitspolitik. Arbeitszeit ist Lebenszeit und muss den sozialen Bedürfnissen der Menschen gerecht werden. In Zukunft entstehen neue Ansprüche an Work-Life-Balance. Die Bedürfnisse der Arbeitgeber nach flexiblen und qualifizierten Mitarbeitern dürfen dabei nicht außer Acht gelassen werden. Nötig sind flexible Lösungen für unterschiedliche Anforderungen, je nach Arbeitsumfeld, Lebensphase und -situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Modelle der Flexibilisierung, die eine rein kapazitätsorientierte Ausrichtung der Arbeitszeit an die konjunkturelle Marktsituation vorsehen, widersprechen einer nachhaltigen Gestaltung der Arbeitswelt. Zeitwertguthaben und Langzeitkonten können aber dazu dienen, Weiterbildungszeit, Familienzeit, Altersteilzeit oder zusätzliche Erholungszeiten strukturell zu ermöglichen. Eine nachhaltige Arbeitspolitik entzerrt die „Rush-hour des Lebens“ zwischen 25 und 40 Jahren und schafft – je nach Wunsch und Möglichkeit – den Raum für eine berufliche Aktivität jenseits des 65. Lebensjahres.

**CHANCEN – ERFÜLLUNG DURCH WEITERBILDUNG**

Der demographische Wandel führt dazu, dass die Anzahl älterer Arbeitnehmer in der Belegschaft steigt und Unternehmen künftig qualifizierte Fachkräfte fehlen werden. Nachhaltige Arbeitspolitik fördert Qualifizierungs- und Weiterbildungsinitiativen, um Erwerbstätige langfristig im Beruf zu halten und eine persönliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Der Arbeitsplatz ist immer auch Ort persönlicher Erfüllung.

Durch lebenslanges Lernen halten Menschen mit einer sich immer schneller verändernden Welt Schritt und bleiben für den Arbeitsmarkt attraktiv. (Weiter-) Bildung ist daher eine Investition in die Zukunft der einzelnen Beschäftigten, wie auch für Unternehmen. Es besteht jedoch eine erhebliche Diskrepanz zwischen der öffentlich propagierten Bedeutung von Weiterbildung und den real entwickelten betrieblichen Aktivitäten. Weiterbildung muss im Sinne der ökonomischen Prosperität, aber auch im gesellschaftlichen Interesse Schwerpunkt nachhaltiger Entwicklung werden.

**VERANTWORTUNG – ARBEIT FÜR DIE GEMEINSCHAFT**

Eine zukunftsfähige Arbeitsgesellschaft erlaubt es ihren Mitgliedern, Verantwortung für das Wohl der Gesellschaft zu übernehmen. Im selben Maß, wie sie die Voraussetzungen dafür schafft, dass Menschen klassische Erwerbsarbeit leisten. Nachhaltige Arbeitspolitik muss ehrenamtliche und gemeinnützige Tätigkeit der Erwerbsarbeit kulturell und sozial gleichstellen, engagierte Mitbürger belohnen und Passive motivieren. Eine zukunftsfähige Arbeitsgesellschaft verankert dabei aber nicht nur neue Rechte, sie bringt spiegelbildlich auch neue Pflichten mit sich.

Die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen öffentlichen Dienstleistungen steigt mit einer alternden Bevölkerung. Alternative Formen der Erbringung staatlicher Dienstleistungen erwarten daher Förderung. In der Kinderbetreuung und der Altenpflege ist genug Arbeit zu tun. Das in

Großbritannien diskutierte Modell der Ko-Produktion, in der öffentliche Dienstleistung gemeinschaftlich von professionellen Fachkräften und lokalen Akteuren erbracht werden, verdient Nachahmung. Nachhaltige Arbeitspolitik zielt deshalb auf neue, hoch effektive, kosteneffiziente und für alle Beteiligten bereichernde und damit nachhaltige Arbeitsformen im Sozialbereich.

**Empfehlungen**

Für eine nachhaltige Arbeitspolitik geben wir folgende konkrete Empfehlungen.

**1. PERSÖNLICHES ENTWICKLUNGSKONTO UND FLEXIBLES RENTENEINTRITTSALTER**

Die Beiträge der Arbeitslosenversicherung fließen in ein individualisiertes Ansparprogramm, das durch Steuermittel ergänzt wird. Die Mittel des Kontos werden für Qualifizierung und Weiterbildung, aber auch zur Finanzierung in Phasen von Kinderbetreuung oder Existenzgründung, eingesetzt. Zeitkonten ermöglichen zeitweise Minder- oder Mehrarbeit, behalten aber eine vereinbarte Arbeitszeit bei. Vor- oder mehrgeleistete Arbeitszeit begründet einen Anspruch auf ein Zeitäquivalent aus späterer Erwerbsarbeitszeit. Zeit für Regeneration, Familie und Freizeit zu verschiedenen Zeitpunkten wird zu einem Gestaltungsfaktor betrieblicher Zeitpolitik. Langzeitkonten können zum Beispiel für Sabbaticals, verlängerte Elternzeiten oder für ehrenamtliche Engagements genutzt werden. Durch eine Flexibilisierung des Renteneintrittsalters können Menschen zeitweise halbtags arbeiten, ohne auf Renteneinkünfte verzichten zu müssen.

**2. WEITERBILDUNGSARCHITEKTUR UND WEITERBILDUNGSFONDS**

Die Bundesregierung sollte die Weiterbildungslandschaft stärker fördern und vereinheitlichen. Zur Finanzierung empfehlen wir einen Weiterbildungsfonds.

Weiterbildung ist in Deutschland zu einem großen Teil marktförmig organisiert und nicht

systematisch rechtlich geregelt. Finanzierung, Teilnahmemöglichkeiten und Ausgestaltung sind in verschiedenen Bundesgesetzen (SGB III, Betriebsverfassungs-, Berufsbildungs- oder dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz) und in Landesgesetzen festgeschrieben. Das führt zu Lücken und Überschneidungen. Die Bundesregierung sollte die bestehende Weiterbildungslandschaft beispielsweise durch ein Weiterbildungs-gesetz vereinheitlichen.

Durch den steigenden Qualifikationsbedarf ergibt sich die Notwendigkeit, eine Weiterbildung mit System zu etablieren. Aus dem Wunsch der Beschäftigten nach Sicherheit und dem Ziel der Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, entsteht ein Dilemma: Investieren Firmen in die Qualifikationen ihrer Beschäftigten, entstehen kurzfristig höhere Kosten, verglichen mit Wettbewerbern, die das nicht tun. Ein kollektives Finanzierungskonzept löst dieses Problem. Weiterbildungsfonds entkoppeln die Weiterbildungsteilnahme von den Kosten, da sich die Arbeitgeber an der Finanzierung beteiligen. Unabhängig davon, ob sie „ihren“ Mitarbeitern Weiterbildung ermöglichen oder nicht. Neben bewährten betrieblichen Weiterbildungsstrategien<sup>2</sup> dient ein Weiterbildungsfonds dazu, lebenslanges Lernen strukturell zu finanzieren. Es trägt überdies den betrieblichen Interessen an dauerhaft qualifizierten Beschäftigten Rechnung.

### 3. NEUE INDIKATOREN FÜR NACHHALTIGE ARBEIT

Für die Auf- und Umwertung von Arbeit bedarf es neuer Indikatoren, die den oben genannten vier Prinzipien und Zielen genügen. Dabei soll der Social Return on Investment, den Tätigkeiten (erwerblich und ehrenamtlich) produzieren oder unterminieren, analysiert und quantifiziert werden. Wir schlagen dazu die Einrichtung einer parteiübergreifenden Kommission vor, die an die geplante Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages zu „Wachstum“ angebunden ist. Die

erarbeiteten Indikatoren sollen Aufnahme in die nationale Nachhaltigkeitsstrategie finden. Ein Beispiel dafür, wie sich der Social Return on Investment in Zahlen ausdrückt, liefert eine aktuelle Studie der britischen New Economics Foundation. Deren Berechnungen zufolge generiert eine Kindergärtnerin für jedes Britische Pfund ihres Verdienstes ein Sozialkapital im Wert von 7 bis 9,50 Pfund. Bei einem Arbeiter in einer Recyclingfabrik sind es gar 12 Pfund pro verdientem Pfund. Nachhaltigkeit erfordert langfristig also ein fundamentales Umdenken in Bewertung und Anerkennung von Arbeit. Der gesellschaftliche Wert von Arbeit muss sich stärker im Vergütungsgefüge widerspiegeln.

Die Kommission soll den Auftrag erhalten, Vorschläge für ein institutionelles Arrangement zu entwickeln, das den Menschen mehr finanziellen Raum für bürgerschaftliches Engagement schafft. Dabei sind vorhandene Vorschläge zur Lohnpolitik (Mindestlöhne, Grundeinkommen, High-Pay-Commission) sowie zur Steuerpolitik (progressivere Besteuerung, Schließung von Steuerschlupflöchern) ebenso zu berücksichtigen wie Indikatoren für Zugang zum Arbeitsmarkt (Frauenerwerbs- und Arbeitslosenquote, Pro-Kopf-Haushaltseinkommen, Partizipationsquoten an Bildungsmaßnahmen).

### DER ARBEITSPLATZ VON MORGEN – NACHHALTIG FÜR GESELLSCHAFT, UMWELT UND DEN EINZELNEN

- Es gibt nicht nur mehr, sondern bessere Arbeit. Altersgerechte, gesunde und humane Arbeit ist Selbstverständlichkeit
- Von Arbeit kann man leben
- Flexible und sozial abgesicherte Tätigkeiten sind das neue Normalarbeitsverhältnis
- Familie und Beruf sind vereinbar. Beide Geschlechter haben die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt
- (Weiter-)Bildung steht allen zur Verfügung und ist integraler Bestandteil unternehmerischen Handelns
- Erwerbsarbeit erlaubt Zeit für bürgerschaftliches Engagement

### III. Bürgerengagement für Nachhaltigkeit

#### Veränderung entsteht im Bürgerengagement

Nachhaltigkeit lässt sich nicht verordnen. Eine nachhaltige Gesellschaft entsteht im Dialog zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Eine Vielzahl von Initiativen, Vereinen und Organisationen engagiert sich bereits für Nachhaltigkeit. Karitative Organisationen, lokale Naturschutzinitiativen, Bildungspaten, Integrationsinitiativen – sie alle leisten wertvolle Beiträge zur sozialen, ökologischen und ökonomischen Zukunftsfähigkeit Deutschlands.

Die Bundesregierung und auch der Rat für Nachhaltige Entwicklung betonen folgerichtig die Bedeutung von zivilgesellschaftlichem Engagement für Nachhaltigkeit. Bürgerengagement ist ein Thema im Fortschrittsbericht 2008 und in der Peer Review des Rats, wenn auch vornehmlich im Kontext des demografischen Wandels. Auch das Programm „Bürger initiieren Nachhaltigkeit“ ist ein vielversprechender Ansatz.

Dennoch wird das Potenzial bürgerschaftlichen Engagements für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie unterschätzt. Der Wandel hin zu einer zukunftsfähigeren Gesellschaft findet seine Gestalt zuerst im Bürgerengagement. Hier lebt man neue Werte, probiert neue Ideen aus.

Im Kontext der vorangegangenen Empfehlungen zu nachhaltigem Wohlstand und nachhaltiger Arbeitspolitik wird die Bedeutung der Zivilgesellschaft ebenfalls deutlich: denn nachhaltiger Wohlstand entsteht auch durch Engagement – sowohl über die persönliche Erfüllung der Engagierten als auch über ihren Beitrag für das Gemeinwohl. Außerdem spielen ehrenamtliche Tätigkeiten eine immer wichtigere Rolle in den flexiblen Lebensentwürfen der Zukunft, die nachhaltige Arbeitspolitik ermöglichen und absichern will.

Bürgerengagement hat eine enorme strategische Bedeutung für nachhaltige Entwicklung. Wir

empfehlen der Bundesregierung daher, „Bürgerengagement für Nachhaltigkeit“ zu einem Schwerpunkt des kommenden Fortschrittsberichts zu machen.

#### Nachhaltige Engagementpolitik muss strategisch und kohärent sein

Integrierte und strategische Engagementpolitik gehört in die nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Ziel ist es, das hohe Potenzial für Nachhaltigkeit in der Zivilgesellschaft zu heben. Das soll jedoch nicht bedeuten, der bestehenden Landschaft bürgerschaftlicher Organisationen Nachhaltigkeit „von oben“ zu verordnen. Denn Bürgerengagement lebt von der Freiwilligkeit und der Eigeninitiative der Beteiligten. Engagementpolitik darf aber auch nicht beliebig sein und nur Breitenförderung betreiben. Besonders exzellente, strategisch wichtige Ansätze in der Zivilgesellschaft verdienen auch besondere Unterstützung. In diesem Spannungsfeld bewegt sich Engagementpolitik.<sup>3</sup>

Aus dem gesellschaftlichen Leitbild der Nachhaltigkeit ergeben sich drei strategische Ansprüche an Engagementpolitik, die diesem Spannungsfeld Rechnung tragen.

#### HANDLUNGSRÄUME FÜR VERÄNDERUNG SCHAFFEN

Nur durch Verhaltensänderungen der Einzelnen kann in Summe eine neue Strömung entstehen. Strategische Engagementpolitik für Nachhaltigkeit fördert Handlungsräume, in denen Menschen neue Verhaltensmuster ausprobieren und praktizieren. Neuere Forschungen belegen: Menschen verändern ihr Verhalten nicht alleine durch Einsicht. Verhalten muss vielmehr von Vorbildern vorgelebt und durch Praxis verfestigt werden. So zeigt zum Beispiel die Ernährungsforschung, dass Menschen sich dann gesünder ernähren, wenn ihr Umfeld dies vorlebt und Angebote für eine neue Ernährungspraxis bestehen. Organisationen, Vereine und Initiativen bieten Handlungs- und Vorbildräume für Nachhaltigkeit in allen Facetten.

**LEISTUNGS- UND STEUERUNGSFÄHIGKEIT STÄRKEN**

Die Zivilgesellschaft übernimmt wichtige Aufgaben des öffentlichen Lebens. Soziale Kohäsion, Umweltschutz und Integration sind Aspekte einer nachhaltigen Gesellschaft, die gerade durch Bürgerengagement gedeihen. In einer Tätigkeitsgesellschaft, wie in den vorangegangenen Kapiteln vorgeschlagen, in der Menschen zunehmend weniger Zeit auf Erwerbsarbeit verwenden, gewinnen die Leistungen der Zivilgesellschaft an Bedeutung. Im 21. Jahrhundert ist zudem die Steuerungsfähigkeit der Zivilgesellschaft besonders wertvoll, also die Fähigkeit, auf Veränderungen und neue Probleme dynamisch zu reagieren. Strategische Engagementpolitik treibt daher die Professionalisierung des Dritten Sektors mit Vehemenz voran, insbesondere durch die Förderung des Aufbaus von horizontalen Netzwerken, welche einzelne Organisationen und Initiativen effizient verknüpfen. Vernetzung muss dabei über Generationen, über Milieus und über ethnische Gruppen hinweg geschaffen werden. So entsteht Sozialkapital und sozialer Zusammenhalt – das Rückgrat einer nachhaltigen Gesellschaft. Besonderes Augenmerk gilt hierbei ganz neuen Formen von Engagement mittels sozialen Online-Netzwerken.

**DIALOGPROZESSE VERBESSERN** Die Vision eines nachhaltigen Deutschlands muss von den Bürgerinnen und Bürgern (mit-)getragen werden. Im besten Fall geht ihr ein intensiver gesellschaftlicher Dialog voraus. Über den Konsultationsprozess bemüht sich die Bundesregierung, die Zivilgesellschaft an der Weiterentwicklung und Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie zu beteiligen. Diese Form der direkten Partizipation ist wichtig, reicht aber nicht. Die Diskursfähigkeit der Zivilgesellschaft muss strategisch eingebunden werden. Wissen und Ideen müssen sich in einem zivilgesellschaftlichen Geflecht schnell ausbreiten können – von unten nach oben und umgekehrt. Hierbei ist die vertikale Ver-

netzung entscheidend. Dachorganisationen können als Schnittstelle den Austausch zwischen einzelnen Initiativen und Organisationen einerseits und der Politik andererseits ermöglichen. Aus Sicht einer strategischen Engagementpolitik sind solche Dachorganisationen besonders förderungswürdig.

**Empfehlungen**

Für eine strategischere Engagementpolitik der Nachhaltigkeit geben wir folgende konkrete Empfehlungen.

**1. NEUER INDIKATOR FÜR DIE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE** Bürgerengagement leistet einen enormen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit Deutschlands und ist damit von hoher strategischer Bedeutung bei der Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit. Wir empfehlen daher die Einführung eines Indikators für zivilgesellschaftliches Engagement zusammen mit ambitionierten Zielen für die Förderung der Zivilgesellschaft. Dies verlangt eine enge Abstimmung mit der nationalen Engagementstrategie. Ein neuer Indikator muss den drei oben genannten Ansprüchen an strategische Engagementpolitik für Nachhaltigkeit gerecht werden. Als Indikator denkbar wäre zum Beispiel die Anzahl der Dachorganisationen, um sowohl Umfang der Zivilgesellschaft als auch den Grad der Vernetzung zu messen.

**2. EINBETTUNG VON NACHHALTIGKEIT IN DIE NATIONALE ENGAGEMENTSTRATEGIE** Unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wird eine nationale Engagementstrategie entwickelt. Das Nationale Forum für Engagement und Partizipation, koordiniert durch das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, unterstützt die Entwicklung der Strategie. Der Gedanke der nachhaltigen Engagementgesellschaft muss Teil dieses Prozesses werden. Nationale Nachhaltigkeits- und Engage-

mentstrategie müssen in Einklang gebracht werden. Eine konkreter erster Schritt wäre die Einbindung des Rats für Nachhaltige Entwicklung in das Nationale Forum für Engagement und Partizipation, sowie eine engere Kooperation zwischen Bundeskanzleramt und Familienministerium zum Thema Nachhaltigkeit und Engagement.

**3. BÜRGERNETZWERKE FÜR NACHHALTIGKEIT** Das Programm Bürgernetzwerke für Nachhaltigkeit basiert auf dem US-Konzept des Community Organizing. Durch gezielte Förderung entstehen lokale Bürgerplattformen, die bestehende Initiativen, Kirchen, Gewerkschaften, Verbände und interessierte Bürger für das Thema Nachhaltigkeit zusammenbringen. Pro Stadtteil oder Dorf steht ein Zukunftslotse zur Verfügung. So entsteht lokales Sozialkapital. Ein belastbares und leistungsstarkes Bürgernetzwerk, das lokale Lösungen für lokale wie globale Probleme erarbeitet und umsetzt. Teil des Programms "Bürgernetzwerke für Nachhaltigkeit" ist ebenso eine Infrastruktur zur Vernetzung der verschiedenen Bürgerplattformen. Feste und freiwillige Mitarbeiter lernen in Trainingsprogrammen, wie Bürgerarbeit funktioniert und tauschen Erfahrungen aus. Nachhaltigkeit ist Teil der Trainingsprogramme. Das Programm lässt maximale Freiheit – die Bürgerinnen und Bürger beschäftigen sich mit den Themen, die sie am meisten interessieren. Die lokalen Plattformen können nach dem Modell der Bürgerstiftung organisiert werden. Bestehende Bürgerplattformen sollen keinesfalls verdrängt, sondern durch dieses Modell unterstützt und vernetzt werden. Die jüngste Entscheidung der Bundesregierung, das Programm „Soziale Stadt“ zu kürzen, war hier ein Schritt in die falsche Richtung.

**4. DIE WIR-GBR** Die Wir-GbR greift Ansätze des Ich-AG-Modells auf, stellt aber den Aspekt des Gemeinwohls in den Mittelpunkt. Anders als bei der Ich-AG geht es hier nicht um die Unter-

stützung Einzelner sondern um die Förderung von gemeinschaftlichem (Sozial-)Unternehmertum für Nachhaltigkeit. Die Förderung unterstützt Nachhaltigkeits-Entrepreneure bei der Organisationsgründung. Das Programm beinhaltet ähnlich wie bei der Ich-AG eine Existenzberatung und stellt Vernetzungsmöglichkeiten unter den neu entstehenden Wir-GbRs bereit. Die Förderung kann auch für gemeinnützige GmbHs beantragt werden. Nach dem Social Entrepreneurship-Ansatz kommen so Fähigkeiten und Vorteile aus Wirtschaft und gemeinnützigem Sektor zusammen.

#### **ENGAGEMENT FÜR NACHHALTIGKEIT: „ORGANIZING SCHÖNEWEIDE“ IN BERLIN**

Im Berliner Stadtteil Schöneeweide formierte sich 2002 die Bürgerplattform „Menschen verändern ihren Kiez / Organizing Schöneeweide“. Sie bringt verschiedene Gruppen und Organisationen des Stadtteils zusammen. Gemeinsam werden wichtige Ziele für die Zukunftsfähigkeit des Viertels identifiziert und umgesetzt. Besonders wichtig ist den Beteiligten die wirtschaftliche Entwicklung. Denn nach der Wende brach eine große Zahl industrieller Arbeitsplätze weg.

Die Plattform ist selbstorganisiert und finanziell unabhängig vom Staat. Sie besteht aus über 15 Gruppen, Einrichtungen und Organisationen. Zu den Erfolgen der Plattform zählen:

- Die Ansiedlung der Hochschule für Technik und Wirtschaft-Berlin im Wilhelminenhof, einem ehemals leerstehenden Fabrikgebäude
- Die Ansiedlung erster Unternehmen im Stadtteil
- Der Wiederaufbau des Kaiserstegs über die Spree, der die Stadtteile Ober- und Niederschöneeweide für Fußgänger besser verbindet
- Die Verhinderung des Ausbaus einer Durchfahrtsstraße durch das Viertel

## IV. Kultur der Nachhaltigkeit

### Kultur und Werte müssen sich wandeln

Aufgabe einer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie muss es sein, die deutsche Gesellschaft auf veränderte Realitäten vorzubereiten. Die Erderwärmung schreitet voran, mit lokalen wie globalen Auswirkungen. Technologisierung und Digitalisierung bestimmen zunehmend privates und berufliches Leben. Deutschlands Bevölkerung wird älter. Gleichzeitig nimmt die Diversität der Bevölkerung durch Migrationsströme zu. Zeiten hohen Wirtschaftswachstums scheinen für Industrienationen wie Deutschland vorbei zu sein. Veränderte Arbeitswelten verlangen den Menschen mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ab.

Die Aufgaben der Zukunft verlangen andere und neue Kulturleistungen. Nachhaltigkeit muss dazu in Kultur und Normen verankert werden. Der wissenschaftliche Diskurs betonte in den letzten Jahren die Wichtigkeit eines Kulturwandels im Kontext der Nachhaltigkeit. Für die Bundesregierung ergeben sich hier Potenziale für strategische Kommunikation, nachhaltige Beschaffungspolitik, aber auch konsistentere Gesetzgebung. Diese Aspekte behandelt die nationale Nachhaltigkeitsstrategie bisher nur ungenügend.

Wir schlagen daher „Kultur der Nachhaltigkeit“ als Schwerpunktthema für den kommenden Fortschrittsbericht vor.

### Was ist die Vision 2050?

Ziele und Indikatoren der Strategie liefern einen wertvollen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit Deutschlands, fügen sich aber noch zu keiner kohärenten Vision zusammen. Eine Strategie für Nachhaltigkeit muss aber genau dies leisten: eine übergeordnete Zielvorstellung. So schlägt beispielsweise die Peer Review des Rats für Nachhaltige Entwicklung eine langfristige, übergreifende Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie vor. Sie fordert dazu eine Vision für das Jahr 2050.

Wie wollen wir in Zukunft als Gesellschaft zusammen leben? – das ist die zentrale Frage. An ihr muss sich der Dialog über das Leitbild der Nachhaltigkeit und dem damit einhergehenden kulturellen Wandel orientieren. An einer gesellschaftlichen Vision wird Nachhaltigkeit für die Bürgerin und den Bürger greifbar und relevant.

### Strategisches Handeln setzt auf Partizipation und Kommunikation

Die vorangegangenen Kapitel zeigen zusätzliche Elemente einer nachhaltigen Gesellschaft auf. Eine Gesellschaft, in der BIP-Wachstum einen geringeren Stellenwert einnimmt. In der jede Form von Tätigkeit, also auch Engagement für das Gemeinwohl stärker geschätzt und häufiger ausgeübt wird. Eine solche Gesellschaft hat eine neue kulturelle Beschaffenheit. Ihr sind andere Dinge wichtig.

Wohlstand definiert sich in einer solchen Gesellschaft umfassender als bloß über den Besitz materieller Güter. Entscheidend ist auch der Grad der sozialen Eingebundenheit, die persönliche Entfaltung, und das Engagement für das Gemeinwohl. Gesundheit von Körper, Geist und Seele erlangt einen höheren Stellenwert als heute. Nachhaltig zu handeln heißt, Verantwortung zu übernehmen. Für das eigene Handeln – für sich und für andere – ökologisch, ökonomisch und sozial.

Der kulturelle Wandel hin zu diesen neuen Werten ist Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit, wie es die Bundeskanzlerin vertritt. Dabei ist klar: dies erfordert weit mehr als das Umlegen der richtigen politischen Stellhebel. Vielmehr bedarf es einer Debatte über die Verwirklichung dieses neuen Wertekanon der Zukunftsfähigkeit, der politischem, gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Handeln zu Grunde liegt. Dies gelingt – in einem iterativen Dialogprozess – nur gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Wandel von Kultur und Werten hin zu mehr Nachhaltigkeit kann nicht zentral gesteuert oder veranlasst werden. Dennoch darf eine strategische Nachhaltigkeitspolitik die Frage der gesellschaftlichen Veränderung nicht ausklammern. Die Bundesregierung verspielt sonst wertvolles Potenzial. Sie muss Raum bieten, damit sich der Wandel vollziehen kann – durch Förderung von Engagement, aber auch durch mehr Partizipation, konsistentes Verhalten und offene Kommunikation.

### Empfehlungen

Bundesregierung und Verwaltung haben zahlreiche Möglichkeiten, den Wandel zu befördern. Folgende Empfehlungen geben Ansatzpunkte hierfür.

**1. KONSISTENTE BOTSCHAFTEN SENDEN** Jede politische Entscheidung nimmt Einfluss auf die Meinungsbildung der Bürgerinnen und Bürger. Sie muss auch unter diesem Gesichtspunkt strategisch durchdacht und kommuniziert werden. Im Einzelnen bedeutet dies:

- a) Zukünftige Gesetzesvorhaben stehen im Einklang mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit. Die Bundesregierung vermeidet widersprüchliche Botschaften. Ein Beispiel: Abwrackprämie und Wachstumsbeschleunigungsgesetz vermittelten im letzten Jahr den Bürgern, dass Prinzipien der ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit in Anbetracht von Partikularinteressen und tagesaktuellen Problemlösungen zweitrangig sind.
- b) Die Bundesregierung und besonders die Bundeskanzlerin unterstreichen gezielt neue Aspekte der Nachhaltigkeit in ihrer Kommunikation. Dazu gehört die Anerkennung neuer Lebens- und Arbeitsmodelle, sowie die stärkere Wertschätzung von Engagement für Nachhaltigkeit. Dies sind keine Versatzstücke. Die Botschaften fügen sich zu einer lang-

fristigen Vision für die Zukunft Deutschlands zusammen.

**2. VORBILD SEIN** Politik und Staat haben eine Vorbildfunktion. So hinterfragen Bürgerinnen und Bürger beispielsweise zu Recht den Ruf nach umweltfreundlicherem Verhalten, wenn dies nicht von Politikern und der Verwaltung vorgelebt wird.

- a) Wir empfehlen daher eine auf dem Leitbild der Nachhaltigkeit beruhende Beschaffungspolitik. Dazu erarbeitet die Regierung einen Kriterienkatalog zu ökologischer, ökonomischer und sozialer Zukunftsfähigkeit, den Staatsausgaben erfüllen müssen.
- b) In keinem Unternehmen verändert sich etwas, wenn der Chef nicht mit gutem Beispiel voran geht. Die Bundeskanzlerin setzt also mit einem persönlichen Beispiel ein Zeichen. Vorschlag: Sie macht öffentlich, wie sie versucht, ihre persönliche CO<sup>2</sup>-Bilanz zu reduzieren.
- c) Vorbild ist, was von der Gesellschaft als wertvoll erachtet wird. In Deutschland definiert die Gemeinnützigkeit, was dem Gemeinwohl dient. Wir empfehlen daher, den Begriff der Nachhaltigkeit in § 52 Absatz 1 der Abgabenordnung aufzunehmen. Dies hätte zwar keine praktischen Auswirkungen auf die Vergabe des Status der Gemeinnützigkeit. Der Begriff Nachhaltigkeit ist damit aber deutlich als Wert gekennzeichnet und verbrieft.<sup>4</sup>

**3. BILDUNG FÜR NACHHALTIGKEIT FÖRDERN** Bildung an Schulen vermittelt gesellschaftliche Werte. Eine Kultur der Nachhaltigkeit braucht die kommende Generation. Wir empfehlen den Ausbau der Initiativen zu Bildung und Nachhaltigkeit. In Anlehnung an unsere Empfehlungen zum bürgerschaftlichen Engagement sind jene Ansätze besonders förderungswürdig, welche Schüler in

Dialogprozesse einbinden, neue Praxis von Nachhaltigkeit ermöglichen und Bildungsinitiativen an Schulen vernetzen. Dazu gehören:

- a) Bereitstellung von Mitteln für die Ausweitung deutscher Programme der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ mit dem Ziel, dass mindestens 25 Prozent der Schulen in jedem Bundesland teilnehmen, sowie die stärkere Vernetzung der einzelnen Programme über das Bonner Sekretariat der UN-Dekade,
- b) Stärkere Förderung von Bildungs-Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung zwischen Schulen, öffentlicher Hand, Nichtregierungsorganisationen oder Unternehmen an einzelnen Schulen sowie die Vernetzung der einzelnen Initiativen,
- c) Einführung eines Peer-Review-Prozesses für die Vergabe von Bundesmitteln zur Förderung von Nachhaltigkeitsthemen in den Bildungsprogrammen der Länder.

#### 4. RAHMEN FÜR NACHHALTIGE PRAXIS SETZEN

Nachhaltigkeit bewährt sich in der Praxis. Die Mülltrennung ist ein Paradebeispiel: hier praktizieren wir Deutsche wie selbstverständlich ökologisches Verhalten. Eine Wertschätzung der Ressourcen und ein Verständnis für Stoffkreisläufe entwickelte sich aus der Praxis. Die Bundesregierung muss bewusst solche Handlungsstützen schaffen, um zukunftsfähiges Verhalten zu ermöglichen. Dazu gehören:

- a) Förderprogramme wie das Erneuerbare-Energien-Gesetz, die nicht nur Marktanreize setzen, sondern als „Mitmachprogramm“ Bürgerinnen und Bürger anregen, ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zu praktizieren,
- b) die Empfehlungen des vorangegangenen Kapitels zu bürgerschaftlichem Engagement für Nachhaltigkeit,
- c) Unterstützung aller Verhaltensweisen, die Ressourcengebrauch gegenüber Ressourcenverbrauch unterstützen. Dazu gehören der Ausbau existierender Recycling- und Pfandsysteme, die im Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz geregelt sind.

#### MIT GUTEM BEISPIEL VORAN: BESCHAFFUNGSPOLITIK IN BREMEN

Die Stadt Bremen richtet ihre Beschaffungspolitik am Konzept der Nachhaltigkeit aus. Damit unterstützt sie nicht nur gezielt nachhaltige Unternehmen. Sie signalisiert ihren Bürgern die Wichtigkeit von zukunftsfähigem Denken und Handeln und regt zur Nachahmung an. Zu den Maßnahmen gehören:

- Einforderung der Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen sowie eines Mindestlohns bei Zulieferern
- Einkauf umweltfreundlicher und langlebigerer Produkte, z.B. Büromaterialien, die das Qualitätssiegel „Blauer Engel“ tragen, sowie Computer und Drucker, die dem Energy-Star 4.0-Standard genügen
- Versorgung der Verwaltung mit 100 % Ökostrom

---

1 Handlungsempfehlungen für nachhaltigen Wohlstand werden im Herbst ausführlich in einem Policy Brief der *stiftung neue verantwortung* vorgestellt.

2 Erfolgreiche unternehmerische Weiterbildungsformate für den Bereich der gering Qualifizierten hat die Projektgruppe IDEAL der *stiftung neue verantwortung* in ihrem Policy Brief 05/09 „Die Erben der Babyboomer - eine neue Ressource für Deutschlands schrumpfendes Arbeitskräftepotenzial“ zusammengestellt.

3 Handlungsempfehlungen für nachhaltige Engagementpolitik werden im Herbst ausführlich in einem Policy Brief der *stiftung neue verantwortung* vorgestellt.

4 Der konkrete Vorschlag (Zusatz in kursiv): AO § 52 „(1) Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern, insbesondere, wenn dies der nachhaltigen Entwicklung dient. (...)“

## Quellenverzeichnis

### Hauptdokument

Bundesregierung (2008): *Fortschrittsbericht zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie – Für ein nachhaltiges Deutschland*

Drautz, Cordula und Tobias Leipprand (2009): Wegsteuern vom Wachstumsmantra, *Financial Times Deutschland* vom 3.11.2009

Drautz, Cordula (2010): Neue Wirtschaft - neuer Wohlstand?, *spw, Heft 177, S. 39ff.*

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2007): *Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitspolitik*

### Nachhaltiger Wohlstand

aus dem Moore, Nils (2010): Optimales statt maximales Wachstum, *Cicero, Ausgabe Juni 2010, S. 84*

Binswanger, Hans Christoph (2010): *Vorwärts zur Mäßigung. Perspektiven einer nachhaltigen Wirtschaft*

Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), Brot für die Welt, Evangelischer Entwicklungsdienst (eed) (Hrsg.) (2008): *Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt. Ein Anstoß zur gesellschaftlichen Debatte*

Dabán Sánchez, Teresa et al (2003): Rules-Based Fiscal Policy in France, Germany, Italy and Spain, *IMF Occasional Paper, No. 225*

Diefenbacher, Hans und Roland Zieschank (2009): *Wohlfahrtsmessung in Deutschland. Ein Vorschlag für einen nationalen Wohlfahrtsindex*

Frondel, Manuel und Christoph M. Schmidt (2004): Facing the truth about separability: nothing works without energy, *Ecological Economics, Volume 51, Issues 3-4, S. 217-223*

Homer-Dixon, Thomas (2009): Climate change and the renewal of civilization, Vortrag, Konferenz "The great transformation – climate change as cultural change"

Jackson, Tim (2009): Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy. *Sustainable Development Commission UK*

Martinuzzi, André und Sedlacko, Michael (2009): Bausteine einer krisenfesten Marktwirtschaft. Bestandsaufnahme und Abgrenzung des Forschungsbedarfs in den Wirtschaftswissenschaften, *Research Institute for Managing Sustainability der Wirtschaftsuniversität Wien*

nef (new economics foundation) (2009): *Green Well Fair. Three economies for social justice*

Rockström, Johan et al (2009): A safe operating space for humanity, *Nature*, Vol. 461, S. 472-475

Savage, James D. and Amy Verdun (2009): *Reforming Europe's Stability and Growth Pact: Lessons from the American Experience in Macrobudgeting*

Scharlau, Jan (2009): Socially Responsible Investment, *Schriften zum Europäischen und Internationalen Privat-, Bank- und Wirtschaftsrecht. Band 30*

## **Nachhaltige Arbeitspolitik**

Binswanger, Mathias (2001): Technological Progress and Sustainable Development: What about the Rebound Effect, *Ecological Economics*, Vol. 36, S. 119-132

Blazejczak, Jürgen (1998): Arbeit und Ökologie, ein neues Forschungsprogramm, *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Arbeitspapier S. 98-501*

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (2005): *Raumordnungsbericht 2005*

Bundesregierung (2002): *Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Zukunft*

Dahm, Daniel (2002): *Zukunftsfähiges Lebensstile – Städtische Subsistenz für mehr Lebensqualität*

DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2009): *DGB-Index Gute Arbeit – Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen*

Hans Böckler Stiftung (2000): *Wege in eine nachhaltige Zukunft, Ergebnisse aus dem Verbundprojekt Arbeit und Ökologie*

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (2008): *Gute Arbeit. 12 Thesen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie*

Initiative Bundesregelungen für die Weiterbildung (2007): *Impulse für die Finanzierung der beruflichen Weiterbildung*

nef (new economics foundation) (2009): *A Bit Rich: Calculating the real value to society of different professions*

Schaffer, Axel und Carsten Stahmer (2005): Die Halbtagsgesellschaft – ein Konzept für nachhaltigere Produktions- und Konsummuster, *GALA, Vol. 14 (3), S. 229-239*

Schmid, Günther (2008): Arbeit ohne Grenzen? Staatliche Instrumente moderner Arbeitsmarktpolitik, *Vortrag zum „Forum Berlin“ der Friedrich-Ebert-Stiftung*

Wilkoszewski, Harald et al (2009): Die Erben der Babyboomer – eine neue Ressource für Deutschlands schrumpfendes Arbeitskräftepotenzial, *Policy Brief 05/2009 der stiftung neue verantwortung*

## **Nachhaltige Engagementpolitik**

Backhaus-Maul, Holger et al (2009): *Plädoyer für eine bessere (Selbst-)Steuerungs- und Leistungsfähigkeit der Bürgergesellschaft*

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): *Monitor Engagement. Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009*

Bundesregierung (2009): *Generationendialog in der Praxis – Bürger Initiieren Nachhaltigkeit*

Bundesregierung (2008): *Fortschrittsbericht zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie – Für ein nachhaltiges Deutschland*

Ernst, Andreas (2010): *Individuelles Umweltverhalten: Probleme, Chancen, Vielfalt, KlimaKulturen*

Dahm, Daniel und Gerhard Scherhorn (2008): *Urbane Subsistenz: Die zweite Quelle des Wohlstands*

Penta, Leo (Hrsg.) (2007): *Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt*

Prognos AG und Generali Deutschland Holding AG (2009): *Engagementatlas 2009*

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2007): *Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitspolitik*

Wegrich, Kai und Tom Ling (2006): Die gesellschaftliche Mitte im Jahr 2020, *Die Zukunft der gesellschaftlichen Mitte in Deutschland, 26. Sinclair-Haus-Gespräch, S. 20-33*

Welzer, Harald und Claus Leggewie (2009): *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten – Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie*

[www.bund-bin.de](http://www.bund-bin.de)

[www.engagiert-in-deutschland.de](http://www.engagiert-in-deutschland.de)

[www.mitreden-u.de](http://www.mitreden-u.de)

[www.organizing-berlin.de](http://www.organizing-berlin.de)

## **Kultur der Nachhaltigkeit**

Ayken, Caroline and Scott Keller (2009): The irrational side of change management, *McKinsey Quarterly*, Issue 2/2009

Bachmann, Günther (2010): Öffentliche Beschaffung muss nachhaltiger werden, *Rat für Nachhaltige Entwicklung*

Bundesregierung (2009): *Zukunft gestalten – sozialen Zusammenhalt sichern*

Bundesregierung (2008): *Fortschrittsbericht zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie – Für ein nachhaltiges Deutschland*

Ernst, Andreas (2010): Individuelles Umweltverhalten: Probleme, Chancen, Vielfalt, *KlimaKulturen*

Leipprand, Tobias und Korinna Penndorf (2010): Solarförderung – Das große Mitmach-Programm, *DIE WELT* vom 12.2.2010

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2007): *Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitspolitik*

Reader's Digest (2007): *Schwarz, Rot, Gold – Teil 10 "Welche Werte den Deutschen wichtig sind"*

Welzer, Harald und Claus Leggewie (2009): *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten – Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie*

## Impressum

Alle Rechte vorbehalten.  
Abdruck oder vergleichbare Verwendung von  
Arbeiten der *stiftung neue verantwortung* ist  
auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher  
Genehmigung gestattet.

Der Policy Brief gibt ausschließlich die persönliche  
Auffassung der Autoren wieder und entspricht  
nicht notwendigerweise der Meinung der *stiftung  
neue verantwortung*.

© stiftung neue verantwortung, 2010

stiftung neue verantwortung e.V.  
Beisheim Center  
Berliner Freiheit 2  
10785 Berlin  
T. +49 30 81 45 03 78 80  
F. +49 30 81 45 03 78 97  
[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)  
[info@stiftung-nv.de](mailto:info@stiftung-nv.de)

Konzept und Gestaltung:  
Prof. Dr. h.c. Erik Spiekermann  
Edenspiekermann AG

Layout:  
enoto Medienbüro Berlin

Kostenloser Download:  
[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)

## Über uns

Die *stiftung neue verantwortung* fördert die Entwicklung neuer Ideen und Lösungsansätze zur Gestaltung der wichtigsten gesellschaftspolitischen Herausforderungen für unser Land. Durch ihre Fellow- und Associate-Programme bringt die Stiftung vielversprechende Vordenker aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen, die in interdisziplinären und sektorübergreifenden Dialog- und Forschungsprojekten Orientierungswissen für die drängenden Zukunftsfragen unserer Zeit entwickeln.

Im Rahmen ihrer Projektarbeit vermittelt die *stiftung neue verantwortung* Führungserfahrung und -wissen auf höchstem Niveau und unterstützt ihre Fellows, Associates und Partner bei der Entwicklung von Exzellenz in verantwortlicher Führungspraxis für das 21. Jahrhundert.

## Arbeitsweise

Hauptinstrument der Stiftungsarbeit bilden interdisziplinär und sektorübergreifend zusammengesetzte Projektteams. Die Projektteams ermöglichen das Zusammentreffen verschiedener Denkstile, Fragestellungen und heterogener Betrachtungsweisen. Für einen Zeitraum von zehn Monaten bilden die Projektteams die Grundlage dafür, über trennende Fächer- und Organisationsgrenzen hinweg strategisches Orientierungswissen und konstruktive Lösungsansätze zu erschließen. Jedes Projektteam wird von einem Fellow geleitet und setzt sich aus mehreren Associates zusammen. Die Zusammenstellung jedes Projektteams hängt ab von der für eine erfolgreiche Projektarbeit relevanten Themen-, Praxis- oder Prozessexpertise.

**Weitere Informationen unter: [www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)**