

Ein innovatives Verfahren für Schritte zum nachhaltigen Privathaushalt

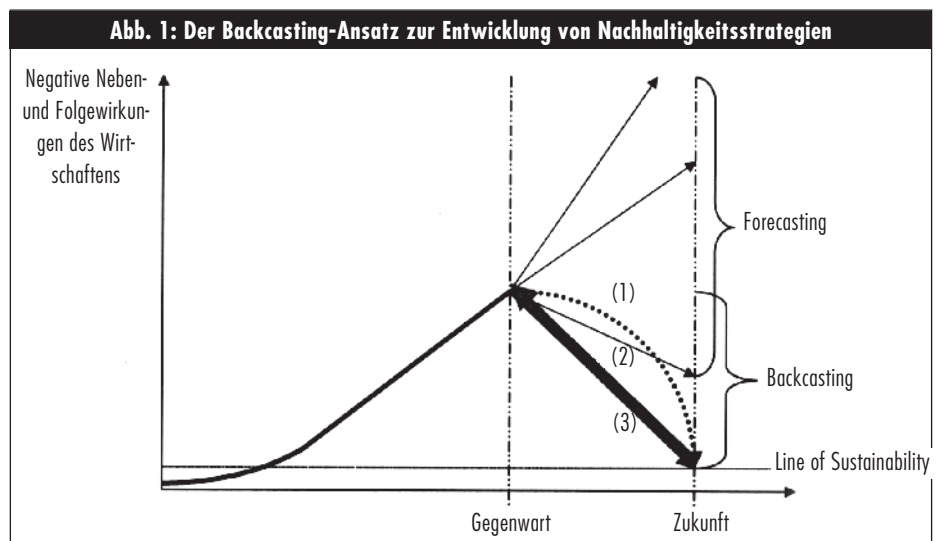
# Der Blick zurück aus der Zukunft

**Der private Haushalt der Zukunft muss nachhaltig sein oder es wird langfristig keine lebenswerte Zukunft geben. Dies war die normative Ausgangshypothese eines von der Europäischen Kommission finanzierten Forschungsprojektes (1). Das Projektteam zog daraus die Konsequenz, sich an der wünschenswerten, der nachhaltigen und nicht an der wahrscheinlichen Zukunft zu orientieren. Die Ableitung von Nachhaltigkeitsstrategien folgte deshalb dem sogenannten „Backcasting“-Ansatz. Dieser wird am Beispiel der Funktion Wohnklima vorgestellt.**

**D** Von Ulf Schrader, Matthias Bode und Christiane Pfeiffer  
 er Blick gestaltungsorientierter Nachhaltigkeitsforschung geht nach vorn. Zumeist werden auf Basis der Kenntnis von Vergangenheit und Gegenwart zukünftige Entwicklungen prognostiziert und Strategien gesucht, wie bestehende Trends in ökologisch, ökonomisch und sozial positiver Richtung beeinflusst werden können. Die Frage, ob am Ende eines solchen „Forecasting“-Prozesses, trotz bestehender Sachzwänge und technischer Grenzen, ein Zustand erkennbar wird, der tatsächlich zukunftsfähig ist, bleibt dabei häufig ausgeblendet. Wenn jedoch die Nachhaltigkeit als *conditio sine qua non* einer jeden Zukunftsstrategie angesehen wird, ist es nur konsequent, von vornherein diese gewünschte Zukunft als Ausgangspunkt zu nehmen. Dies ist der konzeptionelle Ansatz des Backcasting. Diese Methode besteht aus drei Schritten:

- Der *ersten Schritt* umfasst die Bestimmung der erwünschten Zukunft. Diese Zukunftsprojektion soll unbelastet sein von den Problemen und Zwängen der Gegenwart und zu konkreten nachhaltigen Zukunftsbildern führen.
- Im *zweiten Schritt* erfolgt dann der Abgleich mit dem Status Quo. Hier findet also der Blick zurück aus der Zukunft statt bzw. das Backcasting im engeren Sinn. Dabei gilt es, die Probleme zu identifizieren, die einer Realisierung der erwünschten Zukunft im Wege stehen.
- Auf Basis dieser Defizitanalyse erfolgt dann im *dritten Schritt* die Formulierung konkreter Strategien zur Schaffung der Voraussetzungen für eine nachhaltige Zukunft.

Dieser allgemeine Prozess war im Rahmen des Projektes zu konkretisieren (2). Ähnlich gelagerte Ansätze, wie etwa die Zukunftswerkstätten von Robert Jungk, die eine kurzfristige Generierung



Quelle: eigene Darstellung

von Zukunftsstrategien zum Beispiel im Rahmen von Wochenendseminaren zum Ziel haben, konnten für dieses zweieinhalbjährige Forschungsprojekt nur bedingt herangezogen werden. Neben dem inhaltlichen Ziel der Ermittlung von Zukunftsbildern mit den dazugehörigen Nachhaltigkeitsstrategien bestand also ein weiteres Ziel in der Entwicklung und Erprobung einer hier angemessenen Backcasting-Methodologie. Vor dem ersten Backcasting-Schritt waren Entscheidungen über den Objektbereich der Untersuchung zu treffen. Auf Grund ihrer ökologischen Relevanz sowie der spezifischen Kompetenz der beteiligten Forscher wurden als Untersuchungsbereiche die Haushaltsfunktionen Ernährung (Einkauf, Kochen, Essen/Verzehr), Wohnklima (Raumtemperierung und -beleuchtung) sowie Kleidungspflege ausgewählt. Diese Funktionen sind nicht nur vom Haushalt der Gegenwart, sondern auch vom Haushalt der Zukunft zu Gewährleisten – nur eben zukünftig auf nachhaltige Weise. Alle Funktionen wurden in jeweils drei der

beteiligten Länder untersucht, wobei in Deutschland Wohnklima und Kleidungspflege Berücksichtigung fanden.

## ► Zukunftsbilder durch Kreativitätsworkshops mit Stakeholdern

In den einzelnen Funktionen wurden auf Basis einer grundlegenden Analyse des Untersuchungsbereiches Stakeholder aus Unternehmen sowie verschiedenen nicht-staatlichen und staatlichen Organisationen identifiziert und in den weiteren Forschungsprozess eingebunden. Dabei galt es, im Rahmen einer systematischen Auswahl sowohl die heute als auch die zukünftig relevanten Akteu-

re zu berücksichtigen. Die Stakeholder-Integration folgte der Überzeugung, dass eine Umsetzung von Zukunftsstrategien realistischer ist, wenn diese nicht *für* die Stakeholder, sondern *mit* diesen entwickelt werden.

Je Land und Funktion wurden zunächst bis zu 40 Expertengespräche mit ausgewählten Stakeholdern geführt und dann ca. 20 Personen zu einem Kreativitätsworkshop eingeladen. Dieser Workshop war Ausgangs- und Bezugspunkt der Zukunftsprojektion, also des ersten Schrittes im Backcasting-Prozess. Als Zeithorizont wurde dabei das Jahr 2050 gewählt. 50 Jahre sind ein Zeitraum, der einerseits hinreichend Abstand von der Gegenwart erzeugt und damit auch „fantastische“, heute kaum denkbare Lösungen zulässt, der aber andererseits nah genug ist, um für heute lebende Menschen vorstellbar zu sein.

Die unter Anleitung professioneller Moderatoren generierten Ideen wurden dann gemeinsam mit den Workshopteilnehmern zu in sich konsis-

tenten Zukunftsbildern verdichtet. Die Pluralität von Zukunftsbildern entspricht der Überzeugung, dass auch die Zukunft, gerade wenn sie nachhaltig sein soll, von einem Nebeneinander verschiedener Lebens- und Konsumstile geprägt sein wird. Als Zukunftsbilder ergaben sich beispielsweise für die im Folgenden beispielhaft vertiefte Funktion Wohnklima in Deutschland *Comfort-Management-Service*, *Edumation* (Education & Information) und *Come Together*. Zur Verdeutlichung der spezifischen Ausrichtung dieser Zukunftsbilder eignet sich das in Abbildung 2 dargestellte Koordinatensystem genereller Konsumorientierungen, in das sich auch die Zukunftsbilder anderer Funktionsbereiche einordnen lassen.

Im Zukunftsbild *Comfort-Management-Service* kümmert sich ein Konsument gar nicht mehr um

schepflege oder zur Tele-Arbeit ermöglicht eine Verringerung der benötigten Quadratmeterzahl und damit des Aufwandes zur Sicherstellung eines angenehmen Wohnklimas.

## ► Nachhaltigkeitsanalyse

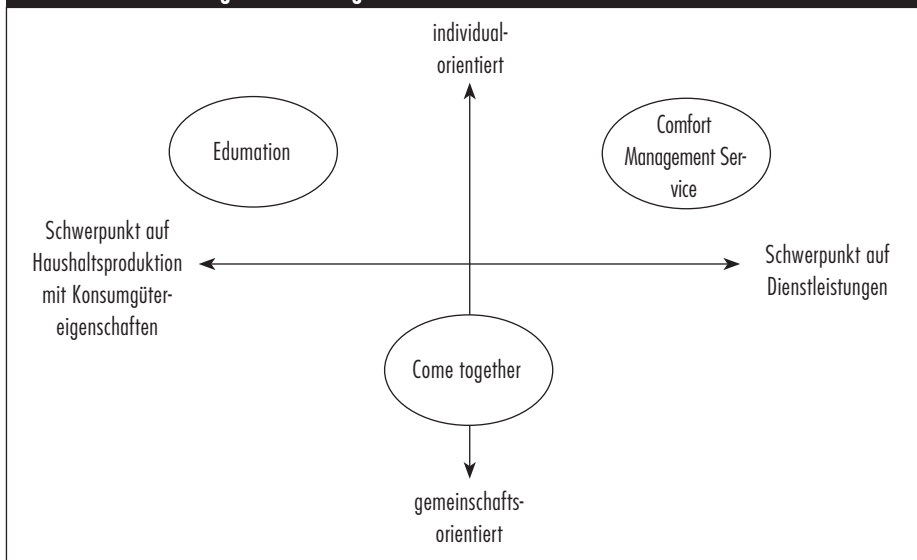
Um zu klären, ob diese Zukunftsbilder tatsächlich den Ansprüchen der Nachhaltigkeit genügen, wurden sie vom Projektteam hinsichtlich ihrer Konsumentenakzeptanz sowie ihrer ökologischen und ökonomischen Wirkungen untersucht. Die ökologische und ökonomische Wirkungsanalyse stand vor dem Problem unsicherer Rahmendaten für das Jahr 2050. Für die Funktion Wohnklima wurden die bestehenden Chancen und Risiken deshalb qualitativ beschrieben, wobei spezielle Untersuchungsinstrumente der TU Delft sowie der Manchester School of Management Anwendung

Bedürfnisse dieser Gruppe wohl am besten von den heute lebenden alten Menschen verstanden werden;

3. *Mainstream-Konsumenten*, da eine gesellschaftlich relevante Verbreitung von Zukunftsbildern langfristig auf die Akzeptanz der „breiten Masse“ angewiesen ist.

In der Funktion Wohnklima wurden folglich drei Fokus-Gruppen-Untersuchungen durchgeführt, an denen je ca. 15 Konsumenten teilnahmen, die je zwei Zukunftsbilder zu bewerten hatten. In methodischer Hinsicht kam eine Kombination quantitativer und qualitativer Verfahren zur Anwendung: Zunächst wurden die Zukunftsbilder präsentiert und zwar in Form ca. fünfminütiger Geschichten aus dem Alltagsleben fiktiver Personen im Jahr 2050. Es folgte ein Fragebogen, der die individuelle Einschätzung der Teilnehmer zum Ausdruck bringen sowie Daten zu deren Lebensstil liefern sollte. Danach fanden gut einstündige Gruppendiskussionen statt. Dieses Verfahren ermöglichte, den Erlebnis- und Erfahrungshintergrund von Konsumenten, die selbst die besten Experten ihrer eigenen Lebenssituation sind, für die bedürfnisorientierte Weiterentwicklung der Zukunftsbilder nutzbar zu machen. Ein für alle Fokusgruppen gleichermaßen zu konstatierendes Ergebnis war der Wunsch nach einer Kombination von Elementen verschiedener Zukunftsbilder.

Abbildung 2: Einordnung der Zukunftsbilder für die Funktion Wohnklima



Quelle: eigene Darstellung

Raumtemperatur und Beleuchtung seiner Wohnung. Licht, Wärme oder Raumkühlung werden automatisch und effizient gemäß der zuvor ermittelten Bedürfnisse der Konsumenten durch einen „Comfort-Management-Dienstleister“ geliefert. Das Zukunftsbild *Edumation* basiert demgegenüber wesentlich stärker auf der Eigeninitiative der Konsumenten, die durch spezielle Motivationskampagnen und Umweltbildungsmaßnahmen sowie die jederzeitige Verfügbarkeit notwendiger Informationen in die Lage versetzt werden, eine angenehme und umweltfreundliche Raumwärme und -beleuchtung sicherzustellen. Der ökologische Vorteil im Zukunftsbild *Come Together* resultiert vor allem aus einer verstärkten Gemeinschaftsorientierung: Die gemeinschaftliche Nutzung von Räumlichkeiten in verdichteten Wohngebieten zum Beispiel zur Wä-

finden.

Die Untersuchung der Konsumentenakzeptanz wurde projektübergreifend vom deutschen Team koordiniert. Für die Überprüfung der Zukunftsbilder im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit im Jahre 2050 wurden drei Konsumentenzielgruppen für maßgebend gehalten:

1. *Grüne Konsumenten*, da diese ein besonderes Interesse an umweltverträglichen Konsumstrategien haben und als sogenannte frühe Adoptoren in Frage kommen;
2. *Senioren*, da diese Gruppe in Deutschland ein sich besonders dynamisch entwickelndes Konsumentensegment mit großer Bedeutung für das Jahr 2050 darstellt und zumindest die physischen

## ► Ableitung der Zukunftsstrategien

Die gewonnenen Ergebnisse der Nachhaltigkeitsanalyse führten zu einer Anpassung der Zukunftsbilder und waren der zentrale Input für einen Strategieworkshop. Dieser wurde wiederum mit den Stakeholdern durchgeführt, wobei der Teilnehmerkreis zum Teil dem der Kreativitätsworkshops entsprach, teilweise durch neue, für die Zukunftsbilder besonders relevante Akteure ergänzt wurde. Hier galt es zunächst, die zentralen Unterschiede zwischen den Zukunftsbildern und dem Status Quo zusammenzutragen und daraus die bestehenden Probleme für die Verwirklichung einer nachhaltigen Zukunft abzuleiten. Auf Basis dieses zweiten Backcasting-Schrittes konnten dann konkrete Nachhaltigkeitsstrategien insbesondere für staatliche Institutionen und Unternehmen formuliert werden.

Am Ende des Prozesses standen also sowohl Hinweise auf notwendige Veränderungen des Ordnungsrahmens durch den Staat, als auch langfristig viel versprechende Ideen für das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen durch Unternehmen. Konkrete Beispiele aus den verschiedenen

Zukunftsbildern der Funktion Wohnklima sind hier etwa die Full-Service-Comfort-Dienstleistung, die Steckdose mit Verbrauchsanzeige, beheizbare Kleidung oder die gemeinsam nutzbaren Funktionsräume in größeren Wohnanlagen.

► **Resümee**

Trotz der verschiedenen viel versprechenden Ansätze konnten unmittelbar aus dem Projekt heraus keine praktischen Umsetzungen initiiert werden; hierzu wäre eine Weiterentwicklung der strategischen Schritte und eine intensivere Vernetzung der Stakeholder nötig gewesen, die im Rahmen des Projekts nicht zu leisten war. Grundsätzlich hat sich jedoch die hier vorgestellte Methodologie zur Gewinnung von Nachhaltigkeitsstrategien – auch nach überwiegender Meinung der beteiligten Stakeholder – bewährt. Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang die Anwendbarkeit in einem international und

interdisziplinär zusammengesetzten Forschungsteam. An einer weiteren Verbesserung und Anpassung an spezielle Anwendungssituationen (Dritte Welt, einzelne Unternehmen) wird im Rahmen von Folgeprojekten bereits gearbeitet. Generell sprechen die Projekterfahrungen dafür, die Freisetzung von Kreativität durch Backcasting sowie die intensive Integration von Stakeholdern in den Forschungsprozess zukünftig im Rahmen der Nachhaltigkeitsforschung stärker zu berücksichtigen.

**Anmerkungen**

(1) An dem interdisziplinären Projekt „Strategies towards the Sustainable Household“ (kurz: SusHouse) waren neben der Universität Hannover auch die TU Delft (Niederlande), bei der die Projektkoordination lag, die britische Manchester School of Management, das Politecnico di Milano und die Beratungsgesellschaft AVANZI aus Italien sowie das Ungarische College of Food Industry Szeged beteiligt (<http://www.sushouse.tudelft.nl>). Die hier vorgestellten Ergebnisse sind Resultat der gemein-

samen Arbeit des gesamten Projektteams.

(2) Für eine vertiefende Darstellung vgl. Bode, M./Pfeiffer, C./Schrader, U.: Strategies towards the Sustainable Household in Germany. Findings of an EU-Research Project on Clothing Care and Shelter, Lehr- und Forschungsbericht Nr. 46 des Lehrstuhls Marketing 1: Markt und Konsum der Universität Hannover, Hannover 2001. Dieser Bericht wird ab April auch als Download auf der Lestuhl-Homepage (<http://www.uni-hannover.de/muk>) verfügbar sein.

**Die AutorInnen**

Ulf Schrader, Matthias Bode und Christiane Pfeiffer sind wissenschaftliche MitarbeiterInnen am Lehrstuhl Marketing 1: Markt und Konsum der Universität Hannover.

**Kontakt:** Universität Hannover, Königsworther Platz 1, 30167 Hannover, Tel. 0511/762-5629, Fax -5630, E-mail: [us@muk.ifb.uni-hannover.de](mailto:us@muk.ifb.uni-hannover.de)

Erfolgsfaktoren regionaler umweltinformationsorientierter Unternehmensnetzwerke

# RUN for sustainability

**Wie kann in Unternehmen ein Lernprozess unter dem Vorzeichen eines umweltorientierten oder nachhaltigen Wirtschaftens angeregt werden? Informationsbezogene Vernetzung ist ein nicht ganz neuer Weg, auf den gerade lokale und regionale Agenda 21-Prozesse setzen. Die Zielrichtung sowie die Funktionsweisen derartiger Netzwerke sind allerdings ambivalent. Eine empirische Studie zeigt, was wirkungsvolle regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke (RUN) ausmacht.**

**N**achhaltiges Wirtschaften als unternehmerisches Konzept erfordert einen betrieblichen Innovationsprozess. Der bedeutet für ein Unternehmen Betreten von Neuland, Handeln unter großer Unsicherheit. Daraus resultiert häufig eine innovationsfeindliche Trägheit der Akteure. Der Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus anderen Unternehmen in themenbezogenen Informationsnetzwerken scheint ein Ausweg zu sein. Er bietet die Möglichkeit, über dezentrale Antennen – die anderen Teilnehmer mit ihrem Wissen – vielfältige schwache Signale, etwa Informationen über Technikfolgen, Anspruchsgruppen etc., aufzunehmen und somit ein weitaus umfassenderes Bild des Unternehmensumfelds zu erhalten, als nur durch den eigenen Blickwinkel. Praxisberichte über bereits eingesetzte Innovationen werden aus erster Hand ausgetauscht, was eine Zu-

*Von Eckhard Störmer*

griffsmöglichkeit auf Technologien und Know-how bedeutet.

► **Zielsetzungen von RUN**

Netzwerke allein bezüglich des einzelnen Unternehmensvorteils zu beurteilen, ist jedoch zu kurz gegriffen. Neben den unternehmensbezogenen Zielsetzungen spielen gemeinschaftliche Wirkungen für alle Teilnehmer im Netzwerk als auch auf Dritte eine Rolle. Die Teilnehmer handeln nicht nur bezogen auf die Arena Markt, sondern auch auf die Arenen Politikfindung, Politikvollzug, Öffentlichkeit sowie natürliche Umwelt. Damit lassen sich vielfältige Motivationen zur Beteiligung der Akteure an Informationsnetzwerken aufzeigen. Die regionalpolitisch gewünschte Zielrichtung dieser Netzwerke ist die Förderung eines umwelt- bzw. nachhaltigkeitsorientierten Lernprozesses in den teilnehmenden Unternehmen.

Um näheren Aufschluss über Erfolgsfaktoren solcher Netzwerke zu gewinnen, wurden zwölf unterschiedliche regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke (RUN) im Raum München empirisch analysiert (1). Sie lassen sich zu drei Typen zusammenfassen:

- Lose und institutionalisierte Zusammenschlüsse von Unternehmensvertretern zum Erfahrungsaustausch in Umweltfragen (Erfagruppen),
- Regionalgruppen von umweltorientierten Unternehmer- und Berufsverbänden sowie
- Projektnetzwerke, deren Mitglieder gemeinsam an Umweltmanagementworkshopprogrammen zur Erreichung eines Öko-Labels teilgenommen haben.

► **Wirkungsschwerpunkte**

Der Schwerpunkt der Wirkungen von RUN liegt in der unternehmensbezogenen Bewusstseinsbildung und dem Austausch von zukunftsorientierten weichen Signalen. Durch Ausdehnung der praxisorientierten Informationsbasis erweitert sich der Handlungsspielraum für die Akteure in späteren Entscheidungssituationen. Kleinschrittige Verbesserungen auf dem bestehenden Entwicklungspfad werden forciert durch leichteres Aufdecken von Verbesserungspotenzialen, die Verbreitung neuer Lösungsansätze und die Reflexion des eigenen Handelns im diskursiven Prozess. Eine direkte Innovationsorientierung liegt RUN nicht zu Grunde. Nur in Einzelfällen wird konkret nach neuen Lösungen für Problemlagen gesucht.

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.