

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Implementation betrieblicher Umweltschutzpolitik: einige Überlegungen und empirische Hinweise

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1989) : Implementation betrieblicher Umweltschutzpolitik: einige Überlegungen und empirische Hinweise, In: Eberhard Schmidt (Ed.): Ökologische Produktionskonzepte: Kriterien, Instrumente, Akteure, ISBN 3-926930-17-9, IÖW, Berlin, pp. 19-23

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122856>

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.

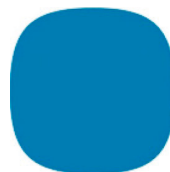
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

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>.

Dr. Eckart Hildebrandt (Wissenschaftszentrum Berlin und IÖW)

IMPLEMENTATION BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZPOLITIK - EINIGE ÜBERLEGUNGEN UND EMPIRISCHE HINWEISE

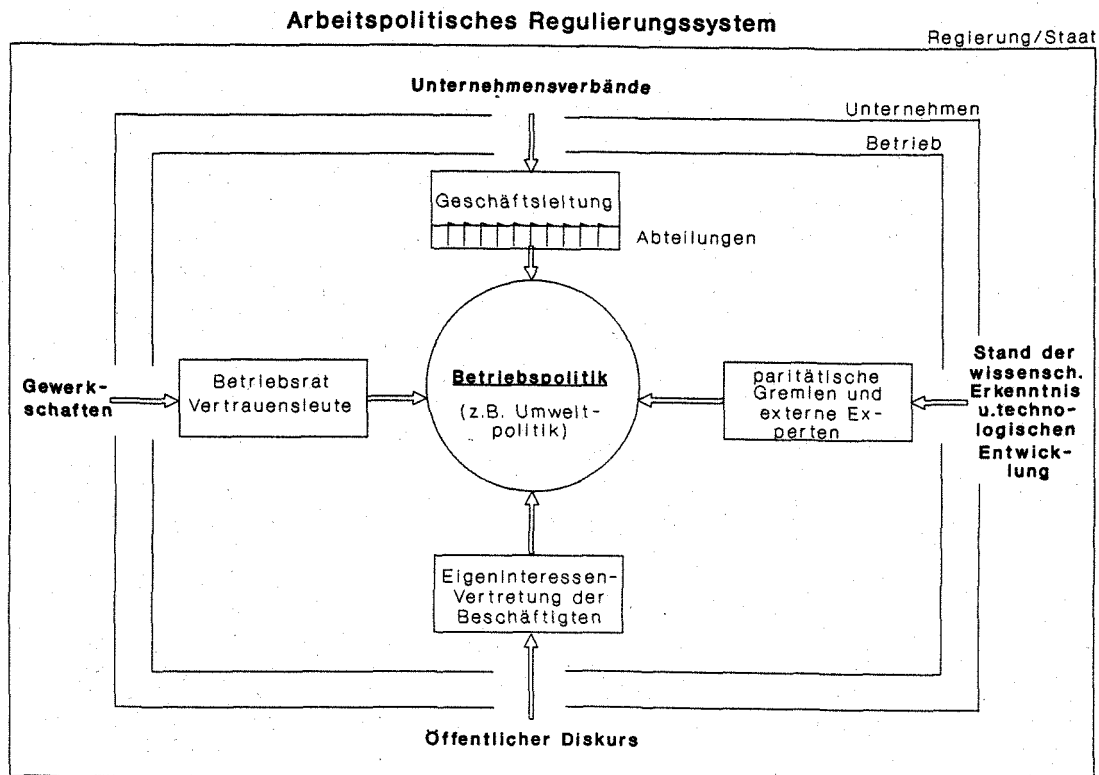
Das Ökobilanz-Projekt befaßte sich mit dem konzeptionellen und empirischen Einstieg in den Aufbau eines betrieblichen Umweltinformationssystems (UIS). Im Vordergrund standen die explorative Datensammlung und die Konzipierung des Instrumentariums. Da das Projekt in Zusammenarbeit mit einer ökologisch stark engagierten Unternehmensleitung durchgeführt wurde, bildete der Zugang zu den betrieblichen Funktionsträgern in den verschiedenen Abteilungen und d. h. auch zu den umweltrelevanten Daten kein systematisches Hindernis - eher schon die Erhebung der Daten selbst aus dem Grund, daß diese Daten bisher nicht verfügbar waren.

Bei einer solchen Untersuchungsanlage können Fragen der Implementation eines Umweltschutzinformationssystems nur am Rande sichtbar werden: als Kompetenzstreitigkeit, in Form von Informationszurückhaltung, im Auseinanderfallen von mündlichen Statements und betrieblichem Verhalten. Dennoch war uns schon in der Design-Phase des Projekts bewußt, daß die spätere Effektivität eines UIS in mehrfacher Weise von betriebspolitischen Konstellationen und Regelungen abhängig ist:

- a) Die Einführung eines solchen UIS setzt die Bereitschaft und Fähigkeit der betrieblichen Gruppierungen voraus, mit diesem System zu arbeiten. Insofern muß es den vorhandenen betrieblichen Funktionsverteilungen und Kooperationsbeziehungen entsprechen (Aufbauorganisation), bestehende Interessenlagen und Statusverteilungen berücksichtigen (Anpassung an die betriebliche Sozialverfassung).
- b) Das einzuführende Informationssystem legt fest, welche Informationen wo zu erheben und an wen weiterzugeben sind und an wen nicht (Informationsverteilung). Die Verteilung von Information ist immer auch die Verteilung von Machtpositionen. Die personelle Zuordnung des Informationsnetzes enthält eine Reihe von Alternativen, die die Kompetenz und den Einfluß etlicher Abteilungen und Hierarchieebenen berühren. Die Wahl der Informationsverteilung entscheidet mit über die Effektivität des Systems, wobei nicht davon ausgegangen werden kann, daß starr institutionalisierte Systeme, die zudem den einflußreichsten betrieblichen Instanzen angegliedert sind, per se am effektivsten sind.
Das Interesse an intakter Umwelt im Betrieb und in der Gesellschaft ist ein allgemeines und von wachsenden Teilen der Beschäftigten immer bewußter vertretenes Interesse. Von daher stehen betriebliche Umweltmaßnahmen unter dem ausgeprägten Anspruch breiter Beteiligung aller Beschäftigten.
- c) Gleiches gilt prinzipiell für die Entscheidungsstrukturen. Das UIS ist als entscheidungsvorbereitendes Instrument eng mit den Entscheidungsprozessen selbst verbunden. Welche Daten erhoben werden, welche Kennziffern als Entscheidungsgrundlage dienen, mit welchen Prioritäten welche ökologisch relevanten Faktoren gewichtet werden - all das ist Teil der betrieblichen Entscheidungsverteilung. Auch hier gibt es relevante Alternativen z. B. in bezug darauf, auf welcher Hierarchiestufe die Grundentscheidungen über ökologische Unternehmenspolitik angesiedelt sind und welche betrieblichen Bereiche und Instanzen beteiligt werden.

Die Implementation eines UIS steht folglich in der Spannung zwischen gewachsenen betrieblichen Strukturen auf der einen Seite und der Dynamisierung dieser Strukturen durch ein neues Thema und neue Regelungen. Dieser Veränderungsprozeß läßt sich unseres Erachtens am besten mit einem Ansatz analysieren, der auf der Grundlage ökonomischer, sozialer und organisatorischer Strukturen die betrieblichen Politikprozesse in den Mittelpunkt stellt. Regulierung findet danach als Koordination verschiedener betrieblicher Gruppen mit unterschiedlichen Interessen und Orientierungen in bezug auf das jeweilige Thema statt. Die Koordinationsformen können institutionell oder informell sein, hierarchisch strukturiert oder beteiligungsorientiert, konfliktorisch oder konsensorientiert.

Aus früheren Studien haben wir ein Modell des betrieblichen Regulierungssystems verfügbar, das auf das Themenfeld des betrieblichen Umweltschutzes angewendet werden kann.



Dieses Akteurssystem öffnet den Blick für unterschiedliche betriebliche Handlungskonstellationen, je nachdem, welche Akteure welche Rolle in der Regulierung von Umweltfragen spielen, welche Strategien sie verfolgen und welche Koalitionen zwischen den unterschiedlichen Akteuren bestehen oder sich fallweise bilden.

Wir hatten im Rahmen des Projekts nicht die Möglichkeit, eine betriebspolitische Fallstudie für den Betrieb Tecklenburg durchzuführen; wir hoffen, dies nachholen zu können.

Im folgenden können wir nur mit einigen groben und unvollständigen Thesen das dortige Regulierungssystem charakterisieren:

1. Die Umweltsensibilität der Geschäftsleitung von Bischoff + Klein wurde maßgeblich von einem Umweltskandal in der Region angestoßen (Thallium-

Emissionen durch die Zementwerke Dyckerhoff), der als Negativbeispiel die Folgen einer starren und konservativen Umweltpolitik für das Unternehmen vor Augen führte. Das Bestreiten der Verursachung, das Verweigern von Information, das Verschleppen der Ermittlungen und das Drohen mit wirtschaftlichen Konsequenzen hatte im Fall Dyckerhoff zu einer Kette von Gerichtsverfahren und jahrelanger negativer Publizität geführt. Bei dem ersten eigenen Umweltskandal, der Entdeckung von Tri-Rückständen im Boden, reagierte dagegen die Geschäftsleitung von B + K offensiv, übernahm die Entsorgung, ohne auf einer vorherigen genauen Klärung der Schuldfrage zu bestehen, und leitete eine aktive Umweltpolitik ein.

2. Von den Unternehmerverbänden, den Gewerkschaften (hier der IG Druck und Papier) und auch den örtlichen Behörden gingen nur wenige Impulse auf die Unternehmenspolitik aus. Im Gegenteil, diese Organisationen profitieren inzwischen von der erfolgreichen Thematisierung durch B + K; die Kommune Lengerich am Hauptsitz der Firma rühmt sich, in einigen Bereichen die umweltaktivste Gemeinde in der BRD zu sein. Die aktive Umweltpolitik der Unternehmensleitung von B + K hat also starke Anstöße nach außen gegeben; dies hat bewirkt, daß sich B + K in den letzten Jahren in vielen professionellen Zusammenhängen und in der Öffentlichkeit massiv profilieren konnte.
3. Im Zentrum der ökologischen Unternehmenspolitik von B + K steht ein Geschäftsführer, die Aktivitäten im Unternehmen sind inhaltlich und örtlich auf ihn zentriert. Das kleine Werk in Tecklenburg steht im Unternehmensverbund von B + K eher am Rande; die Instanzen des Umweltschutzes sind in der Zentrale in Lengerich lokalisiert. Die Entwicklung der betrieblichen Umweltpolitik in diesem Zweigwerk ist folglich im wesentlichen Vollzug und Nachvollzug der Lengericher Maßnahmen. Es handelt sich also um ein zentralistisches Modell, in dem das Werk Tecklenburg keine starke und eigenständige Instanz darstellt.
4. Prägnantestes Merkmal der ökologischen Unternehmenspolitik bei B + K ist die Tatsache, daß im Akteurssystem der eine von zwei Geschäftsführern der alleinige und klar dominierende Promotor des Projekts "Umweltaktive Unternehmenspolitik" ist. Er hat das Konzept entwickelt, das Projekt um sich herum organisiert und stufenweise durchgesetzt nach dem Motto: Umweltschutz ist Chefsache. Er hat sich inzwischen eigene Instanzen geschaffen (intern insbesondere den Umweltberater, extern den Unternehmensverband Future). Seine Position hat sich durch den Erfolg seines Projekts erheblich gestärkt, sein Durchsetzungsvermögen gegen interne und externe Widerstände ist gestiegen. Auf der anderen Seite muß er nach wie vor seine nächsten Schritte insbesondere innerhalb der Geschäftsleitung und gegenüber seinen Kunden und Lieferanten genau kalkulieren und auch legitimieren (vgl. die Erfahrungen, Aufforderung an die Lieferanten, genaue Daten zur Herstellung und Zusammensetzung ihrer Produkte anzugeben). Der Erfolg des Projekts dürfte u. a. auf folgenden Bedingungen beruhen:
 - die günstige wirtschaftliche Lage des Gesamtunternehmens, die erlaubt, die Anlaufkosten ökologischer Programme zu finanzieren und kleinere, aber riskante Maßnahmen abzusichern;
 - die Tatsache, daß die Verpackungsindustrie in der Öffentlichkeit als 'Schmutzbranche' verrufen ist, erfordert besondere Anstrengungen in der Entwicklung möglichst unschädlicher Verpackung und deren Marketing ("die beste Verpackung ist gar keine Verpackung"). Die ökologische Unternehmenspolitik kann sich daher als langfristige Unternehmensstrategie in dieser Branche darstellen;

- die aktive Umweltpolitik hat von Anfang die Beschäftigten in ihrer betrieblichen und lebensweltlichen Situation in die Maßnahmen einbezogen (vgl. 10-Punkte-Programm). So hatte sie für den einzelnen Beschäftigten einen direkten Nutzen (z. B. ökologische Haushaltsberatung), aber auch indirekten Nutzen (sich im Bekanntenkreis als Umwelt-Experten herausstellen zu können und in der Kette der Umweltskandale auf die Bemühungen des "eigenen" Unternehmens verweisen zu können);
- B + K hat eine Politik verfolgt, nach der mit kleinen und billigen Maßnahmen in der Summe erhebliche Effekte im Umweltschutz erzielt werden konnten;
- die hohe Glaubwürdigkeit des Projekts. Aufgrund einer Reihe von Faktoren wird die Unternehmenspolitik von B + K von den Beschäftigten, der Interessenvertretung und der regionalen Öffentlichkeit ernst genommen und positiv anerkannt. Sie gilt als Pilotvorhaben in einem drängenden gesellschaftlichen Problembereich und dies unter sperrigen Rahmenbedingungen. Zu diesen Faktoren gehören das Engagement und die Integrität des Promotors, die Kontinuität und Durchgängigkeit in der Verfolgung des Umweltthemas und die ernsthafte, teilweise recht kostenaufwendige Verfolgung von Zielgrößen der Umweltverträglichkeit, die weit über den derzeit angestrebten bzw. vorgeschriebenen Grenzwerten liegen; also nicht nur Imagepflege zu betreiben.

Das Hauptorgan des Geschäftsführers in Sachen Umweltschutz ist der Umweltberater, der zur Hälfte der Geschäftsleitung, zur anderen Hälfte der Abteilung "Forschung - Umwelt - Sicherheit" zugeordnet ist. Es handelt sich nicht um einen Umweltbeauftragten qua Gesetz, sondern um die Etablierung einer zentralen Instanz, die die Umweltrichtlinien der Geschäftsleitung umsetzt und weiterentwickelt. Die Stelle wurde mit staatlichen ABM-Mitteln gestartet und mit einem Biologielehrer besetzt.

Der Umweltberater ist inzwischen im Unternehmen die zentrale Figur in Sachen Ökologie in dem Sinne, daß er an allen Aktivitäten beteiligt ist und diese koordiniert. Seine Stärke erhält er in erster Linie durch die Rückendeckung durch die Geschäftsleitung, in zweiter Linie durch seine wachsende fachliche Kompetenz und die persönlichen pädagogischen Vermittlungsfähigkeiten. Ein zunehmend wichtiger werdendes Instrument des Umweltberaters ist der jährliche Umweltbericht.

Im Rahmen des Aufbaus eines Umweltmanagements hat der Geschäftsführer auch einen Umweltausschuß eingerichtet. Ihm gehören neben dem Geschäftsführer und dem Umweltberater der Leiter der Zentralabteilung "Forschung - Umwelt - Sicherheit", der Abteilungsleiter Sicherheit, fünf Betriebsleiter und zwei Betriebsräte an. Der Ausschuß hat eine Vermittlungsrolle: er nimmt Anregungen aus dem Betrieb auf, andererseits fördert er die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen in die einzelnen Unternehmensbereiche. Der Umweltausschuß ist kein Entscheidungsorgan, er dient der Meinungsbildung und Konsensfindung; an der Position des Geschäftsführers kommt er nicht vorbei.

Der Umweltausschuß ist im Betrieb wenig bekannt.

Anders ausgestaltet ist die Funktion eines betrieblichen Arbeitskreises "TA-Luft", in dem konkrete Lösungen für Abluftprobleme gesucht werden und der nicht nach außen propagiert worden ist. Anders läuft es auch im Arbeitsschutzausschuß, der verbindlicher und konfliktträchtiger arbeitet als der Umweltausschuß.

7. Die Rolle der Beschäftigten wird als weitgehend passiv beschrieben bei Fortschritten in der Aufgeschlossenheit gegenüber umweltschonenden Maßnahmen in der Alltagsarbeit. Unterschiede bestehen nach Generationszugehörigkeit (die Älteren sind zurückhaltender), Beschäftigte im gewerbli-

chen Bereich sind problembewußter als Beschäftigte im kaufmännischen Bereich, die größten Probleme werden bei den ausländischen Beschäftigten gesehen.

Die Beschäftigten sind eher Objekte der Politikangebote der Geschäftsleitung, die u. a. wegen der starken Einbeziehung der individuellen Verhaltenskomponente gut ankommt (Sondermüllbeseitigung, Beratung etc.). Eine Beteiligung an der Strategieentwicklung selbst wird von der Geschäftsleitung nicht angestrebt.

Der Aufbau einer betrieblichen Umweltschulung und eines umweltbezogenen Verbesserungsvorschlagssystems sind gerade in Arbeit. Die aktiveren Beschäftigten fühlten sich zu wenig informiert und qualifiziert, die Bereitschaft zur Übernahme von Umwelt-Verantwortung bei ihnen ist groß.

Ein inzwischen etabliertes Informationsmedium für die Beschäftigten sind die grünen Bretter, die vom Umweltberater, dem Umweltausschuß und dem Betriebsrat behangen werden.

8. Auch der Betriebsrat bei B + K hat eine weitgehende passive Rolle. Er unterstützt die aktive Umweltpolitik der Unternehmensleitung, ist ausreichend informiert und in Planungsprozesse einbezogen (Umweltausschuß). Die Geschäftsleitung hat sogar seit 1984 die zusätzliche Freistellung eines Betriebsrates übernommen, der gezielt für Sicherheit und Umweltschutz zuständig ist.

Die offensive Politik der Geschäftsleitung hat hier den Betriebsrat weitgehend neutralisiert; der Betriebsrat wird in Sachen Umweltschutz nicht als eigenständige und innovative Instanz wahrgenommen.

Die Betriebsräte selbst beklagen eine fehlende Unterstützung durch die Gewerkschaft.

Die beschriebene Konstellation bei B + K stellt einen sehr dynamischen und erfolgreichen Typ von ökologischer Unternehmenspolitik dar. Es hat nicht den Eindruck, daß dieser Regelungstyp bisher an Grenzen gestoßen wäre. Eingeklagt wurde, daß es noch zu langsam gehe, daß die Unternehmensleitung zu schnell in die Öffentlichkeit gehe, bevor die Maßnahmen überhaupt umgesetzt sind. Der Umweltberater erhofft sich für die Zukunft eine Stärkung seiner Position in der Entscheidungshierarchie. Die Beteiligung und das Engagement der Beschäftigten wird von vielen als noch unzureichend beschrieben; noch zu viele seien nachlässig und oberflächlich. Der Zeitpunkt des Projekts Ökobilanz markiert ein Zwischenstadium einer dynamischen Entwicklung. Weitere Projekte, die grünen Bretter und die systematische ökologische Fortbildung u. a. sind Garantien der weiteren Entwicklung. An welchen Punkten auch Hemmnisse bei der noch ausstehenden Implementation eines Umweltinformationssystems auftreten werden, läßt sich allerdings noch kaum vorhersagen.