

Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane

Article — Digitized Version

Umweltmanagement konkret: Erfahrungen aus acht Jahren Entwicklung beim Migros-Genossenschafts-Bund

GDI-Impuls

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane (1985) : Umweltmanagement konkret: Erfahrungen aus acht Jahren Entwicklung beim Migros-Genossenschafts-Bund, GDI-Impuls, ISSN 1422-0482, Gottlieb-Duttweiler-Instituts für Entscheidungsträger in Wirtschaft u. Gesellschaft, Rüslikon; München, Iss. 1, pp. 23-35

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122487>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

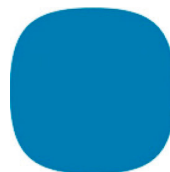
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

UMWELTMANAGEMENT
KONKRET:
**ERFAHRUNGEN AUS ACHT
JAHREN ENTWICKLUNG
BEIM MIGROS-
GENOSSENSCHAFTS-BUND**

von
Meinolf Dierkes und Ariane Berthoin Antal

Eines der umfangreichsten und von den Erwartungen her anspruchsvollsten Experimente eines Umweltmanagementsystems begann 1976 beim Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich. Obwohl noch keineswegs als abgeschlossen anzusehen, ist es auf der Basis der ersten acht Jahre heute schon möglich, erste Erfahrungen – Erfolge wie Misserfolge – aufzuzeigen und damit Grundlagenkenntnisse für ein umfassendes Umweltmanagement bereitzustellen. Dieser Artikel geht auf die Motive ein, aus denen heraus Migros sich zu einem solchen Schritt entschlossen hat. Es wird beschrieben, wie Entwicklung und Lernprozess organisiert und ausgeführt wurden. Es werden mit Hilfe von Fallbeispielen die Einflüsse der Unternehmenskultur auf das gesellschaftsbezogene Verhalten der Migros analysiert, ehe dann abschliessend die Grenzen und Möglichkeiten der Sozialbilanz als Instrument für ein kulturbewusstes Umweltmanagement erörtert werden.

I. UMWELTMANAGEMENT: WESHALB ÜBERHAUPT?

Das soziopolitische Umfeld der Unternehmen ist heute komplexer und vielfältiger geworden, so dass intuitive, informelle Beobachtungs- und Planungsansätze den Anforderungen nicht mehr angemessen sind.

Auf die Frage, warum gerade in den letzten Jahren den Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt verstärkte Aufmerksamkeit zuteil wird, lassen sich zwei wesentliche Gründe anführen. Erstens ist die sozio-politische Umwelt der Unternehmen heute komplexer und vielfältiger geworden, so dass intuitive, informelle Beobachtungs- und Planungsansätze den Anforderungen nicht mehr angemessen sind. Es ist notwendig geworden, systematisch Informationen über das sozio-politische Umfeld einzuholen, zu analysieren und in unternehmenspolitische Entscheidungen umzusetzen. Die erfolgreiche Verfolgung von wirtschaftlichen Zielen setzt somit die Einbeziehung von umfangreichen und detaillierten Informationen über Entwicklungen in der gesellschaftlichen, politischen und ökologischen Umwelt voraus. Um Trends in diesen Entwicklungen erkennen, Prioritäten setzen und auf Herausforderungen reagieren zu können, brauchen Unternehmen neue strategische Instrumente. Mit dem Ziel, wirtschaftliche Entscheidungen rationeller zu treffen, wird unter dem Begriff «Umweltmanagement» nach solchen Konzepten gesucht, die die Sammlung der notwendigen Daten, die Analyse der Konsequenzen für das Unternehmen und die Ausarbeitung der entsprechenden Unternehmenspolitik gewährleisten.

Die Erfüllung der ökonomischen Aufgabe allein wird nicht mehr als ausreichend angesehen.

Zu dem Bestreben, wirtschaftliche Entscheidungen durch die Einbeziehung sozio-politischer Entwicklungslinien auf eine rationalere Grundlage zu stellen, kam zweitens hinzu, dass sich in den sechziger und siebziger Jahren ein neues Verständnis von der Rolle und den Aufgaben des Unternehmens herausgebildet hat: Die Erfüllung der ökonomischen Aufgabe allein wurde nicht mehr als ausreichend angesehen. Die steigenden gesellschaftli-

Um diesem neuen Verständnis von der Rolle und den Aufgaben des Unternehmens gerecht zu werden, mussten neue Management-Instrumente entwickelt werden.

Die Preispolitik beruht auf der «Erklärung von 1940», in der sich die Migros verbürgte, die Preise «aus nichts anderem zu errechnen als den Kosten guten Materials, reichten Löhnen, niedrigsten Transport- und Betriebskosten und mässigstem Handelszuschlag». In Verfolgung dieses Grundsatzes wird in der Regel gegenüber den direkten Konkurrenten ein Preisvorsprung zwischen 10 und 20 %, gerechnet als Durchschnitt über den gesamten Jahresbedarf eines Haushaltes, angestrebt. Dabei gilt aber auch der Grundsatz, keine Ware unter dem Einstandspreis zu verkaufen.

chen Kosten des wirtschaftlichen Wachstums und auch der Wertewandel in den Industriegesellschaften, in dessen Gefolge der Verbesserung der Lebensqualität ein höherer Stellenwert beigemessen wurde, stellten die Orientierung der unternehmerischen Entscheidungsfindung und -handlung an rein ökonomischen Kriterien in Frage. Der in einer breiten Öffentlichkeit stattfindende Umdenkungsprozess schlug sich auch im Unternehmen nieder und führte zu einem sich neu entfaltenden Bewusstsein von der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, das die Konsequenzen unternehmerischen Handelns im breiteren Sinne umfasste. Wie andere Entscheidungsträger in der Gesellschaft fragten auch Manager zunehmend nach den spezifischen sozialen und ökologischen Auswirkungen, die die Tätigkeit von Unternehmen mit sich bringen. Hierfür war es notwendig zu wissen, wer in welchem Umfang davon betroffen wird, und zu entscheiden, welche negativen Auswirkungen angesichts gegebener und sich entwickelnder Prioritäten vordringlich verringert werden sollten. Um diesem neuen Verständnis von der Rolle und den Aufgaben des Unternehmens gerecht zu werden, mussten neue Managementinstrumente entwickelt werden.

Schlagwortartig zusammengefasst bedeuteten also diese beiden Entwicklungen für die Unternehmenspolitik: die Erweiterung der Vorausschauaktivitäten des Unternehmens um die Beobachtung sozio-politischer Trends, die Integration solcher Erkenntnisse in die Unternehmensplanung sowie die Erweiterung des betrieblichen Informationssystems um Daten sozialer und ökologischer Leistungsfähigkeit.

Gegenstand des Umweltmanagements war damit nicht mehr die Frage, ob Daten über die sozio-politische Entwicklung mit in die Entscheidungen des Unternehmens aufgenommen werden sollten, sondern wie dies geschehen kann. Hierzu waren Experimente erforderlich, die aufgrund unterschiedlicher Ausgangslagen und Organisationsvoraussetzungen ganz unterschiedliche Formen annahmen: Von Gemeinschaftsprojekten verschiedener Unternehmen im Bereich der gesellschaftspolitischen Vorausschau (social forecasting) über public affairs committees in den Aufsichtsräten U.S.-amerikanischer Unternehmen bis zur Schaffung von Stabsstellen unter Bezeichnungen wie «Unternehmen und Gesellschaft» sowie vielfältige Ansätze der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung (Sozialbilanzen). Diese Experimente verfolgten ein doppeltes Ziel. Es sollte ein Instrument entwickelt werden, das sich zum einen für die interne Managementinformation eignete und mit dessen Hilfe sich zum anderen Aspekte des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens an eine Vielzahl von Bezugsgruppen vermitteln liessen.

Die Erfahrungen mit den verschiedenen Ansätzen des Umweltmanagements zeigen jedoch, dass die Bereitstellung von Informationen und Massnahmen nicht ausreicht, um gesellschaftliche Verantwortung und rationale Entscheidungen – im Sinne der oben dargestellten erweiterten Rationalität – in allen Unternehmensbereichen zu garantieren. Deutliche Unterschiede im Unternehmensverhalten bleiben. Warum kommen beispielsweise vergleichbare Unternehmen unterschiedlich erfolgreich mit den Veränderungen in der Umwelt zurecht? Oder warum ist innerhalb eines einzelnen Unternehmens die Fähigkeit, gesellschaftliche Herausforderungen zu erkennen und damit umzugehen in einzelnen Bereichen, z.B. Personalwesen oder Verbraucherpolitik, unterschiedlich stark entwickelt? Diese Beobachtungen aus der Praxis deuten auf andere betriebsinterne Faktoren hin, die die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Umgang mit Umweltanforderungen massgeblich beeinflussen.

Neuere Forschung, die sich mit dieser Problematik beschäftigt, fasst diese Faktoren als «Unternehmenskultur» zusammen. Kultur wird gewöhnlich als

Experimente waren erforderlich: von Gemeinschaftsprojekten im Bereich der gesellschaftspolitischen Vorschau über public affairs committees bis zur Schaffung von speziellen Stabsstellen und den Ansätzen der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung.

Beobachtungen in der Praxis deuten darauf hin, dass betriebsinterne Faktoren die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Umgang mit Umweltanforderungen massgeblich beeinflussen.

Der unternehmenspolitische «Filter» bestimmt, wie das Unternehmen die Aussenwelt wahrnimmt, welche Aufgaben mit welcher Priorität angegangen und gelöst werden.

soziales oder normatives Bindemittel definiert, welches eine Organisation zusammenhält. Sie drückt die Wertschätzungen, Ideale oder Anschauungen aus, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden. Unternehmensspezifische, traditionell gewachsene Werte sind stets auch mit Verhaltensmustern und Prozessen verbunden, die sich wie «Filter» auswirken: Sie beeinflussen, wie das Unternehmen die Aussenwelt wahrnimmt, welche Aufgaben mit welcher Priorität es sich zuschreibt und wie es diese Aufgaben löst. Um «Umweltmanagement» in dem angestrebten Sinne zu betreiben, müssen Ausgleichs für diese kulturell bedingten Filtereffekte entwickelt werden. Das Ziel dabei ist, auf den Stärken der traditionellen Unternehmenskultur aufzubauen und ihre Schwächen zu kompensieren.

2. DIE MOTIVE DER MIGROS

Warum gerade die Migros? Da die Zahl der Unternehmen, die mit so verstandenen Konzepten eines Umweltmanagementsystems experimentieren, nicht sehr hoch ist, stellt sich die Frage: Was hat die Migros dazu motiviert? Pierre Arnold, über die Zeit des bisherigen Experiments Präsident der Verwaltungsdelegation des Migros-Genossenschafts-Bundes, erläuterte die Gründe und Motive des Unternehmens wie folgt:

DIE MIGROS HAT SICH IN DEN LETZTEN JAHREN ZU EINEM DER GRÖSSTEN UNTERNEHMEN DER SCHWEIZ ENTWICKELT. DASS ES DABEI ZUGLEICH IMMER KOMPLEXER, VIELGESTALTIGER UND FÜR AUSSENSTEHENDE UNÜBERSCHAUBARER WURDE, LIEGT AUF DER HAND. DA GRÖSSE VERPFLICHTET UND DA DER GENOSSENSCHAFTLICHE CHARAKTER DER MIGROS ÜBERDIES NACH EINER ERHÖHTEN TRANSPARENZ UNSERER GESAMTEN TÄTIGKEIT VERLANGT, VERÖFFENTLICHT DIE MIGROS ALS ERSTES SCHWEIZERISCHES UNTERNEHMEN DIESER GRÖSSE DIE HIER VORLIEGENDE SOZIALBILANZ (VORWORT ZUR SOZIALBILANZ 1978).

Ausgeprägte, gesellschaftliche Verantwortung, Offenheit und Bereitschaft zur Transparenz sowie der Wille, über das augenblicklich Verlangte hinauszugehen, prägen die Migros-Unternehmenskultur.

Aus dem Blickwinkel des teilnehmenden Beobachters, den der erstgenannte Verfasser als wissenschaftlicher Leiter des Migros-Experiments einnehmen konnte, lässt sich diese Aussage Arnolds im wesentlichen unterstützen, wäre jedoch um einige Aspekte zu ergänzen. Der Gründer, Gottlieb Duttweiler, hat die Ziele und Grundwerte des Unternehmens stark geprägt, wobei in diesem Zusammenhang drei Faktoren besonders wichtig erscheinen. Erstens ist es charakteristisch für das Selbstverständnis der Migros, eine stärkere gesellschaftliche Verantwortung als vergleichbare Unternehmen zu entwickeln. Zweitens ist es traditionell für wichtig und notwendig gehalten worden, eine Offenheit und Bereitschaft zur Transparenz zu zeigen. Drittens gehört es zur Migros-Kultur, über das augenblicklich Verlangte hinauszugehen.

Bei alledem muss berücksichtigt werden, dass die Kultur eines Unternehmens auch einem Wandel unterworfen ist. Natürlich führt es zu Veränderungen, wenn z.B. die Gründergeneration durch neue Manager ersetzt wird, wenn das Unternehmen grösser und komplexer wird, oder wenn es in neue Bereiche hineinwächst. Obwohl die ursprüngliche Unternehmensphilosophie oft nur noch in Bruchstücken vorhanden ist, stellte sie jedoch im Falle der Migros ein nicht zu unterschätzendes, unterstützendes Klima für das Experiment dar.

Die Einführung eines systematischen Ansatzes in Form von Sozialbilanzen entsprach dem, was die Gründergeneration eher intuitiv und weniger systematisch als handlungsleitende Philosophie vertreten hat.

Mit anderen Worten, Umweltmanagement ist der Migros-Kultur nicht fremd. Die Einführung eines systematischen Ansatzes in Form von Sozialbilanzen entsprach dem, was die Gründergeneration eher intuitiv und weniger systematisch, aber im damaligen Rahmen offensichtlich erfolgreich als handlungsleitende Philosophie vertreten hat. Es gehört zu den Stärken der

Die grosse wirtschaftliche Expansion und die damit einhergehende sichtbare Stärkung ihrer Machtstellung in der Gesellschaft zwang die Migros besonders, politisch und gesellschaftlich sensibel zu planen und zu handeln.

Migros, dass sie rechtzeitig die Notwendigkeit erkannt hat, das intuitive durch ein strukturiertes Verfahren zu ersetzen.

Neben diesen internen, unternehmenskulturellen Faktoren muss allerdings ebenso deutlich gesehen werden, dass zu Beginn des Experiments die Migros unter starkem gesellschaftlichen und politischen Druck stand. Ihre grosse wirtschaftliche Expansion und die damit einhergehende sichtbare Stärkung ihrer Machtstellung in der Gesellschaft zwang sie besonders, politisch und gesellschaftlich sensibel zu planen und zu handeln. Das Instrument Sozialbilanz wurde also auch deswegen gewählt, weil das Konzept es der Unternehmensleitung zugleich ermöglichen soll, eine sozial verantwortliche Politik systematisch zu entwickeln und der Gesellschaft darüber Rechenschaft abzulegen.

Arnold hat das, was sich die Migros von der Sozialbilanz versprochen hat, wie folgt formuliert:

AUFGABE EINER SOZIALBILANZ IST ES, STÄRKEN UND SCHWÄCHEN, LEISTUNGEN UND MÄNGEL EINES UNTERNEHMENS IN ALLER ÖFFENTLICHKEIT DARZULEGEN. DIE SOZIALBILANZ MAG SO DAZU BEITRAGEN, AUF DER EINEN SEITE EIN BESSERES VERSTÄNDNIS FÜR DAS WIRKEN EINES UNTERNEHMENS ZU WECKEN; AUF DER ANDEREN SEITE KANN UND SOLL DIE SOZIALBILANZ DEM UNTERNEHMEN SELBST ANSPORN UND ANREGUNG BIETEN, SEINE VERANTWORTUNG GEGENÜBER DER ÖFFENTLICHKEIT KLARER ZU SEHEN UND ALLFÄLLIG NOTWENDIGE KORREKTUREN DES UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS RASCHER UND ENTSCHIEDENER VORZUNEHMEN (VORWORT ZUR SOZIALBILANZ 1978).

3. UMWELTMANAGEMENT MIT HILFE DER SOZIALBILANZ – WIE ES DIE MIGROS ORGANISIERT

Das grundlegende Konzept bei der Entwicklung des Umwelt-Managementsystems der Migros war das der zielbezogenen Berichterstattung und Rechnungslegung.

Das grundlegende Konzept bei der Entwicklung des Umweltmanagementsystems der Migros war das der *zielbezogenen Berichterstattung* und *Rechnungslegung*. Dieses gründet sich auf die Erkenntnis, dass neben ökonomischen Zielen auch *gesellschaftliche Anliegen* zentral für Entscheidungen über die Unternehmensplanung und die Beurteilung von Unternehmensleistungen sind. Die Unternehmensziele werden im Rahmen dieses Konzepts vom Management – in Abhängigkeit von seiner Wahrnehmung der sozialen, ökonomischen und politischen Bedingungen und einschliesslich der Forderungen verschiedener Bezugsgruppen – festgelegt. Das Konzept der zielbezogenen Rechnungslegung bezieht die ökonomischen und gesellschaftlichen Ziele des Unternehmens auf seine Aktivitäten in einem gegebenen Zeitraum. Das Ausmass, in dem diese Ziele erreicht wurden, ist folglich Gegenstand der internen und externen Berichterstattung.

PROZESSSCHRITTE

Zielfestlegungsprozess

a Zu Beginn des Experiments wurde zunächst in einem breit angelegten und umfassenden Prozess auf der Basis der statutarischen und genossenschaftlichen Grundlagen, des Selbstverständnisses der Migros sowie einer Analyse langfristiger gesellschaftlicher Veränderungen eine Neuformulierung der Unternehmensgrundsätze und -ziele erstellt. Dem Konzept der zielbezogenen Berichterstattung folgend, stellte dies die Grundlage und Ausgangsbasis der weiteren Arbeit dar. Abgeleitet aus diesen Grundvorstellungen, wurden unter sorgfältiger Beobachtung der sozio-politischen Entwicklung mittelfristige Ziele festgelegt, die ihren konkreten Nie-

Ausgehend von Grundvorstellungen wurden Einzelvorgaben für die jeweils zwei Jahre langen Planungs- und Berichterstattungs-Perioden festgelegt.

derschlag in Einzelvorgaben für die jeweilige Planungs- und Berichterstattungsperiode finden sollen.

Aufgrund des Umfangs der erforderlichen Arbeiten wurde der zeitliche Abstand zwischen zwei Berichtsperioden, und damit auch der Zeitraum für die Planung konkreter Einzelmassnahmen, auf zwei Jahre festgelegt. Dies bedingte, dass die im Rahmen der zielbezogenen Berichterstattung konzeptionell vorgesehene Integration von Geschäftsbericht und Sozialbilanz nicht möglich war.

Das gewählte Organisationsmodell erwies sich insgesamt als äusserst vorteilhaft für die Akzeptanz des Experiments sowie auch für das erforderliche breite Engagement.

Organisationsmodell

b Der Prozess der Zielfestlegung wurde von leitenden Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmensbereiche getragen, von einem Wissenschaftlerteam begleitet und unterstützt sowie von einem Lenkungsausschuss überwacht. Dieser setzte sich, ausser aus dem Präsidenten und weiteren Mitgliedern der Verwaltungsdelegation, aus Vertretern der

Die allgemeinen Ziele der M-Gemeinschaft bezüglich Umweltschutz, Energiesparen und Verringerung des Ressourcenverbrauchs haben sich seit der letzten Sozialbilanz nicht verändert. Sie lauten:

- Herabsetzung der Umweltbelastung durch Verbrennungsprozesse (Heizung, Transport, Abfallverbrennung) und Abfälle,
- Verringerung des Energie- und Wasserverbrauchs,
- Ausdehnung der Grunddatenerfassung und -verarbeitung mit Schwerpunkt auf den Filialen,
- Verlagerung der Transporte von der Strasse auf die Schiene.

Genossenschaftsleitungen und einzelnen ausgewählten Mitgliedern des oberen Managements zusammen. Die Koordination lag in der Hand einer hierfür eingerichteten Stabsstelle für Sozialbilanzen. Zum Teil wurden zu einem späteren Zeitpunkt, vor allem bei der Erstellung der Dritten Sozialbilanz – konsequent für die Entwicklung eines Umweltmanagementsystems –, auch einzelne wichtige Bezugsgruppen und ihre Vorstellungen von nötigen und möglichen Prioritäten einbezogen.

Dieses Organisationsmodell erwies sich insgesamt als äusserst vorteilhaft für die Akzeptanz des gesamten Experiments in der Migros wie auch für das erforderliche breite Engagement. Versuche, neue Konzepte gesellschaftsbezogener Planungs- und Entscheidungsfindung einzuführen – darauf hat die einschlägige Literatur seit langem bereits hingewiesen –, stehen und fallen mit dem Ausmass und der Intensität, mit der sich die jeweilige Unternehmensleitung für sie einsetzt. Das starke persönliche Engagement des Präsidenten der Verwaltungsdelegation, aber auch der übrigen Mitglieder des oberen Managements, im Prozess der Entwicklung des Umweltmanagementsystems bei der Migros, bestätigen voll diese Erkenntnis. Die Mitwirkung externer Wissenschaftler stellte sicher, dass ohne Zeitverzug neueste Erkenntnisse in der methodisch-konzeptionellen Entwicklung und Ergebnisse aus Experimenten anderer Unternehmen in den Prozess eingebracht werden konnten; sie ermöglichte es auch, Sichtweisen und Vorstellungen zu diskutieren und zu nutzen, die aus der spezifischen Unternehmenskultur heraus nicht oder nur sehr schwach vertreten wurden. Die Einbeziehung der Vorstellung externer Gruppen gab über eine sorgfältige Literaturanalyse und Umfragen hinaus die Möglichkeit, ein breites und umfassendes Bild von den Entwicklungslinien im Umfeld der Migros und den spezifischen Erwartungen an das Unternehmen in diesen Prozess einzubringen. Das Organisationsmodell, auch wenn es auf den ersten Blick aufwendig und komplex erscheint, war daher ein wesentliches Element für die Sicherung des erfolgreichen Verlaufs und Abschlusses des Experiments.

Berichterstattungsprozess

c Die Sozialbilanzen berichteten dann über konkrete Ziele der Berichtsperiode und ihre Einbindung in die langfristigen Unternehmensgrundsätze, über Massnahmen und hierfür genutzte Ressourcen, über Zielerreichungsgrad und weitere nächste Schritte. Der jeweilige Bericht wurde mit erläuternden Kommentaren versehen. Zu betonen ist in diesem Zusammenhang, dass trotz vielfältig kritischer Inhalte die extern veröffentlichte Sozialbilanz stets dem intern benutzten Konzept entsprach.

Die Einbeziehung der Vorstellung externer Gruppen gab über eine sorgfältige Literaturanalyse und Umfragen hinaus die Möglichkeit, ein Bild der Entwicklungslinien des Umfeldes der Migros und den spezifischen Erwartungen an das Unternehmen einzubringen.

Behandlung spezieller Fragen und Schwerpunktthemen

d Um möglichst vielen Informationsbedürfnissen mit der Berichterstattung gerecht zu werden, wurden seit der Sozialbilanz 1980 unternehmenspolitisch und gesellschaftlich besonders wichtig erscheinende Probleme in einem Sonderkapitel «Unter der Lupe» aufgegriffen und vertieft analysiert. So wurden in der Sozialbilanz 80 und in der Dritten Sozialbilanz jeweils Teilaspekte der übergreifenden Frage nach der Migros und ihrer Macht behandelt, nämlich zum einen der Nachfragemacht der Migros (Sozialbilanz 80) und zum anderen Auswirkungen der Standardpolitik von Migros (Dritte Sozialbilanz).

Öffentliche Reaktion

Durch Auswertung der öffentlichen Diskussion sowie umfangreiche Befragungen, Einzelgespräche und Debatten wurde versucht, ein dialogorientiertes Umwelt-Management aufzubauen.

e Vor allem in den Medien wurde das Bemühen der Migros, auf soziale und ökologische Herausforderungen zu reagieren, zum Teil sehr intensiv diskutiert. Dabei standen zunächst das Konzept der externen Berichterstattung an sich, dann aber zunehmend die Inhalte der Berichte und vor allem der jeweiligen Schwerpunktthemen im Mittelpunkt des allgemeinen Interesses. Durch Auswertung dieser öffentlichen Diskussion sowie umfangreiche Befragungen, Einzelgespräche und öffentliche Debatten der Unternehmensleitung mit Vertretern der wesentlichen Bezugsgruppen (Gewerkschaften, Konsumenten- und Umweltschutzbewegungen usw.) wurde versucht, ein dialogorientiertes Umweltmanagement aufzubauen.

AUSWERTUNG

Die gleichsam erzwungene systematische Beschäftigung mit soziopolitischen Fragen sensibilisiert das Management für wichtige Veränderungen in seiner Umwelt.

Ziel dieses umfangreichen und umfassenden Prozesses, der hier nur in Umrissen skizziert werden konnte, war es, ein Management-Konzept zu entwickeln, das es der Migros ermöglichen sollte, in rationaler und systematischer Weise sozio-politische Entwicklungslinien bei der Formulierung ihrer konkreten Unternehmensziele, Planungen und Entscheidungen zu berücksichtigen. Was ist von diesen Absichten heute nach acht Jahren verwirklicht? Wo zeigen sich Stärken, wo Schwächen des Konzepts, so wie es aus der Arbeit des Unternehmens für seine Zwecke entwickelt wurde? Ist es als sinnvoll anzusehen?

Die wenigen Untersuchungen, die hierzu zur Verfügung stehen, machen deutlich, dass die extern gegebenen Informationen über die gesellschaftlichen Aspekte der Unternehmenstätigkeit von den Bezugsgruppen als sinnvoll und nützlich angesehen werden. Dies gilt besonders für die Art und Weise, in der Migros die Informationen zur Verfügung stellt. Obwohl an Art und Umfang der Information, vielfach auch an ihrer Überzeugungskraft und der Glaubwürdigkeit des Unterfangens, noch vieles zu wünschen übrig bleibt, hat gerade das Beispiel des Migros-Genossenschafts-Bundes deutlich gemacht, dass eine öffentliche Diskussion der gesellschaftsbezogenen Leistungen eines Unternehmens ein zentrales und sinnvolles Element des Umweltmanagements sein kann.

Wichtiger als diese externe Bedeutung sind jedoch die Auswirkungen eines solchen Instruments auf die internen Aspekte des Umweltmanagements. Die Erfahrungen bei Migros, aber auch in anderen Unternehmen, verdeutlichen dies. Die durch den Prozess der Aufstellung konkreter gesellschaftsbezogener Ziele gleichsam erzwungene systematische Beschäftigung mit sozio-politischen Fragen sensibilisiert das Management für wichtige Veränderungen in seiner Umwelt. Dadurch wird es eher in die Lage versetzt, Faktoren in seine Entscheidungen einzubeziehen, die anderweitig nicht oder zu wenig beachtet werden.

Die aktive Öffentlichkeitsarbeit der Migros, zu der sie sich in ihren Satzungen selbst verpflichtet hat, konzentriert sich auf folgende Bereiche:

- Darstellung der Migros und der Aktivitäten ihrer Genossenschaften in der Öffentlichkeit,
- Information der Bürger über wirtschaftliche, politische und kulturelle Vorgänge,
- Tätigkeit von Mitarbeitern der Migros im Dienste der Öffentlichkeit,
- wirtschaftspolitische Aktivitäten,
- Unterstützung der politischen Partei «Landesring der Unabhängigen» (ldU).

Der Prozess des Umwelt-Managements ermöglicht eine vorausschauende Unternehmenspolitik, die nicht nur auf öffentlichen Druck oder gesetzgeberische Massnahmen reagiert.

Die Aufwendungen erweisen sich langfristig als eine sinnvolle und profitable Investition, sofern der Prozess des Umwelt-Managements nicht bloss als externe PR-Aktivität genutzt wird.

Darüber hinaus bewirkt der Prozess des Umweltmanagements eine ständige und systematische Auseinandersetzung um das grundlegende Selbstverständnis und die Ziele des Unternehmens, die in dieser Form in der Regel sonst nicht geführt wird. Letztlich ermöglicht er eine vorausschauende Unternehmenspolitik, die nicht nur auf öffentlichen Druck oder gesetzgeberische Massnahmen reagiert. Neben dieser politischen Komponente erweist er sich auch hinsichtlich ökonomischer Vorteile als ein sinnvolles Instrumentarium: Marktchancen, die in der frühen Beachtung sonst lange unerkannt gebliebener Entwicklungen in der gesellschaftlichen und politischen Umwelt liegen, können vorzeitig erkannt werden.

Diesen positiven Wirkungen, die sich keineswegs alle direkt und quantitativ erfassen lassen, stehen finanzielle und vor allem Opportunitätskosten in Hinblick auf Zeit, Kreativität und Aufmerksamkeit des Managements gegenüber. Hier ist hervorzuheben, dass die damit verbundenen Aufwendungen langfristig als eine sinnvolle und profitable Investition erscheinen, sofern der Prozess des Umweltmanagements ernsthaft als Vorausschau-, Planungs- und Kontrollinstrument des Managements und nicht bloss als externe Public-Relations-Aktivität genutzt wird.

4. LERNEFFEKTE DURCH UMWELTMANAGEMENT: DIE ROLLE DER UNTERNEHMENSKULTUR

Die Erfahrungen des Migros-Experiments zeigen, dass einzelne Unternehmensbereiche und Aufgabenfelder (z. B. Personalpolitik, Verbraucheranliegen, Umweltschutz, Kultur- und Sozialpolitik) in ganz unterschiedlichem Umfang und in ganz unterschiedlicher Weise auf das Instrument des Um-

Die kulturellen und sozialen Aktivitäten stehen gleichberechtigt neben den kommerziellen Tätigkeiten. Sie dienen der Entfaltung des Menschen, der Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Verbesserung der Lebensqualität, um einen Beitrag an die Entwicklung unserer Gesellschaft zu leisten. Kulturelle und soziale Aktivitäten lassen sich nicht in starre Normen zwingen, sie sind in fortwährender Entwicklung entsprechend den gesellschaftlichen Gegebenheiten und können nicht am kurzfristigen Erfolg oder Misserfolg gemessen werden. Sie tragen ihren Wert in sich selbst, sind Ziel und nicht Mittel.

weltmanagements mit Hilfe der Sozialbilanz reagieren. Sie machen ferner deutlich, dass diese Unterschiede nicht zufällig sind oder in erster Linie von den spezifischen Fähigkeiten des Managements im jeweiligen Bereich abhängen, sondern in starkem Masse von der vorgefundenen Unternehmenskultur beeinflusst werden.

Zunächst ist festzustellen, dass ein Unternehmen wie die Migros, das traditionell über eine hohe Sensibilität gegenüber gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen verfügt, auch ohne ein formales Umweltmanagementsystem solche gesellschaftlichen Aspekte in seinen Entscheidungen berücksichtigt und, soweit Vergleiche möglich waren, auch hierbei überdurchschnittliche Leistungen erzielt. Diese Erkenntnis bestätigt zunächst nur eine Selbstverständlichkeit, nämlich dass mit einer

hohen gesellschaftspolitischen Sensibilität auch hohe gesellschaftspolitische Leistungen einhergehen. Darüber hinaus stützt sie jedoch Ergebnisse aus der eher populären Literatur zur Unternehmenskultur beispielsweise von Peters/Watermann, die besagen, dass die Unternehmenskultur nicht nur für die ökonomische, sondern auch für die ökologische und soziale Leistungsfähigkeit eines Unternehmens einen zentralen Einflussfaktor darstellt.

Abweichend davon soll hier jedoch von der These ausgegangen werden, dass es weder eine durchgehend leistungsfähige noch eine klar davon abgrenzbar weniger leistungsfähige Unternehmenskultur gibt. Denn eine gegebene Unternehmenskultur entwickelt für bestimmte Aufgaben- und Problemfelder eine hohe Sensibilität und schafft dadurch Voraussetzungen, in diesen Bereichen Ziele zu formulieren und durchzusetzen. Demgegenüber können bei der gleichen Unternehmenskultur Sensibilität, Handlungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit in anderen Bereichen weitaus geringer ausgeprägt sein.

Diese These über die Abhängigkeit der gesellschaftspolitischen Sensibili-

Die Unternehmenskultur stellt nicht nur für die ökonomische, sondern auch für die ökologische und soziale Leistungsfähigkeit eines Unternehmens eine zentrale Einflussgrösse dar.

Tabelle 1

**Die Institutionalisierung gesellschaftspolitischer Sensibilität
im Unternehmen: Problemerkennntnis und Politikformulierung**

- **I. Phase:** ERKENNTNIS EINES GESELLSCHAFTLICHEN PROBLEMS; BE-
REITSCHAFT DER UNTERNEHMENSLEITUNG ZUR BESEITI-
GUNG, UNTERNEHMENSPOLITISCHE STRATEGIEN: HAUPT-
SÄCHLICH BEWUSSTSEINSWECKEND DURCH REDEN, AP-
PELLE, KONZEPTDISKUSSION
- **II. Phase:** DEFINITION DER VORGEHENSWEISE, ORGANISATION DER
SAMMLUNG ERFORDERLICHER INFORMATIONEN UND FEST-
LEGUNG DER MASSNAHMEN
- **III. Phase:** INTEGRATION DER MASSNAHMEN IN DIE MANAGEMENT-
SYSTEME UND -PROZESSE

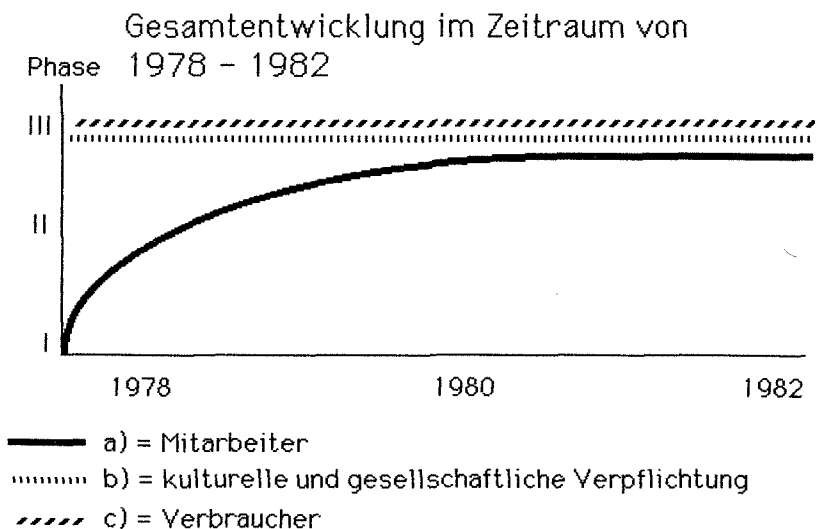
Quelle: Ackerman, Robert W.: How Companies Respond to Social Demands, in: Harvard Business Review, Juli/August 1973, S. 88-98

tät von der jeweiligen Ausprägung der Unternehmenskultur lässt sich für die Migros an drei Bereichen beispielhaft verdeutlichen: der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, der kulturellen und sozialen Verpflichtung sowie der Verantwortung gegenüber den Kunden (Schaubild 1). Dabei soll hier zwischen drei Stufen (Tab. 1) der Institutionalisierung gesellschaftspolitischer Sensibilität unterschieden werden: der Stufe der Problemerkennung und der Formulierung von Strategien (1), der Stufe der Vorgehens- und Massnahmenplanung für die Lösung der erkannten Probleme (2) sowie der Stufe der Integration dieser Massnahmen in die bestehenden Management-systeme und -prozesse (3).

Verantwortung der Migros gegenüber ihren Mitarbeitern

a Nach eigenen Angaben der Migros in ihrer Sozialbilanz wurde dem Bereich der unternehmerischen Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern vor Mitte der siebziger Jahre nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Zwei kulturell-organisatorische Gründe waren hierfür

Schaubild 1

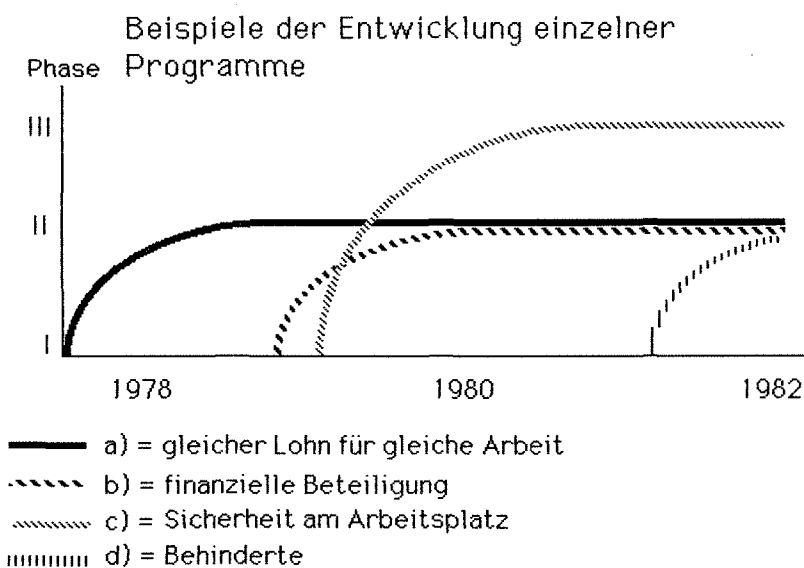
**Die Entwicklung gesellschaftlicher Verantwortung bei der Migros
(Überblick der drei Bereiche)**


Die gesellschaftspolitische Sensibilität der Migros war traditionell stärker auf das externe als auf das interne Bezugsfeld ausgerichtet.

ausschlaggebend: Zum einen war die gesellschaftspolitische Sensibilität der Migros traditionell stärker auf das externe als auf das interne Bezugsfeld ausgerichtet. Zum anderen sah und sieht die stark dezentral ausgerichtete Unternehmensphilosophie und -kultur der Migros in diesem Bereich weniger eine Notwendigkeit für koordiniertes und konzertiertes Handeln. Nachdem aber diese kulturbedingte Zurückhaltung erkannt und eine, wenn auch im Vergleich zu anderen Unternehmen eingeschränkte, zentrale Handlungsnotwendigkeit akzeptiert wurde, konnte der Prozess der Zielformulierung und Zieldurchsetzung zügig voranschreiten. Dies geschah jedoch wiederum nicht auf eine einheitliche Weise; vielmehr wurden einzelne Anliegen im Bereich der Mitarbeiterbeziehungen sowohl unterschiedlich organisiert als auch mit unterschiedlicher Intensität angegangen und gelöst (Schaubild 2).

Schaubild 2

Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern



Das erste Anliegen, gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit, verharrte im wesentlichen über die ganzen acht Jahre auf Stufe 2: Obwohl dieses Ziel konzeptionell in der Unternehmensphilosophie der Migros verankert war, 1976 in einem Vertrag zwischen den Gewerkschaften und der Migros festgeschrieben und 1981 in die Schweizerische Bundesverfassung aufgenommen wurde, entwickelte eine Arbeitsgruppe nur eine entsprechende Problemlösungsstrategie, die jedoch zu keinen sichtbaren Veränderungen im Verhalten des Unternehmens führte. Die Kultur konnte sich also nur schwer auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen einstellen. Die Erweiterung der finanziellen Partizipation, ein zweites Anliegen, konnte nicht, wie geplant, bis zur dritten Sozialbilanz erfolgen. Auch hier gelangte der Lernprozess nicht über die zweite Stufe der Massnahmenplanung hinaus. Ob die Gründe hierfür technischer Natur oder kulturell gegeben sind, ist nicht geklärt.

Ein drittes Anliegen, Sicherheit am Arbeitsplatz, wurde als Migros-weite Aufgabe erstaunlich spät entdeckt, führte dann jedoch zur Umsetzung in konkrete Massnahmen. Die Ergebnisse einer Vielzahl von inzwischen eingeführten Massnahmen sind bei weitem noch nicht zufriedenstellend, woraus sich der Schluss ziehen lässt, dass selbst mit der Integration der Massnahmen in die bestehenden Systeme, also dem Erreichen der Stufe 3, noch keine Zielerfüllung verbunden ist. Das vierte Anliegen, die Beschäftigung von Behinderten, ist vor allem im Hinblick auf organisatorische Lernprozesse von Interesse. Die Initiative ging hierfür im wesentlichen vom Direk-

Wesentliche Anliegen im mitarbeiterorientierten Bereich blieben im Massnahmenplanungs-Stadium stecken oder führten nicht zu zufriedenstellenden Ergebnissen. Nur schwer konnte sich das Management unternehmensweit auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen einstellen.

tionsbereich «Kultur- und Sozialpolitik» aus und wurde im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber benachteiligten Gruppen in die Personalpolitik übernommen, wo Vorgehen und Massnahmen festgelegt wurden.

Kulturelle und soziale Verantwortung der Migros

b Im Gegensatz zur Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern befand sich der Bereich der kulturellen und sozialen Verantwortung der Migros über die gesamte Untersuchungsperiode auf der Stufe 3. Der Grund hierfür liegt in den statutarischen Anforderungen, die Ausgaben in diesem Bereich festlegen («Kulturprozent») und dem hohen unternehmensphilosophischen Engagement der Gründer in diesem Feld sowie der klaren organisatorischen Zuordnung dieser Aufgabe. Obwohl die Sensibilität der Migros, bedingt durch Kultur und Tradition, für diese Aufgaben sichtbar höher war als für die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, wurde dieser Unternehmensauftrag vor Mitte der siebziger Jahre kaum nach klaren Managementprinzipien erfüllt: Erst seit dieser Zeit wurde damit begonnen, verbindliche Leitbilder und Ziele zu formulieren und die Politik an ihnen auszurichten.

Zwar befand sich der Bereich der kulturellen und sozialen Verantwortung von Anfang an auf der höchstmöglichen Stufe der Institutionalisierung, erst Mitte der siebziger Jahre wurde jedoch damit begonnen, verbindliche Leitbilder und Ziele zu formulieren.

Die traditionell dezentrale Philosophie der Migros und die bis zu diesem Zeitpunkt vorherrschende Einstellung, Kultur- und Sozialpolitik könne anders als mit klaren Managementkonzepten verwirklicht werden, hat im Verlauf der Untersuchungsperiode deutliche Veränderungen erfahren. Für viele, wohl auch unter den Beteiligten, war dieser Fortschritt zwar langsamer als erwünscht – Veränderungen, die nicht direkt aus einer gegebenen Unternehmenskultur heraus getragen werden, benötigen offenkundig relativ viel Zeit. Schaubild 3 macht wie schon Schaubild 2 ausserdem deutlich, dass ein insgesamt hohes Engagement in einem Bereich sich ganz unterschiedlich darstellt, wenn – und auch hier nur beispielhaft – wiederum nur Detailprogramme betrachtet werden.

Verantwortung gegenüber den Konsumenten

c Zentral für die Unternehmenskultur und -philosophie der Migros von ihrer Gründung an waren das Engagement für den Konsumenten und den Konsumentenschutz. Das Selbstverständnis der Mi-

Schaubild 3

Kulturelle und gesellschaftliche Verpflichtung

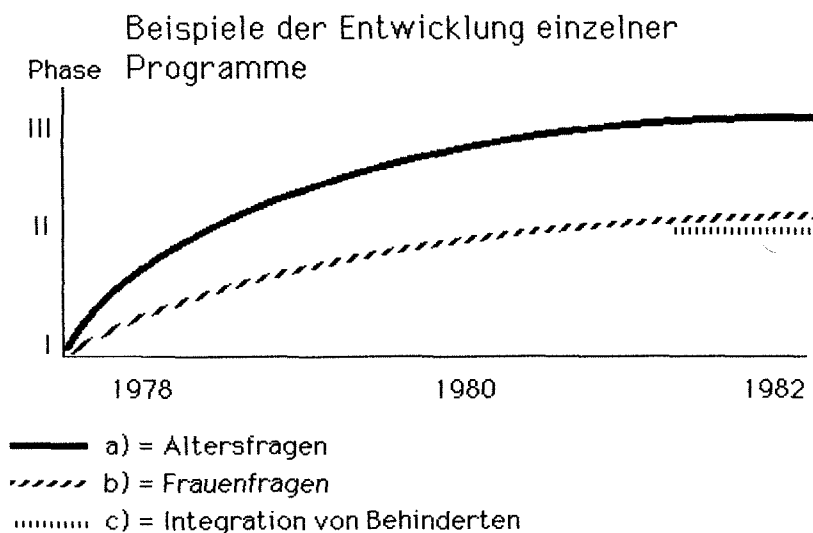
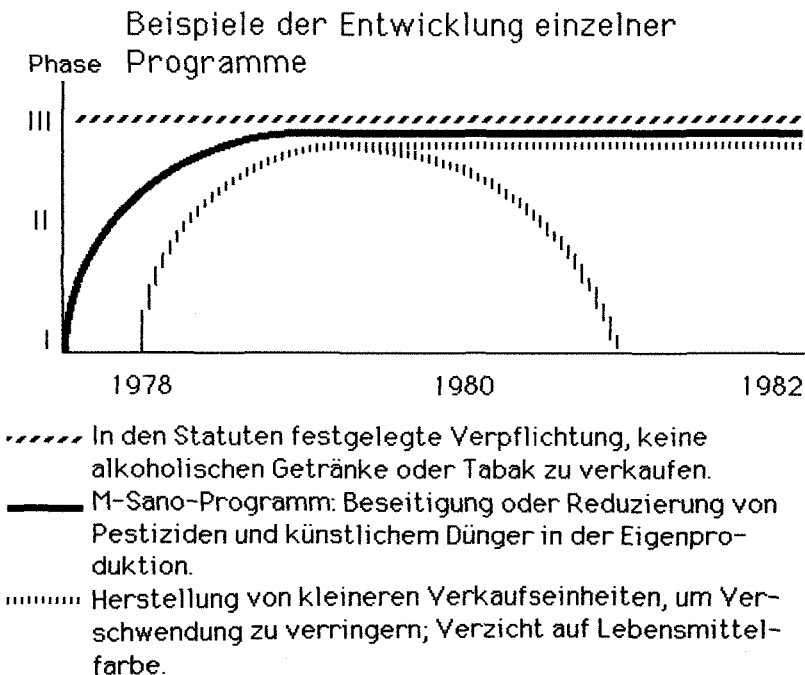


Schaubild 4

Verantwortung gegenüber den Konsumenten



Es entsprach dem Selbstverständnis der Migros, als «Brücke zwischen Produzenten und Konsumenten» im Verantwortungsbe-
reich gegenüber dem Konsumenten schon frühzeitig ein sensibel und effizient reagierendes Management-System aufzubauen.

gros als «Brücke zwischen Produzenten und Konsumenten» ist einer von vielen Indikatoren hierfür. Schon frühzeitig wurden daher Elemente eines auf Umweltveränderungen sensibel und effizient reagierenden Managementsystems aufgebaut. Die der Qualitätskontrolle und der Weiterentwicklung von Qualitätsstandards dienenden Labors in den Produktionsbetrieben und beim Migros-Genossenschafts-Bund oder die Abteilung für Konsumentenfragen sind nur einige aus einer Reihe von Aktivitäten und Massnahmen (Schaubild 4). Dieser Bereich ist somit ein guter Beleg dafür, dass eine Unternehmenskultur sich auf ein Gebiet stark konzentriert, eine grundlegende Philosophie – kulturell vorgeprägt und weitergetragen – und konkrete Ziele formuliert und durch eine Vielzahl unterschiedlicher Massnahmen für die Durchsetzung dieser Ziele sorgt.

Auch im Bereich der verbraucherpolitischen Verantwortung ist zu erkennen, dass ein traditionell insgesamt hohes Engagement für eine gesellschaftspolitisch wichtige Aufgabe wiederum mit unterschiedlichen Stadien der Entwicklung einzelner Programme einhergeht. Dabei ist das dritte Beispiel besonders interessant, weil es eine Massnahme darstellt, bei der eine gesellschaftlich wichtige Politik aufgrund der Reaktion der Bezugsgruppen teilweise zurückgenommen werden musste. Letztere massen diesem Bereich keine besondere Notwendigkeit bei und akzeptierten das an übergeordneter gesellschaftlicher Verantwortung orientierte Verhalten von Migros nicht.

Stellt man die drei zur Illustration ausgewählten Beispiele einander gegenüber, so wird deutlich, dass die oben aufgestellte Ausgangshypothese unterstützt wird: Auch ohne systematisches Umweltmanagement reagieren Unternehmen aus ihrer je eigenen Kultur und Tradition heraus unterschiedlich sowohl auf Veränderungen ökonomisch-technologischer Art wie auch in ihrer sozio-politischen Umwelt. Mit dem Modell der Unternehmenskultur lassen sich hohe Leistungen einzelner Unternehmen in diesem Bereich gut erklären. Es gibt jedoch keine Unternehmenskultur, deren Reaktionsfähigkeit auf ihr politisches und gesellschaftliches Umfeld im umfassenden Sinne als erfolgreich bezeichnet werden kann. Vielmehr zeigt sich, dass eine bestimmte Unternehmenskultur für bestimmte Entwicklungslinien sensibili-

Bestimmte Unternehmenskulturen sensibilisieren für bestimmte Entwicklungslinien und ermöglichen eine leichte und schnelle Zielfindung und -durchsetzung, während sie in anderen Bereichen erheblich schwerfälliger agieren.

siert und eine leichte und schnelle Zielfindung und -durchsetzung in diesem Bereich ermöglicht, während sie in anderen Bereichen auf Handlungsnotwendigkeiten erheblich schwerfälliger reagiert. Die Formulierung und Durchsetzung von Handlungsmöglichkeiten wird dadurch erschwert.

5. DIE ROLLE DER SOZIALBILANZ

Ist hier ein systematisches Umweltmanagement, wie es – zentriert um die Sozialbilanz – bei der Migros entwickelt wurde, in der Lage, solchermassen kulturell bedingte Stärken auszubauen und Schwächen zu kompensieren? Die Erfahrung der Migros zeigt, dass die Sozialbilanz unterschiedliche Funktionen in den drei Bereichen erfüllt hat. Die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ausprägungen der vorhandenen Kultur in den drei Bereichen und dem Instrument der Sozialbilanz demonstrieren dies.

Die Politik der Migros im Bereich der *Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber* war, wie bereits erwähnt, vor der Untersuchungsperiode nur sehr generell und fragmentarisch entwickelt worden. Bei der Erstellung der ersten Sozialbilanz traten diese Schwächen zutage. In Reaktion darauf wurde ein Ausschuss für Personalpolitik unter Leitung des Präsidenten der Verwaltungsdelegation gegründet. Basierend auf der Arbeit dieses Ausschusses und anderen Massnahmen, konnte die zweite Sozialbilanz bereits einen umfangreichen Lernprozess dokumentieren. Die Ziele, die für diesen Bereich jetzt in der Sozialbilanz angegeben werden konnten, waren äusserst präzise und operational, so dass gegenüber der Sozialbilanz 78 als Ausgangsbasis schon wesentliche Anpassungsprozesse eingeleitet werden konnten.

Die Dritte Sozialbilanz zeigte weitere sichtbare Fortschritte auf, denn nachdem in der zweiten Sozialbilanz präzisere Ziele und Politiken formuliert worden waren, machte der dritte Bericht deutlich, dass das Konzept der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern sich als umfassender Handlungsrahmen des Unternehmens entwickelt hat. Die generellen und spezifischen Ziele waren integriert in ein Gesamtmodell der Personalpolitik. Der Prozess des Umweltmanagements, zentriert um und in seinen Schritten dokumentiert in den verschiedenen Sozialbilanzen, hatte somit – nach eigenen Angaben der Migros – wesentlich dazu beigetragen, Schwächen in diesem Bereich in relativ kurzer Zeit abzubauen.

Anders war die Situation im Bereich der *kulturellen und sozialen Verantwortung*. Hier war sowohl die Priorität für diese Aufgabe, wie auch das Niveau des Engagements festgelegt. Während der Vorbereitung der ersten Sozialbilanz wurde jedoch zunehmend klarer, dass dieses hohe Engagement der Migros in seiner inhaltlichen Ausfüllung nicht von konkreten Zielen und Vorstellungen geleitet wurde. Entgegen der ihr zugemessenen Bedeutung war Kultur- und Sozialpolitik in dieser Ausprägung ein heterogener, unkoordinierter und diffuser Bereich des Umweltmanagements. In Reaktion hierauf wurde 1979 eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich auf frühere Arbeiten einer Kulturkommission aus dem Jahr 1976 stützte. Sie bereitete die zweite Sozialbilanz vor und stellte darüber hinaus Richtlinien für die Erfüllung der kulturellen und sozialen Verpflichtung der Migros auf. Diese wurden in der Folgezeit von den verschiedenen Gremien angenommen, worauf dieses Gebiet in Übereinstimmung mit den neu etablierten Prinzipien umstrukturiert werden konnte.

Das weist darauf hin, dass das Umweltmanagement der Migros geholfen hat, Schwächen in diesem Gebiet aufzudecken, das trotz hoher Priorität nie eine systematische und klare Grundverfassung aufweisen konnte, weil es lange Zeit als ausserhalb des Normalgeschäfts und der damit verbundenen Managementpraxis liegend angesehen wurde. Im Verlauf dieses Prozesses konnten Programme und Strukturen den definierten Zielen angepasst wer-

Im Bereich der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern wurde mit der ersten Sozialbilanz das Problem-bewusstsein geschaffen, das den Lernprozess und die präzise Zielformulierung ermöglichte und damit dazu beitrug, Schwächen in diesem Bereich in relativ kurzer Zeit abzubauen.

Im Bereich der sozialen und kulturellen Verantwortung fehlte eine traditionelle «Management-Kultur». Das Umwelt-Management half, in diesem Bereich systematisch Ziele zu entwickeln und Programme und Strukturen entsprechend anzupassen.

den. In diesem Zusammenhang wurde jedoch auch sichtbar, dass das Fehlen einer traditionellen «Managementkultur» den Lernprozess langsam und schwierig gestaltet.

Im Bereich der Verantwortung gegenüber den Konsumenten führte der Prozess des Umwelt-Managements dazu, die kulturell vorgeprägte Stärke des Unternehmens in diesem Bereich zu erhalten und auszubauen.

Ganz anders gelagert war die Situation im Bereich der *Konsumentenbeziehungen und Verbraucherpolitik*, dem Migros seit seiner Gründung eine hohe Priorität beigemessen und zur konkreten Umsetzung seiner Vorstellungen seit langer Zeit verschiedene institutionelle Vorkehrungen getroffen hat. Der Prozess des Umweltmanagements konnte hier in erster Linie die kontinuierlichen Bemühungen des Unternehmens unterstützen. Dazu gehörte die Überprüfung der Politik in ihren Einzelausprägungen, die Suche nach bisher nicht genügend beachteten Detailaufgaben und allgemein das Bestreben, die kulturell vorgeprägte Stärke des Unternehmens in diesem Bereich zu erhalten und auszubauen.

Alle drei Bereiche zeigen eindeutig, dass der Versuch, durch ein systematisches Umweltmanagement die gesellschaftspolitische Sensibilität der Migros zu erhöhen und Instrumente zur klaren Zielformulierung und Implementation bereitzustellen, das Unternehmen in die Lage versetzt hat, klarer, besser und systematischer auf veränderte Prioritäten in seinem externen und internen Umfeld zu reagieren, als es ihm ohne ein solches Konzept möglich gewesen wäre.

Wenn sich dieser Schluss für ein Unternehmen ziehen lässt, das traditionell dem Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung eine hohe Priorität und Aufmerksamkeit beimisst, dann ist anzunehmen, dass diese Resultate um so mehr für Unternehmen gelten, die aufgrund ihrer Geschichte und Kultur weniger stark gesellschaftlich engagiert sind. Es wurde aber auch deutlich, dass die Rolle, die ein systematisches Umweltmanagement spielen kann, je nach Aufgabenbereich und kultureller Vorprägung eines Unternehmens höchst unterschiedlich ist. Seine grössten Erfolge konnte der Prozess des Umweltmanagements bei Migros dort erzielen, wo aus Gründen der Unternehmenskultur und -geschichte Schwächen in der Reaktion auf sozio-politische Veränderungen erkannt wurden. In traditionell als prioritär behandelten Feldern war seine Wirkung in erster Linie stabilisierender und unterstützender Art.

Die grössten Erfolge konnte der Prozess des Umwelt-Managements bei der Migros dort erzielen, wo aus kulturell-historischen Gründen Schwächen in der Reaktion auf sozio-politische Veränderungen erkannt wurden. In traditionell starken Feldern war seine Wirkung in erster Linie stabilisierend und unterstützender Art.

Aus der Verknüpfung der Ergebnisse zur Rolle der Unternehmenskultur sowie der Bedeutung des Umweltmanagements für eine erhöhte Fähigkeit zur Problemwahrnehmung lässt sich demnach die Erkenntnis ableiten, dass auch traditionell sensibel auf Veränderungen der sozio-politischen Umwelt reagierende Unternehmen wie die Migros durch ein solches systematisches Konzept des Umweltmanagements ihr Verhalten gegenüber gesellschaftlichen und politischen Veränderungen verbessern können.

Lektüre zur Thematik

- Ackerman, R.
«The Social Challenge to Business»
 Cambridge, MA: Harvard University Press 1975
- Ackerman, R. und Bauer, R.
«Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma»
 Reston, VA: Reston Publishing Co. 1976
- Antal, A.
«Institutionalizing Corporate Social Responsiveness: Lessons Learned from the Migros Experience», zur Veröffentlichung vorgesehen in: Lee E. Preston (Hrsg.)
«Research in Corporate Social Performance and Policy»
 Bd. 6, Greenwich, Conn.: JAI Press. 1985

- Dierkes, M.
«Gesellschaftsbezogene Berichterstattung: Was lehren uns die Experimente der letzten 10 Jahre?»
 in: *«Zeitschrift für Betriebswirtschaft»*, 54:12 1984
- Sonnenfeld, J.
«Corporate Views of the Public Interest»
 Boston, MA: Auburn House 1981
- Steiner, G.
«The New Chief Executive Officer»
 New York: Macmillan Publishing Co., 1983
- Task Force on Corporate Social Performance.
«Business and Society: Strategies for the 1980 s»
 Washington, D. C., U. S. Department of Commerce, 1980