

Hildebrandt, Eckart

**Article — Digitized Version**

## Möglichkeiten und Schwierigkeiten ökologischen Verhaltens im Betrieb

Ökologische Hefte

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1993) : Möglichkeiten und Schwierigkeiten ökologischen Verhaltens im Betrieb, Ökologische Hefte, ISSN 0944-0682, Verlag d. Ökolog. Briefe, Frankfurt, M, Vol. 1, Iss. 3, pp. 376-386

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122862>

**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](mailto: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](mailto: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>.

## Möglichkeiten und Schwierigkeiten ökologischen Verhaltens im Betrieb

Der folgende Beitrag basiert auf einem Vortrag, den der Autor im September 1993 bei den Toblacher Gesprächen gehalten hat. Es geht im wesentlichen um zwei Problemkreise: 1. das Verhältnis von Arbeitszeit, Einkommen und ökologischem Verhalten und 2. um die praktischen Möglichkeiten ökologischen Verhaltens im Betrieb. Der Vortragstext wurde gestrafft, der Diskussionscharakter jedoch belassen.

Einige Vorträge bei den Toblacher Gesprächen enthielten Vorwürfe der Art: Warum machen die Leute denn in Sachen Umwelt nicht endlich etwas? Die Unternehmer machen nichts, die Arbeiter machen nichts, die Konsumenten machen nichts. Dabei ist es doch so wichtig, daß endlich etwas passiert.

Darauf ist zu antworten: Es gibt bereits Erfahrungen und Analysen, weshalb bestimmte Initiativen, bestimmte Wege nicht funktionieren. Aber diese Erkenntnisse gehen nicht in die Gespräche ein. Viele Vorschläge zum ökologischen Handeln zeigen den guten Willen. Aber ihre Realitätstüchtigkeit ist gering. Ich will deshalb einiges von dem vorausschicken, was wir beim Wissenschaftszentrum Berlin in empirischen Untersuchungen herausgefunden haben.

376

Wir haben eine Reihe von Unternehmen untersucht, die ökologische Skandale und Probleme verursacht haben (siehe Tabelle auf Seite 379). Wie haben diese Unternehmen in der Öffentlichkeit reagiert? Und was hat das für die Beschäftigten und die Betriebsräte bedeutet?

Das Prinzip, nach dem das bisher funktioniert, ist relativ einfach. Ausgangspunkt ist immer ein starker öffentlicher Druck. Der Druck zur Ökologisierung der Unternehmen kommt von außen. Dieser Druck von außen setzt sich im wesentlichen aus drei Komponenten zusammen:

- Das sind erstens gesellschaftliche Normregeln, öffentliche Standards, Umweltgesetze.
- Das ist zweitens die gesellschaftliche Thematisierung, also die CO<sub>2</sub>-Diskussion, die Asbest-Diskussion usw.
- Das sind drittens punktuelle Skandale, wenn ein bestimmtes Unternehmen, ein bestimmter Betrieb in die Presse oder ins Fernsehen kommt, weil bestimmte Emissionen ausgestoßen worden sind, Kinderspielplätze verseucht wurden und dergleichen.

Ausgangspunkt sind diese drei Ebenen öffentlichen Drucks, die sich auch gegenseitig verstärken. Sie treffen von außen auf die Unternehmen, die in der Regel eine Haltung der passiven Opposition haben. Das heißt: Die normale Einstellung eines Unternehmens gegenüber Umweltproblemen ist distanziert. Man weiß zwar, daß das ein Thema ist, aber man möchte damit möglichst nicht konfrontiert werden. Von sich aus tut ein Unternehmen meist wenig, um irgendwelchen Umweltanforderungen gerecht zu werden.

Wenn jetzt ein solcher Skandal auf ein Unternehmen zukommt oder eine starke

Kritik oder Thematisierung eines Themas, das das Unternehmen betrifft, gehen die Unternehmen von der bisherigen passiven Opposition in die aktive Opposition über. Drei Argumentationsstränge kommen immer wieder. Sie sagen:

1. Das ist kein ökologisches Problem, das ist ein politisches Problem, da wurde politischer Skandal gemacht.

2. Das ökologische Problem ist viel kleiner, als behauptet wird.

3. Verursacher dieses ökologischen Problems sind wir gar nicht.

Da gab es beispielsweise den Fall Batteriefabrik Sonnenschein: Bleibatterie-Fabrikation in Berlin, Emission auf dem Spielplatz. Da hieß es dann, das Blei auf dem Spielplatz käme vom Verkehr, der daran vorbeifließt, und nicht von der Emission der Fabrik, die 20 Meter vom Spielplatz entfernt war. Wir haben es mit Problemverlagerung, ProbleMLEUGNUNG bis hin zum Argument der ökonomischen Überforderung zu tun, also mit aktiver Opposition des Unternehmens gegen gesellschaftliche und auch gesetzliche Anforderungen.

Da sich diese Opposition in der Regel nicht durchhalten läßt, passiert nun Unterschiedliches. Bei einigen Unternehmen führt das zur Betriebsschließung, das heißt, sie opponieren so lange, bis sie am Ende ihrer Wirtschaftskraft angelangt sind oder die Geduld der Behörden ein Ende hat. Andere Unternehmen gehen zu einer langsamen Anpassung an die geforderten Umweltstandards über, indem sie sanieren, „nachrüsten“. Die langsame Änderung findet teilweise auch mit staatlicher Subvention statt. Und einige Unternehmen gehen zur aktiven Selbstorganisation über, indem sie versuchen, das ökologische Problem neu zu definieren und die Maßnahmen, die ergriffen werden müssen, selbst durchzuführen und damit wieder unabhängig zu werden vom öffentlichen Druck und von staatlichen Maßnahmen.

Ob die Unternehmen in aktive Opposition, Anpassung oder Selbstorganisation gehen, hängt von mehreren Faktoren ab. Drei dieser Faktoren sehen wir als wichtig an.

- Die erste Frage ist, ob das kritisierte Produkt oder der Prozeß marginal oder zentral ist. Wenn die Kritik einen zentralen Prozeß oder ein zentrales Produkt trifft, geht's in die aktive Opposition. Dann liegt sozusagen Bestandsgefährdung vor. Kritik an Marginalem ist kein so großes Problem; hier kann verbessert werden.

- Zweitens: Wie ist die ökonomische Situation des Unternehmens? Können die notwendigen Investitionen aufgebracht werden?

- Schließlich: Handelt es sich um ein innovationsfähiges Unternehmen? Alte, kleinere Familienunternehmen, die mit einem Traditionsprodukt arbeiten, sind häufig nicht innovationsfähig in dem Sinne, daß sie neue Produktlinien entwickeln können. Auch dann ist die Gefahr der Schließung ziemlich groß.

Das ist das Grundmuster, das wir sehen. Dazu aber zwei Anmerkungen. Das Verhalten der Unternehmen ist nicht stabil. Ein Unternehmen, das bei einem ökologischen Problem sehr aktiv ist, kann bei einem anderen nach wie vor in der aktiven Opposition sein. Das Unternehmen ist dann nicht durchgängig aktiv in Sachen Ökologie, sondern nur in bestimmten Problemfeldern. Ferner gibt es Unternehmen, die

wieder zurückfallen können. Wenn ein Unternehmen einmal aufgrund eines Skandals in die aktive Selbstorganisation gegangen ist, und fünf Jahre ist nichts weiter passiert, dann kann es durchaus wieder in die passive Opposition zurückfallen, und das alte Problem tritt wieder auf. Der Hoechst-Fall in Frankfurt war ein sehr gutes Beispiel dafür.\*

Wie sieht es in solchen Situationen mit der betrieblichen Interessenvertretung aus? Die Betriebs- und Personalräte sind in ihrer Position prinzipiell abhängig von der Haltung der Unternehmensleitung. Wenn die Unternehmensleitung sich gegen die ökologische Verbesserung stellt, heißt das für die Interessenvertretung und die Beschäftigten: kein positives Anknüpfen an die Unternehmenspolitik, Besitzstandsgefährdung, Arbeitsplatz-Gefährdung. Wenn sich die Unternehmensleitung aktiv verhält, kann die betriebliche Interessenvertretung daran positiv anknüpfen, und dann bringt das mehr Arbeitsplatz-Sicherheit, die Sicherung von Einkommen, auch Verbesserungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz usw. Die Interessenvertretung folgt der Haltung der Unternehmensleitung im Negativen wie im Positiven. Es gibt in der Regel keine eigenständige Position von Interessenvertretung und Beschäftigten im betrieblichen Umweltschutz.

### **Arbeitszeit, Einkommen und ökologisches Verhalten**

Der Mensch muß arbeiten, um zu leben. Das ist eigentlich die Grundeinstellung, die instrumentelle Arbeitsorientierung, wie die Soziologen sagen: Man versucht, möglichst wenig und möglichst anspruchslos zu arbeiten, um in einer möglichst langen Freizeit möglichst viel konsumieren zu können. So würde ich das Grundmodell von Arbeitsverständnis und Lebensstil formulieren, welches auch gewerkschaftlicher Interessenpolitik zugrunde liegt.

Das heißt, die Verbindung zwischen Arbeit und Lebensqualität wird über das Einkommen hergestellt. Je mehr Einkommen, umso mehr Lebensqualität; je weniger Arbeitszeit, umso mehr Lebensqualität.

Warum nehmen Leute längere Arbeitszeiten in Kauf? Dafür gibt es zwei wichtige Gründe:

1. Grund: Einkommenssteigerung. Einzelne Personen müssen in steigendem Maße für mehr Personen eintreten. Die Zahl der Haushalte, in denen es Arbeitslose, Rentner ohne eigenes Einkommen oder mit unzureichendem Einkommen oder zu versorgende Personen gibt, ist größer geworden. Das Verhältnis von Erwerbstätigen zu Menschen ohne Einkommen hat sich in den letzten zehn Jahren massiv verschlechtert. Dadurch ist ein Druck zur Arbeitszeit-Verlängerung zwecks Einkommenserhöhung entstanden.

2. Grund: Arbeitsplatz-Sicherung. Es gibt viele Leute, die unbezahlt länger arbeiten, um sich den Arbeitsplatz zu erhalten.

---

\* Vgl. die Berichte in den ÖKOLOGISCHEN HEFTEN Nr. 1 und 2

## Fallübersicht zu Lernprozessen von Unternehmen im Umweltschutz

Produkt, Branche, Betriebsgröße	Öko-soziales Ausgangsproblem	Art der Politisierung	Management-Strategie	Rolle des Betriebsrats im Umweltschutz
Batterienhersteller, Metall, Mittelbetrieb	Gefahrstoffemission	Protest der anwohner, öffentlicher Skandal	aktive Opposition, langsame Sanierung	passiv, abhängig
Pflanzenschutzmittel, Chemie, Mittelbetrieb	Gefahrstoffemission	lokaler Skandal	aktive Opposition, Schließung	passiv, abhängig
Pflanzenschutzmittel, Chemie, Mittelbetrieb	Gefahrstoffemission, Produktkritik	bundesweiter Skandal	aktive Opposition, Schließung	passiv, abhängig
Körperpflege-mittel, Chemie, Mittelbetrieb	Produktkritik	öffentliche Produktkritik	kurze Opposition, Wende zu Öko-Produkten	passiv
Werft, Metall, Großbetrieb	Gefahrstoff in der Produktion	öffentlicher Skandal	passive Opposition, langsame Anpassung	initiativ im Arbeitsschutz, Konflikte, dann kooperativ
KFZ-Zulieferer, Metall, Großbetrieb	Gefahrstoffe in der Produktion	gewerkschaftliche Kampagne	stille Anpassung	aktiv im Arbeitsschutz, kooperativ
Verpackungshersteller, Chemie, Mittelbetrieb	Produktanpassung	öffentliche Umweltdebatte	aktive Selbstorganisation	passiv, kooperativ
Pharmakonzern, Chemie, Großbetrieb	Risiko-branche	öffentliche Debatte	aktive Selbstorganisation	aktiv, kooperativ
Pharmakonzern, Chemie, Großbetrieb	Risiko-branche	Lernprozesse aus Skandal	aktive Selbstorganisation	passiv, kooperativ
Beschäftigungsgesellschaft, Metall, Kleinbetrieb	Betriebsstillegung	Arbeitsplätze durch Umweltschutz	aktive Selbstorganisation	initiativ, kooperativ

Es gibt momentan also zwei ganz massive Mechanismen, die sogar zur Arbeitszeitverlängerung drängen, unabhängig von Unternehmensstrategien.

Was sind die Motive für die Arbeitszeit-Begrenzung? Zunächst soll, wie es mal klassisch geheißen hat, die Reproduktion der Arbeitskraft gesichert werden: Freizeit zur Erholung, damit man dann wieder arbeiten gehen kann. Dazu ist in letzter Zeit ein zunehmendes Bedürfnis nach Qualifizierungszeit gekommen und auch ein Bedürfnis nach freier Zeit. Die Arbeitszeit-Kampagnen sind bekannt.

Wir haben erst seit ungefähr 15 Jahren eine Debatte um Arbeitszeit-Verkürzung. Diese Debatte konnte sich nur entwickeln, weil die Stunden-Einkommen kontinuierlich gestiegen waren; andernfalls wäre sie so nie möglich geworden. Für die Arbeitszeit-Verkürzung gibt es drei Argumente: Kürzere Arbeitszeiten sollen erstens volkswirtschaftlich Arbeitsplätze umverteilen, also neue Arbeitsplätze schaffen; dieses Argument kam stark von gewerkschaftlicher Seite. Die einzelnen Beschäftigten hatten mehr das Entlastungsmotiv im Blick, die Entlastung von Arbeitsdruck. Und dann gibt es noch im Rahmen des Wertewandels ein etwas anderes Konsummodell, Freizeit als Lebensqualitäts-Wert. Das ist eine neue Prioritätensetzung, auch in der gewerkschaftlichen Politik: Die Gewerkschaft, die eigentlich Arbeit organisiert und strukturiert, macht eine Politik der Entwertung gegenüber der Freizeit.

Betrachten wir nun die Freizeit selbst. Es gibt so etwas wie eine Industrialisierung der Freizeit. Eine zunehmende Zahl von Freizeit-Tätigkeiten läuft auch über Geld und Einkommen. Das heißt tendenziell, Freizeit spart nicht Einkommen, sondern Freizeit kostet Einkommen. Es gibt inzwischen viele Jugendliche, die Riesenprobleme mit ihrer Freizeit haben, weil sie so teuer ist; und je mehr Freizeit sie haben, umso teurer wird diese Freizeit. Und sie kommen dann in eine Schuldenspirale hinein. Mehr Freizeit spart kein Einkommen.

Noch ein anderer Punkt: Freizeit hat inzwischen einen ökologischen Entlastungseffekt für die Unternehmen. Ökologische Tätigkeiten und Kosten werden von den Unternehmen auf die Privathaushalte abgewälzt, siehe Grüner Punkt usw. Die Freizeit wird auch ein Stück mißbraucht, um falsche Entsorgungskonzepte über Konsumenten-Aktivität und Geld zu reparieren. Diesen Punkt müßte man einmal genauer ansehen. Die Mehrfreizeit wird da eigentlich wieder weggenommen. Ich weiß nicht, was Sie alles sortieren und wegbringen. Neuerdings hat jeder Weinladen seine eigene Weinflasche, die pro Flasche 50 Pfennig kostet, und man darf nur noch in einem Weinladen kaufen, damit man seine Flaschen wieder los wird usw. Sie kennen das alles, Ökologie kostet Zeit und Geld und spart nicht Zeit und Geld unter heutigen Verhältnissen.

Insgesamt: Es gibt einfach keine Synergieeffekte, nicht mehr Freizeit, keine ökologische Entlastung, und man braucht mehr Geld. Die Rechnung geht nicht auf.

Was passiert nun auf der Unternehmerseite? Hier entwickeln sich zwei entscheidende Prozesse: Die tägliche Arbeitszeit wird geringer, aber die Momente der Muße, der Reflexion, der Entscheidung für anderes werden absolut reduziert. Es geht inzwischen um die Aufrechterhaltung von systematisch vorgeplanten und vernetzten Arbeitsprozessen. Es geht nicht mehr um individuelle Höchstleistung in bestimmten

Bereichen. Bei dieser Verdichtung bleibt für ökologische Reflexion und für ökologische Umentscheidungen kein Platz mehr. Und es gibt noch kein Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, das veränderte ökologische Tätigkeitsbeschreibungen aufgestellt hätte, wo z.B. Sekunden oder Minuten für getrennte Abfallsortierung vorgesehen wären, für das Nachdenken über Ersatzstoffe, für das Suchen nach einem anderen Lösemittel, für die Zeit, daß man in die Bibliothek geht, in einer Zeitschrift nachsieht, wo die Alternative ist für einen bestimmten Rohstoff oder Hilfsstoff. Diese Zeiten sind alle nicht vorgesehen, diese Zeiten gibt es nicht, und von daher ist in dieser betrieblichen Zeitökonomie der Arbeitszeitverkürzung und Zeitverdichtung im Moment kein Platz für ökologische Tätigkeitsaspekte und ökologische Reflexion.

Es hat in der Gewerkschaft eine große Debatte gegeben über Arbeitszeit-Verkürzung in der Arbeitszeit und Arbeitszeit-Verkürzung außerhalb der Arbeitszeit. Die Arbeitszeit-Verkürzung in der Arbeitszeit meinte etwa folgendes: Man ist acht Stunden in der Fabrik, arbeitet sieben Stunden, und eine Stunde hat man zum Lernen, zum Diskutieren, zum Strategiemachen, Mitbestimmen. Begriffe wie „Mitbestimmungszeit“ haben da eine große Rolle gespielt.

Diese Konzeption ist aber leider nicht realisiert worden. Und ich denke, daß das große negative Folgen gehabt hat. Man ist stattdessen schnell aus dem Betrieb hinausgegangen, nach sieben Stunden so schnell weg wie irgend möglich. Den Zugriff auf die freie Zeit, um ökologischer in der Arbeit tätig zu sein, den gibt es nicht. Fazit auf der unternehmensstrategischen Seite: Die kürzere Arbeitszeit hat keine Zwischenräume der Muße, der Reflexion und der Diskussion, und daher gibt es auch kaum Ansätze für ökologisches Verhalten.

381

#### *Vier Fragen zur Ökologisierung der Unternehmen*

An dieser Stelle finge die Debatte um eine ökologische Veränderung der Unternehmen überhaupt erst an. Dazu müssen wir uns meines Erachtens mit vier Problemkreisen befassen:

1. Gibt es eine Tendenz zur Umkehr der instrumentellen Arbeitsorientierung? Wenn ja, wie ließe sich verstärken, daß die Menschen nicht mehr nur fürs Geld arbeiten? Ich denke hier an die große Mehrheit, den normal arbeitenden angelernten Arbeiter, den Facharbeiter, den ausländischen Kollegen, die Verkäuferin. Gibt es irgendwelche Ansatzpunkte zur Umkehrung der instrumentellen Arbeitsorientierung? Wenn es die nicht gibt, dann kriegen wir die Ökologie auch nicht in die Arbeit hinein.

2. Gibt es Möglichkeiten, die Arbeitsverdichtung aufzuhalten, also so etwas wie Arbeits-Entdichtung? Ich sehe da überhaupt keine Chance im Moment. Die Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten hatte einen ökologischen Tarifvertrag entworfen, in dem sie forderte, jeder Beschäftigte solle erstens in jedem Jahr acht Tage Qualifikationszeit für Ökologie haben und zusätzlich in jedem Jahr acht Tage Mitbestimmungszeit in Sachen Ökologie. Es wurde unglaublich gelacht über diese Forderung, obwohl sie völlig richtig ist. Es gibt aber nicht den winzigsten Ansatzpunkt der Realisierung. Man muß das mal reflektieren, was das heißt, acht Tage im Jahr. Vielleicht werden

daran die Dimensionen klar, was sich im Betrieb verändern müßte, damit sich etwas bewegt.

3. Gibt es Ansatzpunkte dafür, daß sich die Freizeit für die ökologischen Belange des Arbeitslebens öffnet? Einer der großen Fruste ökologischer Initiativen im Betrieb ist, daß man die Kollegen nicht dazu kriegt, auch zu Hause ein Buch zu lesen über ökologische Probleme im Betrieb und darüber dann zu diskutieren. Wo es das gibt, ist das eine absolute Ausnahmeerscheinung. Die allgemeine Haltung ist: Ich mache doch in meiner Freizeit nicht noch etwas für die Arbeit.

4. Der letzte Punkt, den ich für entscheidend halte: Gibt es eine Tendenz weg von der Zweidrittel-Gesellschaft? Alles, was bisher beschrieben wurde – und so schwierig das immer ist –, gilt eigentlich für die Elitegruppe der normal Arbeitenden. Diese Gruppe wird kleiner. Das normale Arbeitsverhältnis ist ja nicht mehr die Normalität. Was es immer mehr gibt, sind die flexibel Arbeitenden, die zeitlich befristet mal hier und mal dort eingesetzt werden. Wenn schon die normal Arbeitenden solche Schwierigkeiten im Umgang mit der Ökologie haben, dann sehe ich nicht, wie die Ökologie beim flexiblen und dem Gelegenheitsarbeiter Fuß fassen soll.

### **Die Möglichkeiten ökologischen Verhaltens im Betrieb**

Wenn wir uns mit den Möglichkeiten und den Anknüpfungspunkten für ökologisches Verhalten im Betrieb befassen wollen, sollten wir eingangs das spezifische Rollenverhalten jedes Beschäftigten untersuchen. Jeder Beschäftigte fungiert in drei Rollen: als Produzent, als Konsument und als Betroffener. Und in jeder dieser Rollen verhält er sich zum gleichen Tatbestand anders.

Das läßt sich zum Beispiel am Auto verdeutlichen. Tagsüber wollen wir, wenn wir Automobilarbeiter sind, möglichst viele Autos produzieren, um den Arbeitsplatz und das Einkommen zu sichern. Wenn wir als Automobilarbeiter abends nach Hause fahren, wollen wir eigentlich nicht so viele Autos haben, damit es nicht staut und wir schnell daheim sind. Und wenn wir dann nach dem Abendessen den Rundgang mit dem Hund machen, möchten wir eigentlich überhaupt kein Auto, damit es still und die Luft sauber ist.

Wir leben – allgemein gesprochen – in drei unterschiedlichen politischen Systemen mit einer ganz unterschiedlichen ökologischen Logik. Die Logiken dieser drei Systeme sind sehr widersprüchlich. In dieser Widersprüchlichkeit und Ambivalenz sind wir befangen. Wir haben bei unseren wissenschaftlichen Befragungen sogar folgende Erfahrung gemacht: Wir haben dieselben Leute sowohl am Arbeitsplatz als auch zu Hause interviewt, und sie haben uns ganz unterschiedliche Dinge erzählt, je nachdem, wo das Interview stattfand.

In der Sphäre des politischen Bürgers etwa gibt es inzwischen etliche Rechte und eine Menge Dynamik im Umweltschutz. Es gibt Umweltorganisationen, Bürgerinitiativen, politische Organisationen usw., die etwas tun und die ihre Rechte kennen und nutzen. Das alles ist im Betrieb überhaupt nicht der Fall.

Die Betriebsgrenze ist wirklich eine Grenze. Früher hieß es in der Arbeiterliteratur:

Wenn der Arbeitnehmer durchs Tor geht, dann geht er aus dem Reich der Freiheit in das Reich des Zwanges hinein. Und das stimmt ja auch, da stimmt ja auch heute noch eine ganze Menge. Auf jeden Fall geht er in ein Reich ganz anderen ökologischen und persönlichen Verhaltens. Was wir beobachten, ist zweierlei. Viele Arbeitnehmer sind ökologisch bewußt, tun eine Menge im Garten oder im Haushalt, und im Betrieb sind sie absolut passiv. Die im Betrieb etwas tun, sind einzelne Personen, und das sind in der Regel starke Persönlichkeiten, manchmal Ökoaktivisten von außerhalb, die sich nicht scheuen, sich in die soziale Isolation im Betrieb zu begeben und dort den Mund aufzumachen und denen klar ist, daß sie damit zum grünen Exoten werden.

Ein Transfer des ökologischen Bewußtseins aus der Freizeit oder aus der Privatsphäre in den Betrieb findet jedenfalls generell nicht statt. Das hat sehr gute Gründe. Es gibt die Trennung von Produktion und Produkt. Nur eine Minderheit der Arbeitenden weiß noch, an welchem Produkt sie in welcher Weise arbeitet. Arbeitsteilung und Distanz, fehlender Überblick – die meisten wissen wirklich nicht, was „hinten rauskommt“ und was ihre Arbeit gesellschaftlich bedeutet. Und es interessiert sie auch nicht mehr, weil das nicht mehr dazugehört.

Es gibt eine funktionelle Arbeitsteilung im Betrieb. Jeder hat seine enge Zuständigkeit. Die enge Zuständigkeit, das muß man auch einmal sehen, heißt Entlastung von Verantwortung. Das ist auch bequem. Wir alle sind bequem in unserer Verantwortungseinschränkung. Wir sind sehr froh, daß wir für bestimmte Sachen nicht verantwortlich sind und diese Verantwortung abwälzen können.

Das nächste ist die hierarchische Arbeitsteilung. Wer ist zuständig? Was ist erlaubt und was nicht? Man kann sich immer auf die formelle Tätigkeitsbeschreibung zurückziehen, in der Ökologie natürlich nicht vorkommt. Umgekehrt, wenn jemand ökologisch etwas macht, kann ihm der Meister sagen: Das ist überhaupt nicht dein Ding. Und es gibt dann so etwas wie Wissensumverteilung. Der Betrieb ist nicht so organisiert, daß jeder an seinem Arbeitsplatz ökologisches Wissen entwickelt und anwendet. Im Gegenteil, wenn ökologisches Wissen vorhanden ist, wird es spezialisiert, konzentriert, zentralisiert bei wenigen Funktions-Eliten im Betrieb und außerhalb des Betriebes. Was eigentlich an Wissensentstehung, Erfahrungsentstehung und Wissensanreicherung stattfinden sollte, findet nicht statt. Was passiert: Es gibt am Arbeitsplatz generell ökologische Inkompetenz und organisierte Unverantwortlichkeit.

Dazu kommt: Es gibt im Betrieb bisher keinen Platz für ökologisches Handeln. Es gibt keine Bestimmung im Betriebsverfassungsgesetz, es gibt keine Bestimmung in den Mitbestimmungsgesetzen, und in den Tätigkeitsprofilen taucht Ökologie nicht auf. Es gibt keinen offiziellen Platz.

Weiter: Ökologie bedeutet in der Regel auch im Betrieb Mehrbelastung. Wer freiwillig etwas macht, den kostet es Zeit, und die muß er anderswo wieder hereinholen. Bei der zunehmenden Intensivierung der Arbeit ist das eine Riesenbelastung. Wer getrennt sammeln will und zu dem etwas weiter weg stehenden, getrennten Abfallimer geht, anstatt den Abfall in den falschen Eimer zu tun, der neben ihm steht, ist selber schuld. Da wird jemand anderes dann diese Tonne wieder auseinanderpfuddeln,

weil der Entsorger sie zurückgeschickt hat. Aber das ist normale Realität, und das hat auch Rationalität.

Ökologie ist im Betrieb auch deshalb Konfliktthema, weil sie Kompetenz-Überschreitung bedeutet. Hier droht immer der Konflikt mit dem Vorgesetzten. Jede ökologische Wortmeldung ist – zugespitzt formuliert – eine Kritik am Vorgesetzten. Die Botschaft lautet nämlich: Der Vorgesetzte hätte es selbst wissen müssen, aber er hat nicht darauf geachtet.

Dann gibt es noch einen wichtigen psychologischen Mechanismus: Anerkennung der Ökologie heißt auch Verleugnung des Arbeitsleids. Die Gewerkschaftsbewegung hat viel ihrer Kraft aus der Heroisierung des Arbeitsleids gewonnen. Der muskulöse Kumpel, der mit verschwärztem Gesicht aus der Fabrik kommt und vielleicht noch irgendwo eine Verletzung hat, der sagt: Also in der Fabrik, da muß man die Knochen hinhalten, da geht's aufs Ganze, da muß man seinen Mann stehen usw. Das ist positive Arbeitsidentifikation, die auch die Gewerkschaft mitgetragen hat. Und wenn da in der Fabrik mal richtig hingelangt wird, was kümmert mich da der Frosch oder das Rehlein im Wald? Wie soll ich mich dazu verhalten, wenn ich über zwanzig Jahre versucht habe, dieses Arbeitsleid zu ertragen und positiv zu besetzen?

Von daher kommt übrigens viel Aggressivität der Arbeiter gegen die grüne kleinbürgerliche Sensibilität und die Luxusbedürfnisse, die da mit den Schmetterlingen und den Käfern formuliert werden. Das Gegenbild ist eben das Arbeitsleid des normalen Arbeiters, das der hat in sich hineinfressen müssen, ohne daß die grünen Bürgersöhne je den Finger dagegen erhoben haben.

Mit der Ökologie wird ansatzweise das ganze Gesundheitsverständnis im Betrieb neu aufgeworfen. Das ändert jedoch wenig daran, daß auch heute noch bei jeder Arbeit jeder mit Arbeitsleid umgehen muß. Diesem Problem kann man eigentlich nicht entgehen.

Ein weiterer wichtiger Punkt: Einkommens-Entwertung durch Ökologie. Es gibt in vielfacher Weise eine schleichende Entwertung der Einkommen durch ökologische Probleme: Öko-Steuern, Aufschläge auf Produktpreise, Sonderopfer für die neuen Bundesländer usw. Wie reagiert die gewerkschaftliche Politik darauf? Das moderne Verständnis von der Gewerkschaft ist das einer Service-Gesellschaft; der Service für den Gewerkschafter besteht darin, daß die Gewerkschaft ihm den Einkommensbestand sichert und für kontinuierlich wachsendes Einkommen sorgt. Was passiert denn, wenn der Benzinpreis auf fünf Mark pro Liter angehoben wird? Unterstützen wir dann den Kampf der IG Metall für eine Lohnerhöhung um 20 Prozent, um diese fünf Mark zusätzlich fürs Auto aufzubringen? Der Konflikt zwischen Einkommenserhöhung und Einkommenssicherung auf der einen Seite und den Instrumenten der volkswirtschaftlichen Umweltsteuerung auf der anderen ist keineswegs gelöst.

Aus allen diesen Gründen gibt es bei den Beschäftigten Angst, Aggressivität und Distanz zum ökologischen Thema. Es wird meines Erachtens auf absehbare Zeit nicht gelingen, Arbeitnehmer und die Gewerkschaften in ihrem jetzigen Selbstverständnis zu ökologischen Elite-Gruppen zu machen. Es kann nur darum gehen zu verhindern,

daß Arbeitnehmer und Gewerkschaften gegen ökologische Forderungen auftreten. Das Bündnis Unternehmer plus Gewerkschaften gegen die Natur ist noch sehr aktuell, wie etwa die Chemiebranche zeigt.

Dennoch gibt es einige Anknüpfungspunkte für die Ökologen in den Betrieben. Arbeitsschutz in Verbindung mit Umweltschutz ist ein wichtiges Thema. Es ist aber auch begrenzt, wird stark von Arbeitsschützern dominiert und geht eigentlich kaum aus dem Betrieb hinaus; die gesellschaftlichen Umweltprobleme werden kaum behandelt. Was zunehmend wichtig wird, sind die lebensweltlichen Bezüge im Betrieb. Da geht es nicht um Produktionsprobleme, sondern um die Fahrt zum Arbeitsplatz (Umweltkarte usw.), um das Kantinenessen, das Geschirr, die Hygiene am Arbeitsplatz, die Abfallsammlung am Arbeitsplatz. Da gibt es viele Fortschritte.

Ich möchte noch auf neue Arbeitsformen hinweisen: Teamarbeit, Qualitätszirkel usw. Da gibt es sicherlich Öffnungsmöglichkeiten zur Ökologie hin, bisher aber wenig Erfahrung. Man muß schon sehen, daß diese neuen Arbeitsformen sehr funktional eingerichtet und nicht beliebig erweiterbar oder umzudefinieren sind. Sie sind auch zeitlich begrenzt und auf bestimmte Arbeitsfelder konzentriert, und sie werden sehr genau gesteuert und kontrolliert. Es sind jedoch Ansatzpunkte zu einem erweiterten Arbeitsverständnis.

Wie sieht es mit der Beteiligung am Öko-Management aus? Viele Unternehmer wollen natürlich, daß die Beschäftigten eine aktive Umweltpolitik der Unternehmensleitung, sofern sie vorhanden ist, unterstützen. Das ist aber im wesentlichen eine Mitläuferposition. Gewerkschaft und Betriebsrat müssen sich überlegen, ob ihnen das reicht. Es gibt inzwischen Bestrebungen, daß Gewerkschaften Ökobilanzen anstreben, um die Unternehmer daran zu messen.

Letzter Punkt: Stichwort „Arbeitsplätze durch Umweltschutz“. Die offizielle Debatte dazu halte ich für ziemlich verfehlt. Um es einmal ganz klar zu sagen: Die schlechteste ökologische Politik bringt die meisten Arbeitsplätze, nämlich Nachsorge und Sanierung. Die beste ökologische Politik, nämlich Vorsorge, bringt überhaupt keine Arbeitsplätze, sondern kostet eventuell sogar Arbeitsplätze.

Ökologische Arbeitsplätze sind auch nicht per se gut, weil sie ökologisch sind. Man sehe sich einmal Sanierungs- und Entsorgungs-Arbeitsplätze an. Ich habe das in der Asbest-Entsorgung getan: Es sind befristete Arbeitsplätze, eine schlecht bezahlte Arbeit und die gesundheitsschädlichsten Arbeiten, die es überhaupt gibt. Wollen wir denn das, weil das Ökologie ist? Da wäre einiges zu debattieren. Das Problem „Arbeitsplätze durch Umweltschutz“ stellt sich bei Licht betrachtet ganz anders, als das landläufig dargestellt wird.

Schlußpunkt: Ich denke, daß es ungeheuer wichtig ist, die Verbindung von Arbeit und Leben intensiver und wesentlich konkreter herzustellen, als das bisher passiert. Wir sollten beispielsweise einmal nachsehen, was eigentlich die BUND-Leute\* im

---

\* Der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) ist mit 215 000 Mitgliedern der größte Umweltverband der Bundesrepublik.

Betrieb machen, da haben wir bisher noch gar nicht richtig hingeschaut. Die aktiven Gewerkschafter verstehen nichts von den Grünen, und die Grünen verstehen ganz wenig vom Betrieb, grob gesagt. Da muß man Verbindungen schaffen. Und das, denke ich, geht auf vier Wegen:

1. Bildung als Voraussetzung des betrieblichen Engagements überhaupt;
2. Verstärkung betrieblicher Informations-, Reklamations-, Beteiligungsrechte;
3. Verküpfung von lokalen mit betrieblichen Initiativen;
4. ökologische Umstellungen im Betrieb müssen durch Infrastruktur abgesichert werden.

Der letzte Punkt betrifft allerdings stark die staatliche und kommunale Ordnungspolitik. Wenn ökologische Umstellungen an die betriebliche Substanz gehen, werden die Arbeitnehmer notwendigerweise gegen die Umstellungen sein, weil sie ihren Besitzstand gefährdet und sie keine Übergangsangebote zu irgendeinem anderen Job haben. Das heißt, solche Übergangsangebote müssen überbetrieblich organisiert werden, wenn man den Arbeitnehmern die Möglichkeit geben will, sich positiv zur Ökologie zu verhalten.