Wuppertal Institut
für Klima, Umwelt, Energie
GmbH

Unternehmenskulturen und der Umgang mit Klimarisiken

Ansatzpunkte für ein risikobezogenes Wertemanagement

Rainer Lucas, Wuppertal Institut
Diplom Ökonom

Forschungsgruppe Stoffströme und Ressourcenmanagement

6. Workshops des Netzwerks
Sozialwissenschaftliche Klimaanpassungsforschung
Perspektiven auf Komplexität, Heterogenität und Skalenvielfalt
am 22. und 23 Nov. 2012 an der Universität Kassel

Handeln unter Unsicherheit – Ausgangssituation in der Anpassungsforschung

- vielfältige Informationsangebote und Informationstools für Unternehmen
  - dynaklim: ADAPTUS
  - KOMPASS: Klimalotse
- Wissensmanagement wird als zentraler Ansatz zur Aktivierung von Akteuren
- Capacity-Building aufgrund rationaler Einsichten, Kosten-Nutzen-Analysen als Entscheidungskriterium
- Rational choice als zentraler Handlungsmodus

Fragestellungen

- Welche Rolle spielen Werte und Einstellungen bei der Risikoabwägung?
- Wie können die Einstellungen und Werte stärker in Klimaanpassungs-strategien berücksichtigt werden?
- Zu welchen spezifischen Selektionsmechanismen führen Werthaltungen und werden damit zum Maßstab in der Beurteilung neuer Risiken
- Wie können ethische Aspekte stärker in den unternehmensbezogenen Anpassungsstrategien berücksichtigt werden?

Brauchen wir eine Kultur der Anpassung?

Kluckhorn (1951). „Kultur besteht aus Mustern von Denken, Fühlen und Handeln,

- hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole,
- die die charakteristischen Errungenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen bilden,
- dazu ihre Verkörperung in Artefakten;
- der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen (d.h. in der Geschichte begründeten und von ihr ausgewählten) Ideen und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen.“
- Den Zusammenhang von Bedeutungen und Deutungen verstehen (Geerts 1973).

Herausforderung: stärkere Thematisierung dieser Elemente in der Anpassungsforschung

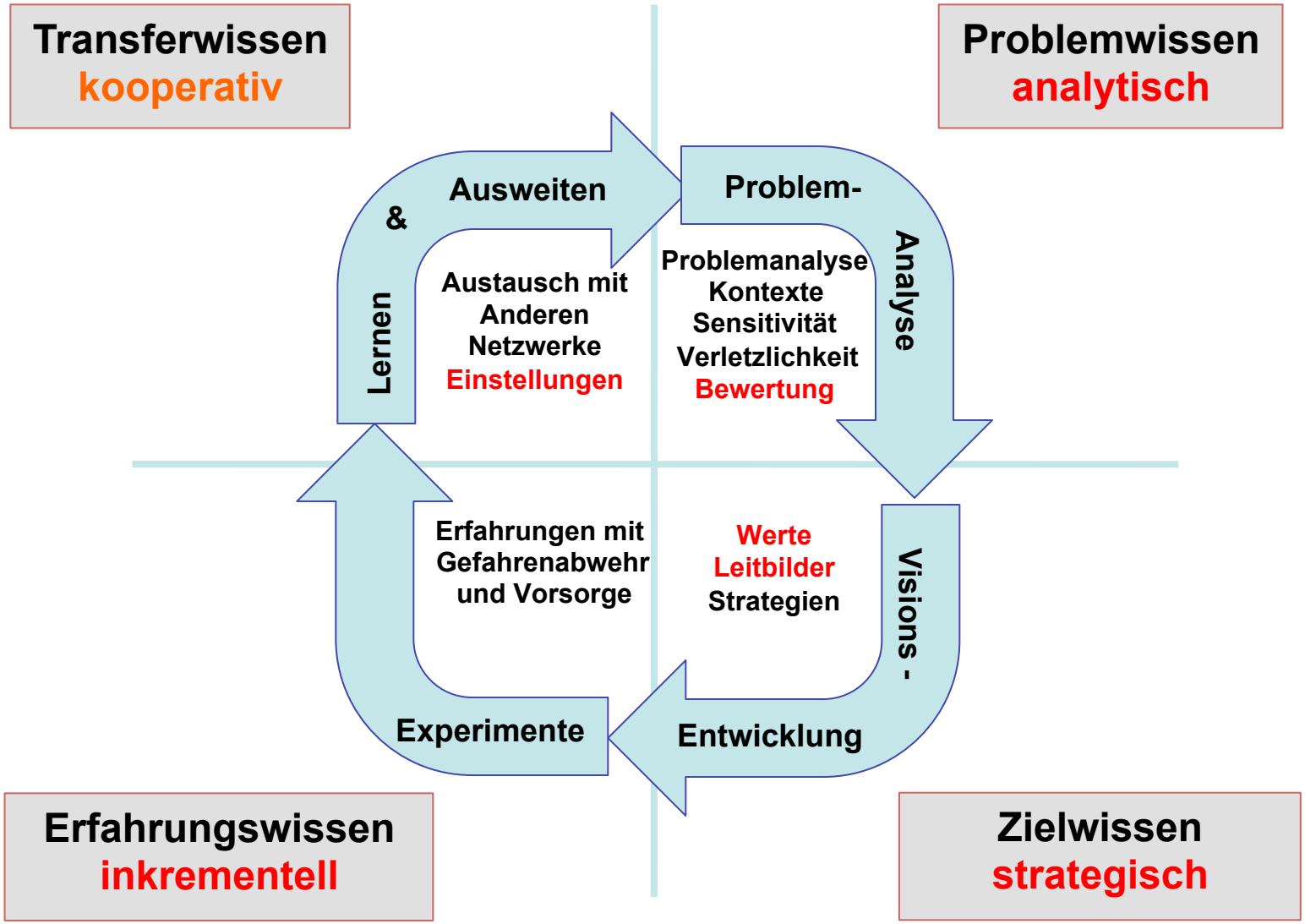
ADAPTUS - Ein Selbstcheck für Unternehmen

- Mit ADAPTUS wird ein Check entwickelt, mit dem Unternehmer überprüfen können, welche Bereiche des Unternehmens klimarobust aufgestellt sind und wo noch Handlungsbedarf besteht.

- Zielgerichtete Prüfschritte und -kriterien geben ein strukturiertes Bild von der potenziellen Betroffenheit des Unternehmens. Geprüft werden die direkten standortrelevanten Gegebenheiten, die Sicherheit und Verfügbarkeit von Infrastruktursystemen sowie die Wertschöpfungs- und Organisationsstruktur. Ebenso werden Markt- und technologische Entwicklungen sowie unternehmensrelevante politische Rahmenbedingungen betrachtet.

- Am Ende entsteht ein differenziertes Bild über die potenzielle Betroffenheit des Unternehmens, auf dessen Grundlage die eigenen Handlungsfelder priorisiert und Veränderungen gezielt angegangen werden können.

Wissensmanagement im Politikzyklus – normative Elemente, dynaklim-Ansatz



ADAPTUS – ein Tool zur Selbstevaluation

ADAPTUS – in drei Schritten zu einer klimafokussierten Unternehmensstrategie

Der Klima-Check

Der Klimawandel kann durch Stürme, Hochwasser, Starkregen oder auch Trockenzeiten Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens haben. Kritische Produktionsfaktoren fallen aus, die Ver- und Entsorgungsinfrastruktur wird beeinträchtigt oder der Standort kann gefährdet sein.

Der Klimawandel kann aber auch Chancen bieten, die genutzt werden sollten. Über die Erschließung neuer Marktpotenziale können Unternehmer als Gewinner aus dem Klimawandel hervorgehen.

ADAPTUS unterstützt Sie dabei, die Risiken aber auch Chancen Ihres Unternehmens im Hinblick auf den Klimawandel aufzudecken.

ADAPTUS zeigt indikatorbasiert auf, welche Faktoren die Verletzlichkeit Ihres Unternehmens bestimmen und welche Handlungsprioritäten sich daraus ableiten lassen:

- Informieren Sie sich mit dem **ADAPTUS-Leitfaden** über die Auswirkungen des Klimawandels auf Ihr Unternehmen.
- Überprüfen Sie im **ADAPTUS-Schnell-Check** die Relevanz des Klimawandels für einzelne Bereiche Ihres Unternehmens.
- Finden Sie mit dem **ADAPTUS-Selbst-Check** die Handlungserfordernisse für Ihr Unternehmen, legen Sie eine Prioritätenliste fest und erarbeiten Sie geeignete Maßnahmen zur Anpassung Ihres Unternehmens an den Klimawandel.

Die ADAPTUS-Bausteine

Flächen und Gebäude
Unternehmensstandorte sind vielfältigen Einflüssen des Klimawandels ausgesetzt. Hochwasser, Starkregen, Stürme etc. können erhebliche Schäden an Flächen und Gebäuden sowie Störungen im Betriebsablauf hervorrufen.

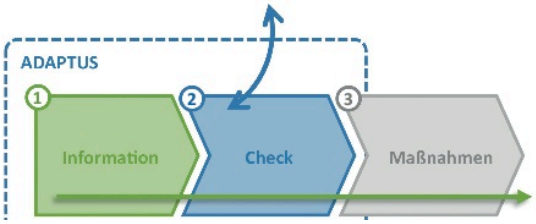
Technologie- und Marktentwicklung
Die Identifikation aktueller Trends und die Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder können für einen signifikanten Wettbewerbsvorteil sorgen. Damit kann der Klimawandel auch Chancen für Ihr Unternehmen eröffnen.

Produktion und Mitarbeiter
Industrielle Produktionsprozesse und Unternehmensaktivitäten sind teilweise in hohem Maße vom Klima abhängig (z.B. Niederschlag, Temperatur, Luftfeuchte). Veränderungen der klimatischen Bedingungen beeinflussen somit auch die Produktivität.

Kommunikation und Organisation
Offene Kommunikationsstrukturen, regelmäßige Austauschprozesse und klar definierte Verantwortlichkeiten unterstützen den Umgang mit den neuen Herausforderungen, die durch die Veränderungen der klimatischen Gegebenheiten entstehen.

Erreichbarkeit und Versorgung
Die Auswirkungen des Klimawandels können im Bereich der infrastrukturellen Versorgung Störungen verursachen. Dabei beeinträchtigen Einschränkungen der Erreichbarkeit und der Versorgung Ihre Unternehmensbereiche.

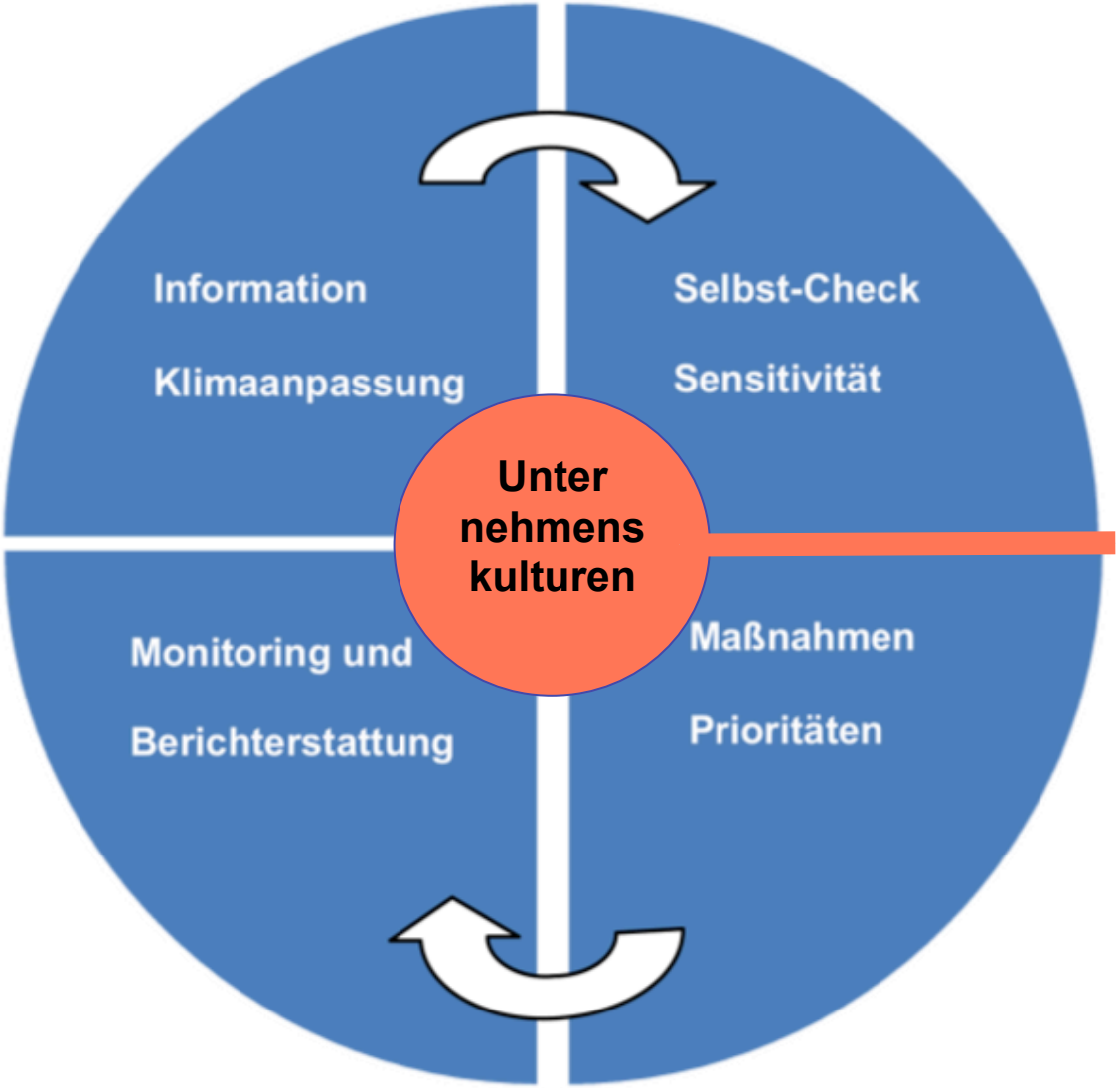
Gesetzliche Vorgaben und Fördermöglichkeiten
Gesetzliche Vorgaben zwingen Unternehmen zu internen Veränderungsprozessen. Dabei können Förderprogramme ggf. die Finanzierung von Maßnahmen unterstützen und die Unternehmensbilanz entlasten.



Ihre Vorteile durch ADAPTUS

- Sie erhalten ein differenziertes Bild über die potenzielle Betroffenheit Ihres Unternehmens.
- Sie gewinnen einen Überblick über die Handlungsfelder in Ihrem Unternehmen.
- Sie können Prioritäten setzen und Veränderungen

ADAPTUS – Reflexion der unternehmenskulturellen Einflüsse



Herausforderungen für die Anpassungsforschung

- Entwicklung von Methoden zur Ermittlung von Werturteilen zum Umgang mit Risiken
- Initiierung von Reflexions- und Abwägungsdiskursen
- Entwicklung von ethisch fundierten Anpassungs-Leitbildern als zukunftsgerichtete Sollvorstellung
- Ergänzung bestehender Unternehmensleitbilder um das Thema Risikovorsorge

Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten in Unternehmen

1) Veränderungen der Wertvorstellungen. Dies führt ggf. zu neuen Einsichten über die Notwendigkeit einer Vorsorge

   Ich bin verantwortlich für die Sicherheit meiner Mitarbeiter!!!

   Mein Unternehmen ist auf alle Gefahren vorbereitet!

2) Störungen / ungewöhnliche Veränderungen außerhalb des Unternehmens. Sie gelten meistens als relevanter für neue Einsichten!

   Das könnte mir/uns auch passieren!
   Wir müssen den Schaden begrenzen!

3) Eigene Schadenserfahrung

   Aus Schaden wird man klug!

Elemente einer Verantwortungskultur

Verantwortungsdimensionen der Klimaanpassung

Soziale Verantwortung:
- Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter
- Quantität und Qualität der Arbeitsplätze
- Sicherheit der Mitarbeiter
- Befähigung der Mitarbeiter

Ökologische Verantwortung:
- Energieeffizienz und Ressourceneffizienz von Anpassungsmaßnahmen
- Verringerung der Beanspruchung von Ökosystemleistungen

Corporate Value

Institutionelle Verantwortung:
- Aufbau von Frühwarnsystemen
- Notfallpläne
- Zuständigkeiten und Abläufen
- Erfahrungsaustausch mit anderen Betroffenen

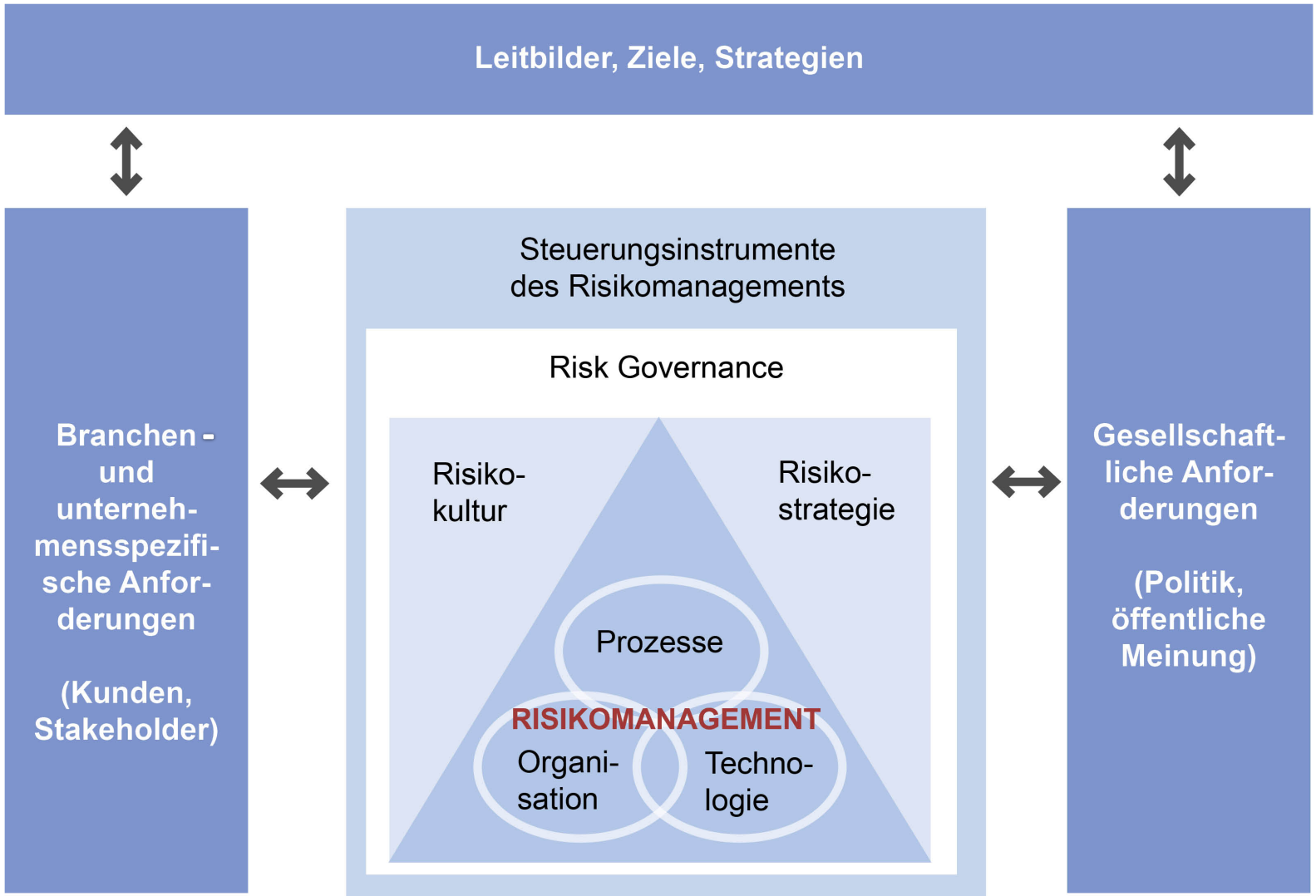
Ökonomische Verantwortung:
- Kosten und Nutzen der Maßnahmen
- No-Regret-Strategien
- Standortentwicklung, Standortsicherung
- Versicherung der elementaren Werte

Sinnelemente für Anpassungshandeln

- Effizienz
- Sicherheit
- Stabilität
- Zukunfts-Verantwortung (Vorsorge)
- Schutz
- Nachhaltigkeit

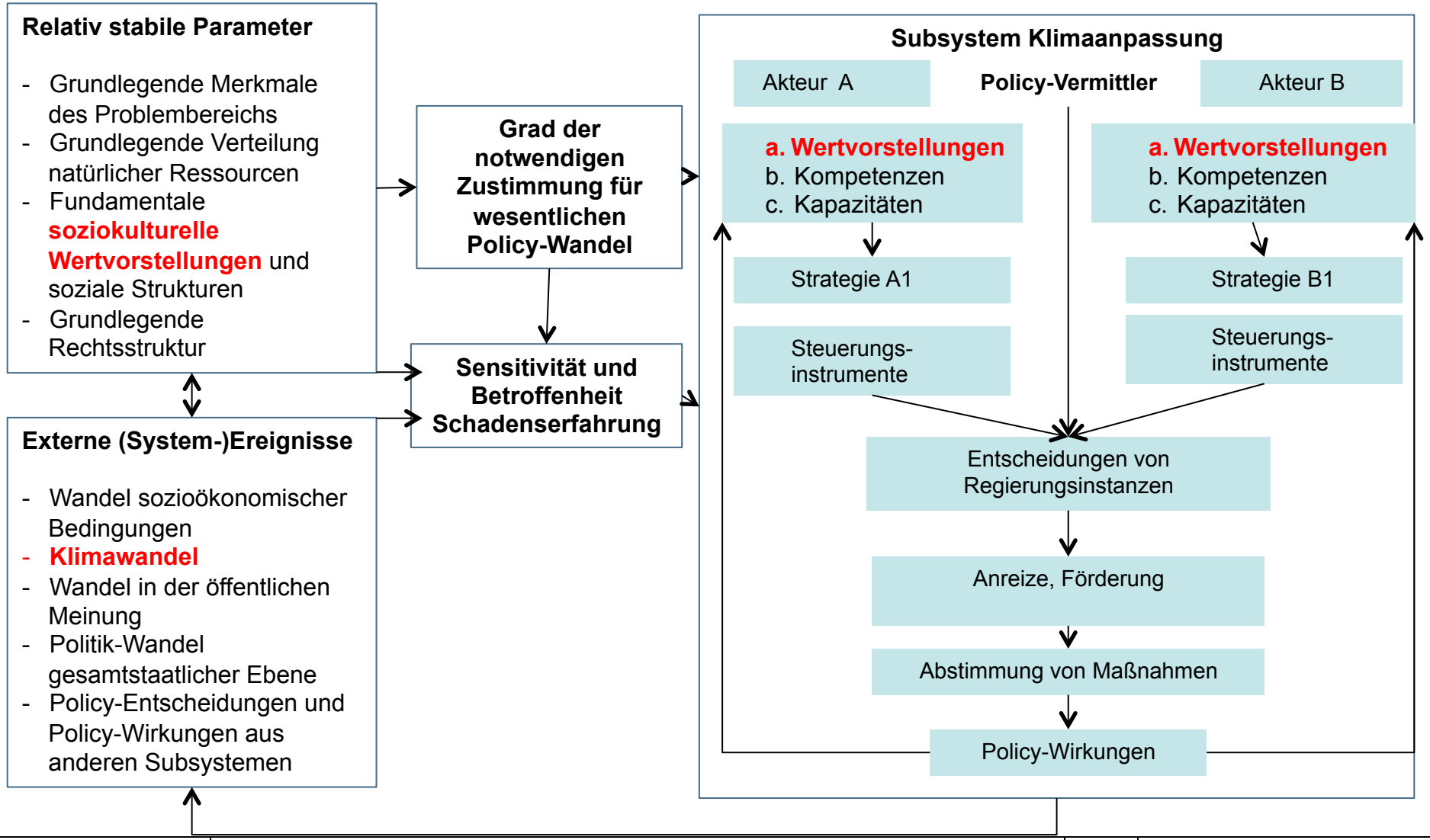
Anpassung als Teil einer Corporate Social Responsibility

Elemente zur Ausgestaltung eines dynamischen Risikomanagements



Quelle: Rainer Lucas (Wuppertal Institut) in Anlehnung an PwC (http://www.pwc.de/de/risiko-management/studie-offenbart-maengel-im-risikomanagement-deutscher-unternehmen.jhtml, letzter Zugriff 05.11.2014)

Politikrahmen zur Klimaanpassung



Quelle: Rainer Lucas (Wuppertal Institut)

Kultivierung der Anpassung in Unternehmen – weiterführende Forschungsfragen

- Sind in der Unternehmenskultur bereits Werte verankert, die sich auf den Umgang mit Risiken beziehen?
- Wie können Wertvorstellungen gestärkt werden, die eine vorsorgende Anpassung stärken?
- Wie können die Ziele der Klimaanpassung mit den bestehenden Unternehmenszielen verbunden werden?
- Wie können die Anpassungsziele symbolisiert werden und Eingang in die Unternehmenskommunikation finden?

Praktische Konsequenzen für die unternehmensbezogene Anpassungsforschung

- Informationstools (z.B. Klimalotse KomPass) und Selbstchecks wie ADAPTUS (dynaklim) führen nicht zu einer vollständigen Information.
- Die eigentliche Entscheidung, Maßnahmen durchzuführen, ist von Werthaltungen und Einstellungen beeinflusst.
- Somit besteht die Herausforderung einen reflektierenden Diskursmodus zu finden, in dem die Werthaltungen zum Umgang mit Unsicherheit überhaupt zur Sprache kommen können.
- Risikopolitische Kompetenzentwicklung ist alleine mit Informationstools nicht möglich.
- Durch die Anpassungsstrategien, Beratungen müssen auch die Sinnelemente des Anpassungshandelns thematisiert werden.
- Es geht um eine kulturelle Einbettung des Anpassungshandelns!

Konsequenzen für die sozialwissenschaftliche Anpassungsforschung

1. Rationale und objektivistischer Entscheidungsmodelle werden in Frage gestellt.
2. Der Wissensbegriff wird umgedeutet. Wissen wird nun nicht mehr einfach durch Aufnahme und Verarbeitung von Daten interpretiert.
3. Der Erkenntnisprozess, der zum Anpassungshandeln führt, wird als ein wertebasierter Umdeutungs- und Realisierungsvorgang begriffen.
4. Diskurse, Diskurskoalitionen, Policy-Framing, Agenda-Setting etc. werden auf ihre impliziten Wertaussagen reflektiert.
5. Sensible Fragen brauchen Vertrauen! Was ist wichtig, was ist unwichtig aus Sicht der Akteure?
6. Diskurse über das Risikoverständnis sind notwendig.

Wuppertal Institut
für Klima, Umwelt, Energie
GmbH

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Rainer Lucas
Diplom Ökonom

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH
Döppersberg 19
42103 Wuppertal
Telefon: 0202 2492 260
E-Mail: rainer.lucas@wupperinst.org
www.wupperinst.org