

Röhr, Wolfgang

**Working Paper**

## Voraussetzungen, Chancen und Anknüpfungspunkte für eine ökologische Betriebspolitik

WZB Discussion Paper, No. P 01-504

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Röhr, Wolfgang (2001) : Voraussetzungen, Chancen und Anknüpfungspunkte für eine ökologische Betriebspolitik, WZB Discussion Paper, No. P 01-504, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/50292>

**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.*

P01-504

**Voraussetzungen, Chancen und  
Anknüpfungspunkte für eine  
ökologische Betriebspolitik**

Wolfgang Röhr

## Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

---

Im WZB sind auf Initiative des Präsidenten „Querschnittsgruppen“ zu Themen eingerichtet worden, die in mehreren Abteilungen bearbeitet werden und abteilungsübergreifend besondere Aufmerksamkeit verdienen. Bestehende Forschungsansätze und Forschungsarbeiten werden neu ausgerichtet auf wissenschaftliche Zusammenhänge hin, deren Erforschung von der Verknüpfung unterschiedlicher abteilungsspezifischer Kompetenzen profitieren kann. In Querschnittsgruppen werden auf Zeit problembezogene Forschungsk Kooperationen organisiert.

Die Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie konzentriert ihre Aktivitäten in den Jahren 1998 und 1999 auf ein Forschungsprojekt, das soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zum Untersuchungsgegenstand hat. Es wird in einem Forschungsverbund mit den Kooperationspartnern Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI) durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert. An dem Projekt „Arbeit + Ökologie“ beteiligen sich seitens des WZB Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus sechs Forschungseinheiten. Eckart Hildebrandt (Abteilung „Regulierung von Arbeit“) und Helmut Weidner (Abteilung „Normbildung und Umwelt“) koordinieren die Querschnittsgruppe und leiten das Forschungsprojekt, an dem auch externe Experten beteiligt sind.

Über die Arbeitsergebnisse wird fortlaufend in WZB-discussion-papers informiert. Eine Übersicht der bisher erschienenen Papiere findet sich am Ende des vorliegenden papers.

Weitere Projektinformationen sind im Internet unter <http://www.wz-berlin.de/aoe/> und <http://www.a-und-oe.de> erhältlich.

## Verbundprojekt „Arbeit + Ökologie“

---

Die Gewerkschaften haben im DGB-Grundsatzprogramm von 1996 die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung zu einer wichtigen Aufgabe erklärt. Ihre Suche nach einer sozial-ökologischen Reformstrategie steht unter der Prämisse, daß ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele gleichwertig verfolgt werden müssen, wobei erhebliche Defizite bei der Berücksichtigung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitskonzepten konstatiert werden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die drei Forschungsinstitute DIW, WI und WZB mit ihren jeweils spezifischen fachlichen Kompetenzbereichen zum Forschungsprojektverbund „Arbeit + Ökologie“ zusammengetan. Dessen Hauptziel ist es, soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zu untersuchen. Damit soll die Diskussion in Deutschland mit neuen Aspekten belebt und den Gewerkschaften eine fundierte Grundlage für ihren Strategiebildungsprozeß geboten werden.

Dabei wird sich das Forschungsprojekt auf drei Leitfragestellungen konzentrieren: (1) das Verhältnis zwischen den sozialen Implikationen von Nachhaltigkeitsstrategien und gewerkschaftlichen Zielen, (2) die Bausteine einer sozial-ökologischen Reformstrategie und (3) die Rolle der deutschen Gewerkschaften in einem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs.

Das Projekt ist in die folgenden drei, zeitlich gestaffelten Phasen gegliedert:

*Querschnittsanalysen:* Sie dienen der Erfassung und Klärung der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Arbeit, die sich aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht ergeben. Hierbei wird es auf der Makroebene etwa um Fragen von Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung, sozialer Sicherheit und Ressourcenverbrauch gehen; auf der Mikroebene werden neue Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten, das Verhältnis von formeller und informeller Arbeit sowie sozial-ökologische Innovationspotentiale untersucht. Die Analyseergebnisse sollen Grundlagen für die Beurteilung von Szenarien schaffen und der Formulierung von Strategien dienen.

*Szenarioanalysen:* Um dem Spektrum verschiedener Positionen in der Nachhaltigkeitsdiskussion gerecht zu werden, sollen zwei unterschiedliche Nachhaltigkeitsszenarien entwickelt und analysiert werden. Das sogenannte ökonomisch-soziale Szenario (DIW) geht von der ökonomischen Kritik an der vorherrschenden Wirtschaftspolitik aus, während das sogenannte ökologisch-soziale Szenario (WI) auf der ökologischen Kritik vorherrschender umweltrelevanter Politikmuster basiert. Als Hintergrundfolie für die Beurteilung dieser beiden Nachhaltigkeits-szenarien dient ein sogenanntes angebotsorientiertes Kontrastszenario (DIW), das auf einer Fortschreibung bisher dominierender wirtschaftspolitischer Konzepte beruht.

*Erarbeitung von Strategieelementen:* Die Bewertung der Szenarien nach (aus den Querschnittsanalysen gewonnenen) ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit soll Zielkonflikte und -synergien aufdecken und damit der Strategieformulierung dienen. Diese können – gemeinsam mit weiteren Strategien, die aus der Analyse von Konfliktpotentialen und aus den Querschnittsanalysen gewonnen wurden – einen Beitrag für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen sozial-ökologischen Reformstrategie liefern.

## Arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalysen

---

Der Versuch, soziale Interessenlagen und gesellschaftliche Entwicklungsdynamiken mit ökologischen Anforderungen in Verbindung zu bringen, stößt unmittelbar auf die tiefe Trennung der gesellschaftlichen Systemlogiken (Ökologie, Ökonomie, Soziales), die in den gültigen Regelungssystemen, den Strategien und Maßnahmen der gesellschaftlichen Akteursgruppen in den jeweiligen Politikfeldern und auch in den Köpfen der Wissenschaftler eingeschrieben ist. Obwohl immer wieder Initiativen zur Verknüpfung von Arbeit und Ökologie gestartet werden, sind diese bisher punktuell und widersprüchlich geblieben. Das Beispiel der Beschäftigungswirkungen von Umweltschutzmaßnahmen ist hier das prägnanteste. Eine systematische Analyse der Vielfalt und der Vielschichtigkeit der Zusammenhänge steht bisher aus.

Zur Überwindung dieser Segmentierung, und um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ökologie zu erfassen, führt das WZB für den arbeitspolitisch-sozialen Teil des Forschungsvorhabens eine breite Überblicksanalyse zu den Berührungspunkten zwischen Arbeit und Ökologie durch, die durch drei Politikfelder geprägt werden: den Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit (Wettbewerbsmodelle), der Stellung der Arbeit in Nachhaltigkeitskonzepten bzw. ihre arbeitspolitischen Folgen und den Zukunftserwartungen an Arbeit, wie sie von der Arbeitsbevölkerung und ihren Interessenvertretungen gesehen werden (Wohlfstandsmodelle).

Mit dieser Vorgehensweise soll (a) die ganze Breite arbeitspolitischer Gestaltungsfelder durchgeprüft werden, um sicherstellen, daß auch die eher indirekten ökologischen Voraussetzungen und Folgen arbeitspolitischer Strategien erfaßt werden, (b) die verschiedensten Wechselwirkungen analysiert werden, ohne sie aus den arbeitspolitischen Bewertungszusammenhängen zu lösen, sowie (c) durch die breite Überblicksanalyse alle für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitsstrategie relevanten Felder und Strategien ausfindig gemacht werden, d. h. sowohl Bereiche hoher Synergie wie auch Bereiche absehbarer Konflikte.

Aufgrund der Wahl eines breiten, überblicksanalytischen Ansatzes ergab sich notwendigerweise das Problem der Strukturierung und Bündelung der zahlreichen Themenbereichsanalysen. Hierzu wurden fünf Themenfelder konstruiert, in denen Detailanalysen anzufertigen waren, die um Überblicksanalysen ergänzt werden. Die Themenfelder lauten:

- I. Arbeit im und durch Umweltschutz
- II. Risiken und Chancen in der Erwerbsarbeit, neue Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse
- III. Gesundheitsschutz – Arbeitsschutz – Umweltschutz
- IV. Neue Formen der Arbeit und der Versorgung
- V. Neue Regulierungsformen

Die arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalyse des WZB stellt mit ihrer Vielzahl von Bereichsanalysen durch die analytische Erschließung des Zusammenhangs von Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung unter Einbeziehung der subjektiven Wertvorstellungen zu Arbeit einen eigenständigen Forschungsschritt dar. Mit der Veröffentlichung der einzelnen Studien werden die Resultate der arbeitspolitisch-sozialen Querschnittsanalysen einer breiten Diskussion zugänglich gemacht.

P01-504

## **Voraussetzungen, Chancen und Anknüpfungspunkte für eine ökologische Betriebspolitik**

Wolfgang Röhr\*

Der Text basiert auf einem Forschungsprojekt, das im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und unter der Leitung von Prof. Hoffmann an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg von 1996 bis 1998 stattfand. Grundlage des Forschungsprojekts bildeten vier intensive Betriebsfallstudien in zwei Hamburger Maschinenbau- und zwei Lebensmittelunternehmen. In den Unternehmen wurden intensive Interviews mit Vertretern des Managements, des Betriebsrats und den jeweiligen Umweltschutzbeauftragten durchgeführt. Die Langfassung der Studie ist bei edition sigma unter dem Titel „Perspektiven einer ökologischen Betriebspolitik. Blockaden und Chancen umweltorientierter industrieller Modernisierung“ erschienen.

\* Hochschule für Wirtschaft und Politik (hwp), Hamburg

## Zusammenfassung

Jenseits idealtypischer Modellannahmen ist eine ökologische Betriebspolitik sowie ihre organisations- und arbeitspolitische Umsetzung von den entscheidungsrelevanten Akteuren im Unternehmen, deren Interessen, Fachkompetenzen und betriebspolitischen Durchsetzungsmöglichkeiten abhängig. Ökologische Betriebsprozesse und ökonomische Reorganisationsprozesse bedürfen aufgrund ihrer inhärenten Macht- und Interessenstrukturen – und der Ersetzung von Optimalität durch Validität in der Ausrichtung des Organisationshandelns – einer mikropolitischen Betrachtung, die die unterschiedlichen Handlungsfähigkeiten und -chancen der verschiedenen Akteure in der Organisation reflektiert. Insofern kommt einer mikropolitischen Betrachtung mit ihrer Konzentration auf Macht, Ungewißheitszonen und den Vermittlungsversuchen von „Struktur und Handlung“ eine entscheidende Bedeutung für betriebliche Veränderungsprozesse zu. Betriebliche Veränderungen folgen keiner festen Entwicklungslogik, sondern sie sind aufgrund der Kontingenz auch immer anders möglich. Insofern findet Handeln zwar immer in Strukturzusammenhängen statt, aber es bestehen dennoch Spielräume, die genutzt werden können und die ein politisches Handlungsfeld in Unternehmen eröffnen können. Die Suche nach möglichen ökologischen Handlungs- und Produktionsweisen im Betrieb ist aufgrund der ökonomischen, der mikro- und makropolitischen Konstellationen immer ein politisch machtdurchwirkter und relativ ergebnisoffener Such- und Lernprozeß im Rahmen bestehender kontingenter Handlungsräume. In diesem Sinne muß eine gewerkschaftliche ökologische Betriebspolitik „good enough“ sein, um diesen Möglichkeits- und Artikulationsraum in den betriebspolitischen Handlungsfeldern immer wieder neu zu eröffnen und um die betrieblichen Akteure zu befähigen, innerhalb der betrieblichen Strukturen eigenständige Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen.

## Abstract

Beyond ideal model assumptions, an ecologically sound business policy and its implementation in organisation and labour policy is dependent on the agents within the company, their individual interests, specialist knowledge and company-specific possibilities for actual policy implementation. Due to their inherent structures of power and interests - and the substitution of optimality with validity in the orientation of organisational behaviour - ecological business procedures and economic reorganisation processes need to be examined from a micro-political perspective that reflects the different capabilities and possibilities for action of the various agents within the organisation. In this respect, a micro-political perspective with its emphasis on power, areas of uncertainty and attempts at mediating „structure and action“ is decisive for processes of change within the company. Changes in companies do not follow any fixed logic of development but can always evolve in different directions due to contingency. Action always occurs within structural contexts, yet there is always some space that can be utilised and may open up a field of action for policy-making within the company. Due to economic, micro- and macro-political constellations, the search

for feasible and ecological ways of action and production methods within the company will necessarily unfold as a process of searching and learning within the framework of contingent fields for action which is always closely linked up with political power and whose outcome remains relatively open. In this way, an ecological company policy suggested by the unions must always be „good enough“ to guarantee sufficient space for possible action and articulation within the areas of action of company-specific policies and to enable agents to realise independent opportunities for action within company structures.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	1
<b>2. Theoretische Ausgangslagen</b> .....	8
2.1 Ökologische und ökonomische Reorganisationsanforderungen sowie organisationstheoretische Voraussetzungen einer ökologischen Betriebspolitik .....	8
2.2 Die Bedeutung von Lernprozessen für mögliche Neuansätze einer Betriebspolitik .....	11
2.3 Ökonomische Reorganisationstendenzen in Unternehmen .....	13
2.4 Öffnungs- und Verharrungsmomente in Organisationsstrukturen von Unternehmen .....	14
<b>3. Handlungschancen in Organisationen: Die mikropolitische Perspektive</b> .....	19
3.1 Handlung und Struktur: Zur Bedeutung von Macht und Ungewißheit in Organisationen .....	19
3.2 Akteur und Struktur: Zur Bedeutung der Strukturierung .....	21
3.3 Kontingenz: Die Chance des Handelns .....	24
<b>4. Ansatzpunkte und Konstellationen betrieblicher Umweltpolitik</b> .....	29
<b>5. Von der „Zentralität“ zur „Dezentralität“ des Umweltschutzes: Zur Notwendigkeit einer ökologischen Unternehmensreform</b> .....	34
<b>6. Umweltschutz, Reorganisation und betriebliche Interessenvertretung: Organisations- und arbeitspolitische Dimensionen des betrieblichen Umweltschutzes und mögliche Handlungsblockierungen</b> .....	37
<b>7. Neue Sichtbarkeiten und Anknüpfungspunkte in der Betriebspolitik</b>	42
<b>8. Zehn abschließende Thesen</b> .....	49
Literatur .....	52

# 1. Einleitung

Ökologische Fragestellungen erhalten in der Betriebswirtschaft und den Sozialwissenschaften eine immer größere Bedeutung. Sozialwissenschaftliche Analysen zu ökologischen Problem- und Gefährdungslagen entwickelter Gesellschaften (vgl. Brand 1987) und betriebswirtschaftliche Arbeiten zu ökologischen Managementsystemen und ökologischer Betriebsführung sind heute keine Besonderheit mehr.<sup>1</sup> Auf die Zusammenhänge der spezifischen Lebens- und Wirtschaftsweise der entwickelten industriellen Länder und die damit einher gehenden Umweltzerstörungen wurde schon vor 25 Jahren hingewiesen. Bekannt wurde insbesondere die Studie des Club of Rome zu den möglichen „Grenzen des Wachstums“ für den industriellen Entwicklungspfad (vgl. Meadows u. a. 1972). Aktualisiert wurde diese Debatte 1996 über die vom BUND und Misereor beim Wuppertal Institut in Auftrag gegebene Studie „Zukunftsfähiges Deutschland – Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung“ (vgl. BUND/Misereor 1996) und der neuen Studie des Club of Rome „Mit der Natur rechnen“ (vgl. van Dieren 1995).

Gegenüber dem ersten Bericht des Club of Rome von 1972, der das Problem der Ressourcenknappheit herausstellt, macht die Untersuchung des Wuppertal Instituts (vgl. BUND/Misereor 1996) zugleich darauf aufmerksam, daß nicht mehr nur die Begrenztheit natürlicher Ressourcen als Restriktion für ökonomische Prozesse zu begreifen ist, sondern das Hauptproblem auch in der begrenzten Aufnahmefähigkeit der Natur gegenüber den stofflichen Auswirkungen der industriellen Produktion wie Abfall und Emissionen liegt. Betrachtet man die Ergebnisse und Empfehlungen der Studien zu den ökologischen Gefährdungslagen, so ist zu sehen, daß der ökologische Umbau und die ökologische Reformfähigkeit der Gesellschaft keine Frage einer momentanen „Laune“ ist, der man sich nach einer ökonomischen Stabilisierung wieder zuwenden könnte. Vielmehr ist der ökologische Wandlungsprozeß auch innerhalb der ökonomischen Restrukturierung dringend geboten. Die ökologischen Herausforderungen stellen einen Teil eines umfassenden gesellschaftlichen Wandlungsprozesses dar, in dem viele Momente gesellschaftlicher Strukturveränderungen zusammenkommen und sich gegenseitig verstärken. In dieser Hinsicht stellen sie aufgrund politischer, sozialer und ökonomischer Wirkzusammenhänge ein zutiefst soziales und politisches Problem dar, das wesentlich von den historisch konkreten „gesellschaftlichen Naturverhältnissen“ (vgl. Demirovic 1991; Becker/Jahn/Wehling 1991) abhängig ist und weit über den rein naturwissenschaftlichen Problemaufriß hinaus weist. Ausmaß und Vielschichtigkeit der gesellschaftspolitischen Debatte über Umweltzerstörung bzw. die „Nachhaltigkeitskonzeption“ verdeutlichen, daß die ökologische

---

1 Siehe hierzu beispielhaft die Studien von: Schmidt (1989); Winter (1990); Freimann (1990); Steger (1992); Hildebrandt/Zimpelmann (1992); Hildebrandt u. a. (1994); Schülein/Brunner/Reiger (1994); Birke/Schwarz (1994); Freimann/Hildebrandt (1995); Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt (1995); Pfriem (1995a); Hallay (1996); Burschel (1996).

Dimension nicht mehr ein Problem der uns umgebenden „äußeren“ Natur ist, sondern in unterschiedlichen gesellschaftlichen Institutionen integriert ist und dort als politischer Konflikt auftritt, der mit den historisch spezifischen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen stets verbunden ist.<sup>2</sup>

Die Diskussion der ökologischen Modernisierung hat auf der semantischen Ebene die Gesellschaft erreicht, und das Leitbild vom „integrierten Umweltschutz“ ist in aller Munde. Wenig klar ist allerdings, welche konkreten Auswirkungen die Umsetzung dieses Leitbildes auf die Unternehmensstrukturen haben kann. Es ist unbestreitbar, daß in den letzten Jahren gegenüber dem rein ökonomisch rationalen Unternehmenshandeln eine Vielzahl von Instrumenten, Konzepten und Methoden zur ökologischen Unternehmensführung entwickelt und diskutiert wurden. Mit den Instrumenten des Umwelt-Auditing,<sup>3</sup> mit der betriebs- und produktbezogenen Ökobilanzierung, dem Umweltcontrolling, Öko-Design, Öko-Labeling, der Umweltberichterstattung, den Umweltkennzahlen und der Umweltkostenrechnung (vgl. Winter 1990;

---

2 So weisen Beck/Giddens/Lash (1996) auf die miteinander verbundenen und sich durchdringenden Momente der gegenwärtigen Veränderungen der Selbstverständlichkeiten und Begründungsweisen der Moderne hin, die in der Politisierung der neuen Konfliktsemantiken jenseits klassischer Politikformen und Politikorte in den gesellschaftspolitischen Diskussionen der Moderne bspw. in den Diskussionen über Nachhaltigkeit, Globalisierung, Demokratie auftreten (vgl. Beck/Giddens/Lash 1996). Auch wenn oftmals nicht ersichtlich ist, was sich hinter dem Zauberwort Nachhaltigkeit an konkreter gesellschaftlicher Entwicklung verbirgt, so ist der Streit über die Nachhaltigkeit als politisches Element in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen eingedrungen (vgl. ebenda). Die Politisierung der gesellschaftlichen Teilbereiche zeigt sich ebenso in einer potentiellen Politisierung der betrieblichen Rationalisierung. Beck spricht von einer Rationalisierung der Rationalisierung (entsprechend seiner Konzeption der reflexiven Modernisierung), in der die betrieblichen Regel- und Machtsysteme selbst in die politische Entscheidungsfindung einmünden (ebenda, S. 82). Obwohl der Politisierungsprozeß der sich wandelnden Konstitutionsbedingungen der Moderne auf der betrieblichen Ebene keinen Automatismus zur Demokratisierung (Bürgerrechte im Betrieb) und Ökologisierung der Unternehmen beinhaltet, so sind diese Momente dennoch in sich vermittelt in diesem Prozeß enthalten und einer potentiellen Politisierung zugänglich.

3 Die Umwelt- oder Öko-Audit-Verordnung ist mit der sogenannten Audit-Verordnung der Europäischen Union seit 1993 durch den Beschluß des Rates der Europäischen Gemeinschaft (EWG Verordnung Nr. 1836/93) „über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“ in Kraft getreten. Gewerbliche Unternehmen können sich seit 1995 freiwillig einer Umweltprüfung unterziehen und sich zertifizieren lassen. Im Rahmen der Öko-Audit-Zertifizierung müssen diese Unternehmen nachweisen, daß sie die einschlägigen Umweltvorschriften einhalten, ein Umweltmanagementsystem entwickelt haben und die ökologischen Auswirkungen der Produktion in dem Umfang zu reduzieren versuchen, wie es sich mit der „wirtschaftlich vertretbaren Anwendung der besten verfügbaren Technik erreichen läßt“ (Verordnung (EWG) NR.1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993, Artikel 3a). Die Verordnung betont die Eigenverantwortung der Unternehmen im Umweltschutz und will diese zu einer ständigen Verbesserung im Umweltschutz – über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus – bewegen. Neben diesem Ziel und der Verpflichtung, die Öffentlichkeit regelmäßig über eine Umwelterklärung über den Stand der Umweltpolitik im Unternehmen zu unterrichten, kam in den Diskussionen über eine ökologische Unternehmensreform im Rahmen der Audit-Verordnung gerade dem Aspekt des zu entwickelnden Umweltmanagementsystems eine große Bedeutung zu. Hierdurch werden weitgehende Reformen in der betrieblichen Organisationsstruktur erwartet (vgl. Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg 1994 und Fichter 1995; kritisch dazu Fahs 1995).

Freimann 1990; Steger 1992; Freimann/Hildebrandt 1995; Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt 1995) wurden Instrumente entworfen, die zur Stärkung des ökologisch-sozialen und ethischen Verantwortungsdiskurses in Unternehmen beitragen sollten (vgl. Ulrich 1987; Seifert/Pfriem 1989; Ulrich/Thielemann 1992). Aber trotz all dieser Anstrengungen wurde Umweltschutz im Betrieb bis in die 80er Jahre hinein als technische Aufgabe verstanden (End-of-the-pipe-Technologien etc.) und den Experten in den Unternehmen – den Ingenieuren in den Stabsfunktionen – überlassen (vgl. Fichter 2000).

Da mit der Strategie des nachsorgenden Umweltschutzes kein proaktiver Umweltschutz realisiert werden konnte, wurden seit Anfang der 90er Jahre verstärkt Umweltmanagementsysteme (vgl. Halley 1996) als Form des „integrierten Umweltschutzes“ mit dem Ziel entwickelt, Umweltschutz in den Unternehmensstrukturen zu verankern und in die betrieblichen Funktionsbereiche und Abläufe – analog den Qualitätsmanagementsystemen – zu integrieren (vgl. Petrick/Eggert 1995). Umweltschutz sollte als Komplementärmodernisierung zur ökonomischen Reorganisation der Unternehmens- und Gesellschaftsstrukturen stattfinden (vgl. Huber 1995). Zur Stärkung der Eigenverantwortung (Selbstverpflichtung) von Unternehmen im Umweltschutz hat die Europäische Union 1993 die EG-Öko-Audit-Verordnung verabschiedet. Die Teilnahme der Unternehmen am Umwelt-Audit (Eco Management and Audit Scheme – EMAS), das im Dezember 1995 mit dem Umwelt-Audit-Gesetz (UAG) in deutsches Recht umgesetzt wurde, ist freiwillig. Wie bei der Qualitätssicherung zielen auch ökologische Managementsysteme und Öko-Audit nicht nur auf die Einhaltung der Umweltschutzgesetze und des Status quo in den bestehenden Organisations- und Prozeßstrukturen, sondern sie sollen unabhängig von den gesetzlichen Anforderungen und über die gesetzlichen Anforderungen und Organisationsstrukturen und Betriebsabläufen hinaus eine kontinuierliche ökologische Verbesserung der Gesamtsituation der Unternehmen bewirken. So sieht das freiwillige Audit-System die regelmäßige Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen (Audits), den Aufbau sowie die Aufrechterhaltung und Pflege von Umweltmanagementsystemen, eine regelmäßige öffentliche Berichterstattung durch eine Umwelterklärung und die stetige Verbesserung der Umweltsituation der zertifizierten Betriebsstandorte vor.

Ein Blick in die betrieblichen Realitäten zeigt aber ein eher zurückhaltendes Bild hinsichtlich der praktischen Umsetzung und der realen ökologischen Ergebnisse dieser Audit-Verordnung. Gemessen an der Gesamtzahl der Betriebe ist die Beteiligung am Öko-Audit sehr gering. Nach einer Untersuchung des WSI (vgl. WSI 1998) waren es 1998 gerade mal etwas mehr als 1.000 Betriebe in Deutschland. Auf die „Umsetzungs- und Erfolgsschwäche“ einer freiwilligen Vereinbarung der Unternehmen zum Umweltschutz hat auch schon 1997 das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim mit der Feststellung hingewiesen, daß die Selbstverpflichtungserklärung der Industrie, Umweltschädigungen zu reduzieren, de facto wenig bewirkt hat (vgl. taz vom 9.1.99). Diesen Mangel an weitergehenden ökologisch inspirierten organisationalen Wandlungs- und Lernprozessen in Unternehmen, die als Selbstorganisationsprozesse jenseits einer staatlichen Reglementierung in Form einer Selbstverpflichtung stattfinden sollen, hat auch das Prognos-Institut in einer Untersuchung für das Wirtschaftsministerium 1995 aufgezeigt (vgl. FR vom 17.2.1995).

Gerade die Globalisierungsdiskussion und die damit verbundene Standortdebatte mit ihren negativen Auswirkungen auf die Arbeits- und Sozialstrukturen der bestehenden Gesellschaftsformation haben den ökologischen Reformprozeß in die Defensive geraten lassen – unabhängig davon, ob die Dimensionen und die realen Auswirkungen der Globalisierung der Ökonomie tatsächlich in dem Ausmaße zu treffen, wie sie oftmals in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion als bereits realisiert dargestellt werden.<sup>4</sup> Für die politische Diskussion und für die öffentliche Meinungsbildung sowie das gesellschaftspolitische Kräfteverhältnis ist schon oftmals die Semantik der Globalisierung ausreichend, um die bestehenden nationalen sozialen Arrangements zu verschieben und aufzulösen (vgl. Beck 1997). Die ökonomischen, sozialen und politischen Veränderungen des Industriestandorts Deutschland scheinen innerhalb der öffentlichen Diskussion vieler Politiker, Gewerkschaftler und Industrievertreter alle Fragen einer ökologisch sozialen Reformpolitik zugunsten einer einseitig an klassischen ökonomischen Effizienzkriterien festgemachten Standortdebatte zu parallelisieren. Der einseitige öffentlich hegemonial semantische Diskurs über die Zwänge der ökonomischen Globalisierung stellt nach Ulrich Beck eine „entscheidende Machtquelle dar, aus der die Unternehmerseite ihr strategisches Potential bezieht und vermehrt“ (ebenda). Trotz dieser dominanten ökonomischen Diskussion wäre es allerdings fatal, wenn die ökologischen Anforderungen innerhalb dieser Zukunftsdebatte nicht berücksichtigt würden. Ein einseitiger ökonomischer Wachstumsdiskurs unter den bisherigen Bedingungen wäre auch unter beschäftigungspolitischer Perspektive Teil des Problems und nicht Teil der Lösung (denn bekanntlich hat das aktuelle Wirtschaftswachstum nicht nur zur Schaffung, sondern auch zur Abschaffung bestehender Arbeitsplätze durch die immense Technologisierung und Produktivitätssteigerung in der Produktion und im tertiären Sektor beigetragen).

Trotz der feststellbaren breiten Diskussion über Ursachen der Umweltzerstörung und mögliche Handlungsansätze mahnen die „realen Erfolge“ integrierter Umwelt-

---

4 Hinsichtlich der Dimensionen und Folgen der erwarteten Globalisierung bestehen in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion divergierende Einschätzungen. Der Begriff ist durch ein hohes Maß an Intransparenz gekennzeichnet. So scheint es unklar zu sein, ob von einer Globalisierung, einer „Glokalisierung“ (*Globalisierung plus Lokalisierung*) oder einer speziellen Denationalisierung bei bestehenden nationalen Handlungsmöglichkeiten und/oder einer verstärkten Bedeutung regionaler Strukturzusammenhänge gesprochen werden sollte. Was allerdings unstrittig zu sein scheint, ist, daß die (nationale) Politik auf die realen oder vermuteten Auswirkungen dieses Prozesses reagiert, die mit dem wenig präzisen Begriff bezeichnet werden. Weder haben sich die Handelsströme globalisiert – sie finden nach wie vor hauptsächlich innerhalb der OECD Staaten statt –, noch sind Lohndifferenzen und Lohnhöhe letztlich monokausal verantwortlich für die Beschäftigungskrise und für Investitionsentscheidungen. Wirklich neu an der „Globalisierung“ ist ökonomisch die zunehmende Internationalisierung des Geld- und Finanzkapitals, die Abhängigkeit der nationalen Wirtschaft von ihrer globalen Wettbewerbsstärke und der potentiellen Möglichkeit der Internationalisierung der Produktion (global player). Politisch neu ist z. B. die Verringerung der Handlungsfähigkeit des Nationalstaates und die Erosion politischer und sozialer nationalstaatlicher Arrangements. Soziologisch neu ist z. B. eine raumzeitliche Abstandsvergrößerung von Handlungsentscheidungen und die Auflösung traditionaler räumlicher Gemeinschaften (vgl. beispielhaft zur Breite der Diskussion: Narr/Schubert 1994; Giddens 1995; Koch 1995; Altwater/Mahnkopf 1996; Dreher 1996; Voelzkow 1996; Wiesenthal 1996; Beck 1997; Beck/Giddens/Lash 1997; Hoffmann 1997).

schutzstrategien in den Unternehmen eher zur Vorsicht. Dies gilt nicht nur im Rahmen einer allgemeinen gesellschaftspolitischen Diskussion einer „Nachhaltigkeitskonzeption“, sondern gerade auch auf der Ebene des betrieblichen Umweltschutzes. Eine Erklärung liegt darin, daß die Entwicklung eines integrierten Umweltschutzes eine Querschnittsaufgabe für den gesamten Betrieb darstellt und umfangreiche technische Änderungen, aber auch innerorganisatorische Veränderungen voraus setzen (vgl. Birke/Schwarz 1994; Pfriem 1995a; Freimann 1990; Freimann/Hildebrandt 1995; Dückert/Groth/König 1998). Der Übergang vom „nachgeschalteten“ zum „integrierten“ Umweltschutz bewirkt auf der Unternehmensebene eine Hinterfragung der bisherigen Interaktionsbeziehungen und Organisationsstrukturen. Die zusätzlichen Strukturveränderungen auf der Ebene der Unternehmens- und Arbeitsorganisation setzen aufgrund ihres systemischen und ganzheitlichen Charakters (Abflachung von Hierarchien, Partizipationsmanagement, Prozeßbetrachtung etc.) neue Formen der innerbetrieblichen Interaktions- und Kommunikationsprozesse voraus (Birke/Schwarz 1994; Pfriem 1995a; Burschel 1996; Birke/Schwarz 1997; Dückert/Groth/König 1998). Für Organisationsinnovationen ist es charakteristisch, daß sie die bestehenden Strukturen nicht lediglich reproduzieren, sondern diese durch neue Kombinationen überschritten werden. In dieser Perspektive eröffnen Innovationen einen neuen Handlungsraum, in dem ein rein adaptives Verhalten ausgeschlossen ist. Die damit verbundenen Implementationsprobleme – hierauf haben die unterschiedlichen mikropolitischen Betriebsfallstudien hingewiesen (Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998) – machen die Beteiligung vieler Akteure – insbesondere auch der betrieblichen Interessenvertretung und der Beschäftigten – an den umfassenden betrieblichen Veränderungsprozessen erforderlich, da es entscheidend auf die Erstellung neuer Kombinationen, Interaktionen und Kommunikationsformen zwischen den Organisationsakteuren für einen Innovationsprozeß ankommt.

Gegenüber dem rein technischen Umweltschutz (end-of-the-pipe) ist für eine integrierte Umweltschutzkonzeption ein umfassender Organisationswandel – ein „Management of Change“ – erforderlich. Bereits aus der frühen Organisationsforschung ist bekannt, daß Unternehmen keineswegs nur einer Rationalität folgen, sondern eine Sammlung begrenzter und lokaler Rationalitäten mit vielen unterschiedlichen Machtstrukturen bilden (vgl. Scott 1986; Kieser 1993; Friedberg 1995; Ortmann/Sydow/Türk 1997). Die Implementation von integrierten Umweltschutzkonzepten in Unternehmen hängt nicht nur von der „richtigen“ Umsetzung von reinen Modellannahmen und Modellkonzepten durch die Unternehmensleitung ab (Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998). Vielmehr kommt einer mikropolitischen Betrachtung mit ihrer Konzentration auf Macht, Ungewißheitszonen und die Vermittlungsversuche von „Struktur und Handlung“ eine entscheidende Bedeutung für betriebliche Veränderungsprozesse zu (vgl. Ortmann 1995; Ortmann/Sydow/Windeler 1997; Birke/Schwarz 1994). Eine mikropolitische Fundierung ist erforderlich, um zu zeigen, weshalb im Betrieb bestimmte Entscheidungen getroffen bzw. nicht getroffen werden (vgl. Birke/Schwarz 1997; Ortmann 1995; Küpper/Ortmann 1992). Gegenüber rationalen Modellannahmen werden damit die ausbleibenden ökologischen Veränderungsprozesse in Unternehmen oftmals realitätsnäher erklärbar als durch den einfachen Glauben an die rationale und optimale Anpassungsfähigkeit

von Organisationen an externe Anforderungen. Darüber hinaus wird die Kontingenz innerhalb von Veränderungsprozessen immer wichtiger. „Implementationen folgen keiner festen Entwicklungslogik, sie sind immer auch anders möglich“ (Dückert/Groth/König 1998, S. 17).

Die Anforderungen, die sich mit einem integrierten Umweltschutzsystem für das Unternehmen verbinden, machen die Veränderungsparadoxie eines betrieblichen Umweltschutzes in einer mikropolitischen Perspektive deutlich. Cebon (1996) hat in einer US-amerikanischen Untersuchung nachgewiesen, daß integrierte Umweltschutzmaßnahmen in Unternehmen nur schwer zu verwirklichen sind, da sie tief in die bestehenden Organisationsstrukturen eingebettet und schwerer zu verwirklichen sind als die nicht eingebetteten. Das Veränderungsparadox besteht nun darin, daß je größer der ökologische Nutzen der Maßnahme ist, desto tiefer gehen auch notwendige Veränderungen im Unternehmen und desto geringer ist deren Eintrittswahrscheinlichkeit (vgl. Dückert/Groth/König 1998, S. 14; Cebon 1996). Die Implementationsprobleme können möglicherweise eher überwunden werden, wenn verschiedene Akteure in unterschiedlichen (partizipativen) Beteiligungsformen in diesen Prozeß einbezogen sind. Ökologische Betriebsprozesse bedürfen aufgrund ihrer inhärenten Macht- und Interessenstrukturen und der Ersetzung von Optimalität durch Validität in der Ausrichtung des Organisationshandelns einer mikropolitischen Operationalisierung, die die unterschiedlichen Handlungsfähigkeiten der verschiedenen Akteure in der Organisation reflektiert. Um die ökologischen Handlungschancen in Unternehmen realitätsnah einzuschätzen, ist es darüber hinaus erforderlich, diese im Zusammenhang mit den ökonomischen Reorganisationsprozessen (ökologische Betriebspolitik als komplementäre Reorganisationsanforderung) zu betrachten.

Bezogen auf eine konsequente ökologische Unternehmensreform deutet sich an, daß der Vernetztheit ökologischer, sozialer und politischer Fragestellungen und den damit verbundenen Regulierungsformen sowohl auf der gesellschaftlichen als auch auf der betrieblichen Ebene nicht mit komplexitätsreduzierenden Handlungsorientierungen und szientistischen Modellannahmen begegnet werden kann. Dies zeigt sich nicht zuletzt auf der betrieblichen Ebene, wenn es gilt, ökologische Instrumentarien betrieblicher Steuerung zu installieren. Die Kontingenz sozialer Entscheidungsverläufe und die Interdependenzen ökologischer Wirkzusammenhänge verdeutlichen, daß ein Verständnis des betrieblichen Umweltschutzes nach rein funktionalen und zweckrationalen Kriterien der Information – Maßnahmenplanung, Maßnahmenrealisierung, Problemlösung – nicht die damit verbundenen Erfolge zeitigt. Gerade eine ökologische Betriebspolitik innerhalb einer Nachhaltigkeitskonzeption – der konzeptionelle Dreiklang von Effizienz, Konsistenz und Suffizienz – bedarf einer handlungs- und mikropolitischen Fundierung, wenn es sich nicht lediglich um eine szientistische Übung platonischer Modellannahmen im Rahmen des „richtigen“ Wissens einer Ideenlehre über das ökologisch korrekte Verhalten in Betrieben handeln soll.<sup>5</sup> Auf

---

5 Dieser Vorwurf wurde auch gegenüber der Wuppertal-Studie erhoben, da das Institut in der angeführten Studie die Handlungs- und Durchsetzungschancen eines derartigen ökologischen Gesellschaftsumbaus hinsichtlich gesellschaftlicher Interessendifferenzen und machtpolitischer Blockierungen weitgehend ausgeblendet habe. Dies stellt sicherlich ein Manko dar, erklärt sich jedoch

diesen Sachverhalt haben die unterschiedlichen mikropolitischen Betriebsfallstudien immer wieder hingewiesen (vgl. Birke/Schwarz 1994; Föste 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998).

---

vielleicht aus den forschungsstrategischen und ökonomischen Interessen des Instituts (vgl. zur Kritik beispielhaft Altvater 1996).

## 2. Theoretische Ausgangslagen

### 2.1 Ökologische und ökonomische Reorganisationsanforderungen sowie organisationstheoretische Voraussetzungen einer ökologischen Betriebspolitik

Trotz nicht zu leugnender „Blockaden“ in der Entwicklung und integrierten Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes wird in der ökologischen Diskussion unbeeinträchtigt auf den wachsenden ökologischen Handlungsdruck für Unternehmen verwiesen (vgl. Huber 1995; Pfrieder 1995a; Hallay 1996). So wird hervorgehoben, daß die Unternehmen aus strukturellen und gesellschaftspolitischen Gründen nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch unter einem verschärften Anpassungsdruck geraten. Neben der Öko-Audit-Verordnung wird dies gerade auch mit den ökonomischen Grenzen des bisherigen nachgeschalteten Umweltschutzes begründet, der im Zeitverlauf immer teurer wird. Weitere Gründe hierfür könnten sich durch das mögliche Zusammenspiel verschiedener ökologischer Regulierungsformen wie Produkt- und Umwelthaftung, Kreislaufwirtschaftsgesetz, Öko-Steuer etc. ergeben. Zumindest innerhalb der Diskussionen über eine ökologische Modernisierung der Volkswirtschaft wird davon ausgegangen, daß sich die Wirtschaft ökologischer verhalten soll, um langfristig den Verbrauch natürlicher Rohstoffe und die Emissionen an die natürliche Umwelt zu reduzieren. Das ökonomische Eigeninteresse und die Einführung von Umweltmanagementsystemen in die Betriebsstrukturen sollen den Übergang vom nachgeschalteten zum integrierten Umweltschutz und somit eine ökologische Modernisierung der bestehenden Industriestrukturen ermöglichen (vgl. Huber 1995).

Auf diesen ökologisch (und zugleich auch ökonomisch) inspirierten Modernisierungsdiskurs beziehen sich auch die umfangreichen Instrumentarien des betrieblichen Umweltmanagements und der ökologischen Betriebsführung sowie die Intentionen der EU Öko-Audit-Verordnung. Dahinter verbirgt sich die Vorstellung, daß Ökologie und Ökonomie immer mehr zu einer zusammengehörigen Systemkomponente verschmelzen und einen tiefgehenden Modernisierungsprozeß in der Volkswirtschaft auslösen (Huber 1995). Ökologische Unternehmenskonzepte, die inzwischen breit diskutiert werden, vermitteln dabei oft den Eindruck, daß bei ihrer „richtigen“ Anwendung, also einer rational-funktionalen Implementierung, ein ökologischer Organisationswandel leicht umsetzbar wäre. Gegenüber diesen vorschnellen Annahmen einer Ökologisierung bestehender Betriebs- und Gesellschaftsstrukturen und damit einer Harmonie von Ökologie und privat-dezentraler Ökonomie kann auf vielfältige systemische und personale Blockierungen in diesem Prozeß verwiesen werden. Betriebliche Ökologisierungsprozesse unterliegen schließlich in unserem Wirtschaftssystem weiterhin den ökonomischen Zwecksetzungen der Unternehmen, und die ökologischen Gestaltungsoptionen und ihre organisations- und arbeitspolitische Umsetzung jenseits idealtypischer Modellannahmen sind von den entscheidungsrelevanten Akteuren im Unternehmen, ihren Interessen, Fachkompetenzen und betriebspoliti-

schen Durchsetzungsmöglichkeiten und deren Einbettung in Unternehmenskulturen abhängig (Birke/Schwarz 1994; Föste 1994; Burschel 1996, Dückert/Groth/König 1998).

Darüber hinaus scheint es ebenso wichtig zu sein, den Zusammenhang von ökologischer Unternehmensreform und den Veränderungen der Produktions- und Arbeitsstrukturen zu betonen. Die Durchsetzung einer ökologischen Unternehmensreform ist insofern sowohl von einer politischen Auseinandersetzung über die Arbeits- und Produktionsstrukturen als auch von einer Auseinandersetzung mit den damit verbundenen innerbetrieblichen Strukturveränderungen abhängig. Hier zeigt sich dann auch der „politische Gehalt“ einer nicht-instrumentellen Behandlung einer ökologischen Unternehmensreform, geht es doch um die Schnittstelle von Modernisierungsprozessen in den Arbeits- und Produktionskonzepten und den ökologischen Anforderungen an eine Organisationsreform, somit um die ökologische Ausgestaltung der Produktion im Zuge von unternehmerischen Restrukturierungsprozessen, die aufgrund der mit den angestrebten Modernisierungsprozessen verbundenen Kontingenzen Gestaltungsoptionen jenseits enger zweckrational-ökonomischer Kalküle eröffnen.

In den vorherigen Ausführungen deutet sich bereits an, daß sich die theoretische Vorstellung über die Funktionsweise einer Organisation an dem Modell des „Rational Actor Paradigm“ (vgl. Cebon 1996) in der Realität kaum ungebrochen aufrechterhalten läßt. Die Annahme, eine Organisation würde über klare Präferenzen, eindeutige Informationen und eine angemessene Verarbeitungsfähigkeit dieser Informationen verfügen, um auf dieser Grundlage rationale Entscheidungen treffen zu können, verkennt die internen Funktionsweisen von Organisationen bei innerbetrieblichen Entscheidungsfindungen. Diese potentielle „Nicht-Abgeschlossenheit“ unternehmerischer Organisationsprozesse im Sinne eines unterlegten Rationalitätsparadigmas läßt sich auch an den organisationstheoretischen Diskussionen festmachen, die nochmals auf die Bedeutung politisch motivierter Organisationsdebatten hinweisen und die einerseits mit der historisch dominanten Unterstellung von (der) „Rationalität“ in Organisationen brechen und andererseits die Interdependenz von System und Akteur in der Organisationsanalyse hervorheben.<sup>6</sup>

Diese Ausgangsüberlegung für die Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik, die bewußt auf die politische Handlungsmöglichkeit der Akteure innerhalb bestehender Handlungskorridore aufbaut, begründet sich nicht zuletzt durch eine in der Organisationssoziologie feststellbare Abkehr vom Rationalitätsparadigma: Klaus Türk spricht in diesem Zusammenhang von einer „Dynamisierung, Rehumanisierung und Politisierung“ in der Organisationstheorie (Türk 1989, S. 10). Für die Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik kommt insbesondere den Theorieansätzen und Diskursen eine besondere Bedeutung zu, die auf die Handlungschancen unterschiedli-

---

6 Zum Überblick über die Entwicklung unterschiedlicher theoretischer Ansätze in der Organisationstheorie und der sukzessiven Auflösung eines unterstellten Rationalitätsparadigmas des Organisationsbegriffs sei beispielhaft verwiesen auf: Weick (1985); Scott (1986); Küpper/Ortmann (1988); Türk (1989); Kieser (1993); Theis (1994); Ortmann (1995) und Friedberg (1995).

cher Akteure und möglicher Allianzen in den Betriebsorganisationen eingehen und die in der Organisationstheorie begründete „begrenzte Rationalität“ in den Entscheidungsfindungen berücksichtigen.

Ökologische Handlungsanforderungen zeichnen sich dadurch aus, sich einer linearen und auf funktionale Teilsysteme des Betriebs bezogenen Betrachtungsweise zu entziehen. Sie sind mehrdimensional und funktionsübergreifend wirksam. Somit geht es auf der einzelbetrieblichen Ebene nicht nur um die Vermittlung von Ökonomie und Ökologie unter einzelwirtschaftlichen Rentabilitätsgesichtspunkten, sondern zugleich um die „Befähigung“ zur Implementierung eines Wandels bisheriger betrieblicher Organisationsstrukturen, des Organisationsverständnisses und den damit verbundenen notwendigen Lernprozessen (vgl. Birke/Schwarz 1994; Pfriem 1995a und 1995b). Die Anforderung an die bestehenden Organisationsstrukturen, ein „Management of Change“ zu initiieren, erfordert eine Neufassung bisheriger Interaktions-, Kooperations- und Konsensstrukturen zwischen den betrieblichen Akteuren. Zumindest auf der theoretischen Ebene existieren hier gewisse Parallelen zur ökonomischen Restrukturierung des Unternehmens, wie sie sich in neuen Managementkonzepten und Umweltmanagementsystemen darstellen (vgl. Birke/Schwarz 1994; Girschner 1990; bezogen auf organisationale Lernanforderungen: Geißler 1995). Allerdings, und hierauf haben ebenfalls Birke und Schwarz (1994) hingewiesen, sind auch die entgegengesetzten Momente belegt, in denen die Potentiale selbstreflexiver Organisationsentwicklung und eigenverantwortlicher Arbeits- und Führungsstrukturen nicht aufgegriffen werden und auf klassische Top-down-Entscheidungsstrukturen und ein reines Kostenmanagement zurückgegriffen wird (ebenda, S. 151).

Der Wandel zur schlanken Fabrik und zur schlanken Produktion hat die Sozial-, Beschäftigten-, Organisations- und Produktionsstrukturen tiefgreifend verändert. Auch die Überlegungen im Konzept der Lean Production beziehen sich nicht nur auf die Produktion, sondern auf das gesamte Feld des Betriebs und der inneren wie äußeren betrieblichen Beziehungen: die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen, die Beziehungen zu den Kunden – dies auch in Form innerbetrieblicher Kundenbeziehungen –, Fragen der Konstruktion und der Qualität, Just in Time (JIT) und Verringerung der Fertigungstiefe etc. Insgesamt kann durchaus davon gesprochen werden, daß nicht weniger als die bisher geltenden „Konstruktionsprinzipien des deutschen Produktions- und Politikregimes“ zur Disposition stehen. Die Etablierung neuer Sozial- und Produktivitätspakte, neuer Formen der Regulation der industriellen Beziehungen und neuer Politikformen müssen ebenso entwickelt werden, wie die betrieblichen Beziehungen auf der Grundlage dieser Veränderungsprozesse neu gestaltet werden müssen (vgl. Hilbert/Schmidt 1994, S. 124). Die Erzielung weiterer Produktivitätseffekte bedingt aber neben der reinen Steigerung der Produktivitätseffizienz auch die Steigerung der Innovationsdynamik im Sinne der Fähigkeit zum organisationalen Lernen in den Unternehmen (vgl. Girschner 1990; Schreyögg/Noss 1995; Geißler 1995; Wiesenthal 1995b). In dieser Sichtweise stehen Fragen der Informations- und Kommunikationsbeziehungen, der Wissensproduktion und des Wissenstransfers im Mittelpunkt der Unternehmensreorganisation. Im Rahmen der Erhöhung der Lernfähigkeit von Organisationen erfahren die Momente der systematischen Überlappung von Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten zwischen Individuen und Organisationen in-

nerhalb und zwischen Unternehmen (z. B. die Zulieferbeziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette) eine wachsende Bedeutung für die Neugestaltung der Betriebsstrukturen.

## **2.2 Die Bedeutung von Lernprozessen für mögliche Neuansätze einer Betriebspolitik**

Für die Stabilität und Entwicklungsfähigkeit sozialer Systeme sind Lernprozesse von zentraler Relevanz. Die Auflösung fester Handlungsrahmen für gesellschaftliche Akteure, das Fehlen eines „Steuerungszentrums“ auf den unterschiedlichen Gesellschaftsebenen (z. B. des Staates und des Unternehmens) – auch im Verhältnis der einzelnen Akteure zu den sogenannten kollektiven Großakteuren (z. B. Gewerkschaften) –, bedingt einen Bedeutungszuwachs der organisationalen Lernprozesse, um betriebliche Entwicklungsprozesse zu ermöglichen. Die „organisatorische Revolution“ in den Unternehmen, die mit Begriffen Lean Production, Total Quality Management (TQM), virtuelles oder fokales Unternehmen bezeichnet werden kann, macht die Fähigkeit, sich fortlaufend mit den gewandelten Anforderungen auseinanderzusetzen, letztlich zum Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Gleichzeitig drückt sich in der Lernfähigkeit von Organisationen auch ein Paradigmenwechsel aus: der Übergang von der klassischen Betriebswirtschaftslehre zur Organisations- und Managementwissenschaft (vgl. Geißler 1995; Schreyögg/Noss 1995; Wiesenthal 1995b; Pfried 1995b).

Allerdings kann in der Konzeption der lernenden Organisation auch auf inhärente Unstimmigkeiten und Paradoxien aufmerksam gemacht werden, die eine vorschnelle positive theoretische Konzeptionalisierung dieses Ansatzes fragwürdig erscheinen lassen. Hendrik Vollmer (1996) zeigt das Dilemma innerhalb der Theorie der lernenden Organisation auf. Entweder es kommt zu einem Ausbau institutionalisierter Wissensstrukturen, was unter der Beibehaltung der Lernfähigkeit von Organisationen aber „vor der Ebene integrativer Sinnmomente haltmachen muß“, oder mit der Einschränkung von Institutionalisierungsmöglichkeiten wird letztlich die Lernfähigkeit gänzlich gefährdet. Insgesamt kommt Vollmer zu dem Schluß, daß aufgrund der Ambivalenzen innerhalb des Prozesses einer lernenden Organisation keine allgemeinen Kriterien benannt werden können: „... die Institutionalisierung lernender Organisationen kann man sich letztendlich nur noch als ein Erreichen eines jeweils für eine besondere Organisation angemessenen Gleichgewichts vorstellen, in dem sich Institutionalisierungsdruck und Institutionalisierungslücke auspendeln“ (Vollmer 1996, S. 336). Dies stellt für Unternehmen jedoch nicht einen insgesamt rational planbaren und feststehenden Weg zur lernenden Organisation dar. Offensichtlich scheint es sich um organisationspolitisch zu nutzende „Freiheitsgrade“ zu handeln, die die jeweiligen Akteure in ihrer Praxis zur Auffindung der notwendigen „Balance“ nutzen müssen. Auch insofern handelt es sich letztlich um eine soziale und mikropolitische Dimension der Ermöglichung einer speziellen Organisationsentwicklung, die gerade „good enough“ sein muß, damit sie neue Lernprozesse immer wieder ermöglichen kann.

Für eine ökologische Unternehmensentwicklung bedarf es auch einer Operationalisierung der postulierten notwendigen Lernprozesse in Unternehmen. So ist in der Literatur bspw. nicht eindeutig geklärt, was unter den einzelnen Lernphasen genau zu verstehen ist, wie sie in die jeweiligen Veränderungsprozesse der Unternehmen zu übertragen sind und wie man sich die Transformation der individuellen Lernphasen in kollektive und letztlich organisationale Lernphasen vorstellen soll. Zwar gibt es die immer wieder zitierten und angeführten Übersetzungen der einzelnen Lernphasen, die sich auf die in der Literatur angeführten drei qualitativ unterschiedlichen Lernniveaus beziehen (vgl. Argyris/Schön 1978):

- Anpassungslernen (single-loop learning), als die Vermeidung von Entscheidungsirrtümern innerhalb vorgegebener Handlungsnormen und -ziele;
- Veränderungslernen (double-loop learning), ein Lernen, welches eine Korrektur dieser Ziele bewirken kann und letztlich
- das Lernen zu lernen (deutero learning), bei dem die Lernprozesse selbst Gegenstand des Lernens sind (vgl. Pfriem 1995b).

Aber unklar bleibt eben auch hier, wie ein Konzept einer ökologisch lernenden Organisation letztlich in der betrieblichen Praxis aussehen kann und wie diese ökologischen Lernprozesse sich gegenüber der externen Referenzebene des Betriebs (den ökonomischen Markt- und Konkurrenzbedingungen nach innen und außen) behaupten können. Werden diese Lernprozesse innerhalb der Organisation in Form einer Prozeßtheorie verstanden, dann gilt es, auch die mikropolitischen Restriktionen in der Gestaltung und Ausgestaltung einer lernenden Organisation einzubeziehen. So kann die Konzeption des Organisationslernens zwar einige Mängel der klassischen Organisationstheorie und Managementlehre ausgleichen, aber letztlich bedarf sie einer organisationspolitischen und analytischen Tiefenschärfe mittels einer mikropolitischen Fundierung und verdeutlicht gerade an dieser Stelle, daß die ökologische Unternehmensreform eine explizit politische Frage ist, in der sich unterschiedliche Vorstellungen und Interessen gegenüberstehen, die sich an unterschiedlichen Entwicklungsmomenten im Unternehmen festmachen und sich eben nicht nur auf den vermeintlichen Kernbereich ökologischer Fragestellungen beziehen (vgl. zu dieser Debatte bspw. Pfriem 1995b; Probst 1995; Geißler 1995; Petersen 1995; Birke/Schwarz 1997).

Geht man dennoch von einer gewissen Bedeutung der betrieblichen Lernprozesse für organisatorische Wandlungsprozesse aus, dann müssen Betriebsräte ihrerseits versuchen, Einfluß auf diese Lern- und Organisationswandlungsprozesse zu gewinnen und in den Fragen der betrieblichen Neugestaltung auf der arbeitspolitischen und ökologischen Ebene Kompetenz zu erlangen. Damit sind Anforderungen an eine gewandelte und beteiligungspolitisch orientierte Betriebsarbeit verbunden. So weisen Birke/Schwarz (1994) bezüglich einer ökologischen Betriebspolitik auf die Notwendigkeit der Erarbeitung betriebspolitischer Entwicklungskonzepte für ein Co-Management der Betriebsräte hin, wenn der betriebliche Umweltschutz über den konventionellen Bereich der Arbeitspolitik hinaus entwickelt werden soll. Darüber hinaus kommt auch die Studie von Bundesmann-Jansen und Frerichs (1995) zu dem Ergebnis, daß die veränderten Unternehmensstrukturen (die sich aufgrund ökonomischer Anforde-

rungen ergeben) von den Gewerkschaften eine neue Betriebspolitik (vgl. Frerichs 1995) und neue Formen der Organisationsstrukturen und Beteiligungsmöglichkeiten verlangen und tendenziell zu einer politisierten Form des Co-Managements der Betriebsräte im Unternehmen führen müssen. Diese Art des Co-Managements und der Öffnung betrieblicher Reorganisationsprozesse für betriebliche Diskussionsprozesse ermöglicht es aber auch, daß betriebliche Entwicklungsprozesse überhaupt betriebsöffentlich thematisierbar werden und somit den „Zwang“ einer betrieblichen Auseinandersetzung und Verständigung hervorrufen. Natürlich kann nicht davon ausgegangen werden, daß in Unternehmen, die immer auch macht- und herrschaftsstrukturierete Organisationsformen sind, eine idealtypische Form der Beteiligung und des „herrschaftsfreien Diskurses“ (Habermas 1981) stattfindet. Aber die Etablierung von Beteiligungsformen eröffnet die Möglichkeit der punktuellen Öffnung dieser hierarchischen und dominanten Betriebsstrukturen. Die real vorhandenen Mitwirkungsmöglichkeiten der Betriebsräte im betrieblichen Geschehen verweisen zudem darauf, daß in allen Betrieben vielfältige informelle Abstimmungs- und Kompromißprozesse stattfinden, die den Beschäftigten schon heute durchaus Einflußmöglichkeiten jenseits der rechtlich vorgesehenen Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes auf die ökologische Unternehmensentwicklung eröffnen können, sofern sie von den Akteuren denn gewollt werden. So bietet das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zwar einige rechtliche Anknüpfungspunkte für den Betriebsrat im betrieblichen Umweltschutz; insbesondere gilt § 80 Abs. 1 Nr. 1 für die allgemeine Pflicht zur Überwachung gesetzlicher Vorschriften auch für umweltrelevante Vorschriften und die Beteiligungsrechte des Betriebsrates. Darüber hinaus bietet § 87 BetrVG dem Betriebsrat einige Möglichkeiten, auch im betrieblichen Umweltschutz aktiv zu werden, und es kann die Beteiligung des Betriebsrates im Umweltschutz auch über eine Betriebsvereinbarung gesichert werden gemäß § 88 BetrVG. Letztlich muß aber doch festgestellt werden, daß die Voraussetzung für die Einflußnahme des Betriebsrates auf den betrieblichen Umweltschutz daran gebunden ist, daß er die gesetzlichen Regelungen des BetrVG betriebsökologisch auslegen und interpretieren muß, da ihm kein direktes und eigenständiges Mandat im betrieblichen Umweltschutz im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes zukommt (vgl. Biere/Zimpelmann 1997; Dückert/Groth/König 1998, S. 76ff.; Schmidt 1998).

### **2.3 Ökonomische Reorganisationstendenzen in Unternehmen**

Ausprägungen und Umsetzungsweite betrieblicher Restrukturierungsanstrengungen sind in Unternehmen und Branchen unterschiedlich weit gediehen. Wesentliche Gemeinsamkeiten der Restrukturierungsintentionen lassen sich jedoch feststellen. Unter dem Leitbild der schlanken Fabrik, der Lean Production, findet ein Prozeß in den Betrieben statt, der anfänglich als „partizipative Wende“ prognostiziert wurde (vgl. Kern/Schumann 1984) und sich heute eher als Rationalisierungsstrategie und Kostenmanagement darstellt. Allerdings wird dieser Prozeß von Partizipationsangeboten und neuen Arbeitsorganisationen begleitet, die eine Analogie zu den früheren Ansätzen einer Strategie der Humanisierung der Arbeitswelt aufweisen (vgl. Dörre/Neu-

bert 1995). Mit diesem Prozeß verbindet sich eine soziale und politische Aufwertung betrieblicher Politikstrukturen, die sich durch die Zunahme von „Ungewißheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979) und dem Auftauchen „neuer betrieblicher Akteure“ im Rahmen betrieblicher Reorganisationsprozesse ergeben. Dörre und Neubert charakterisieren diesen Prozeß als eine Mischung von harten Produktionszielen und weichen Verhaltensdimensionen, die auf betrieblich sozialen Integrationsprozessen basieren (vgl. Dörre/Neubert 1995).

Neu an den Reorganisationsprozessen ist, daß die bisherigen Formen der Rationalisierung und der Unternehmensstrukturen den neuen Veränderungsanforderungen, die sich durch verstärkte Marktkonkurrenz, flexible Arbeits- und Produktionsanforderungen und der Globalisierung der Ökonomie ergeben, nicht mehr adäquat entsprechen können (vgl. beispielhaft: Weltz 1995; Kern/Sabel 1994; Hirsch-Kreinsen 1994 und 1995; Flecker/Schienstock 1994; Sauer/Döhl 1994). Unabhängig von den unterschiedlichen Gewichtungen in den einzelnen theoretischen Zugängen der industri soziologischen Diskussion scheint jedoch gesichert zu sein, daß die Entwicklungstendenzen der industriellen Arbeit im Kontext struktureller Veränderungen des gesamten Produktionsprozesses zu analysieren und zu interpretieren sind. Die Organisationsstrukturen der Unternehmen und die gesamte Produktions- und Wertschöpfungskette geraten in den Blick wissenschaftlicher Betrachtungen und betrieblicher Rationalisierungsanstrengungen, die sich nicht mehr allein auf die Arbeitskraft beziehen lassen (vgl. Sauer/Döhl 1994; Hirsch-Kreinsen 1994).

Trotz der immer wieder angeführten ökonomischen Restriktionen können organisations- und mikropolitische Annahmen über die Handlungsmöglichkeiten in Organisationen betriebsökologische Handlungsperspektiven und Handlungskorridore jenseits ökonomischer Determinierungen aufzeigen. Letztlich, so die These, ist die konkrete Ausgestaltung betriebsökologischer „Wirklichkeiten“ weniger eine Frage ausgeklügelter Modelle und Konzepte, sondern eine Frage politischer Auseinandersetzungen um die Freiheitsgrade der jeweiligen Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber den vermeintlichen ökonomischen Sachzwängen. Hierauf haben Studien hingewiesen, die den Betrieb nicht als ökonomisch bestimmte „black box“ analysieren, sondern den Betrieb als soziales System und arbeitspolitische Arena rekonzeptualisieren, trotz zum Teil differenter theoretischer Erklärungsansätze.<sup>7</sup>

## **2.4 Öffnungs- und Verharrungsmomente in Organisationsstrukturen von Unternehmen**

Auch bei einem Blick auf die internen Handlungsbedingungen von Organisationen unterliegen Unternehmen als Wirtschaftsorganisationen weiterhin einer externen Referenzebene, der sie sich aufgrund des Verwertungs- und Akkumulationszwangs nicht entziehen können und die die internen Organisationsbedingungen und deren

---

<sup>7</sup> Vgl. beispielhaft für diesen Diskurs: Crozier/Friedberg (1979); Naschold (1985); Weltz (1988); Schmidt (1986); Küpper/Ortmann (1988); Martens (1989); Birke (1992b); Ortmann (1995).

Ausgestaltung mitbeeinflusst. Die Komplexität und Interdependenz der externen und internen Konstitutionsmomente von Organisationen und die Bedeutung der Akteure und der sozialen Kommunikationsprozesse für die konkrete Ausgestaltung des „Innenlebens“ von Organisationen wird von Martens (1989) in einer Modifikation Habermasscher (handlungstheoretischer) und Luhmannscher (systemtheoretischer) Erklärungsansätze näher skizziert. Die damit verbundene tiefergehende und synthetisierende Reflexion über die Grundannahmen soziologischer Theorien für eine Organisationsanalyse kann hier nicht weiter behandelt werden. Wichtig erscheint jedoch, daß neben den gesellschaftlichen Organisationsanforderungen auch den Personen für eine Organisationsanalyse (als weiteren Referenzpunkt in dieser Theorie) unter den zentralen Begriffen der „Akzeptanz“ und „Attraktivität“ und der damit verbundenen besonderen sozialen und systemischen Strukturform der Kommunikation und Legitimation in Unternehmen eine organisationsstrukturierende Bedeutung jenseits des Bezugs auf nur eine Theorieannahme (handlungs- oder systemtheoretischer Provenienz) zukommt. In der Rekonstruktion des spezifischen Kommunikationsbegriffs in Wirtschaftsorganisationen – somit der Beachtung der externen und internen Referenzebene – nimmt Martens eine Korrektur an Luhmannschen und Habermasschen Positionen vor, die einseitig bezogene „Verabsolutierungen“ (bspw. „Ethik“ versus „Akkumulation“ oder Gesellschaft in Codierungsfunktionen aufzulösen) vermeidet (vgl. Martens 1989).

In diese Richtung argumentiert auch Türk (1989), der versucht, Anforderungen an eine Organisationstheorie zu skizzieren, die über verschiedene „Organisationslogiken“ mit den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen vermittelt ist. Er unterscheidet zwischen einer Kooperationslogik, einer Verwertungslogik und einer Herrschaftslogik. Diese drei Unterscheidungspunkte bilden nicht nur spezifische Strukturierungstendenzen der Handlungslogiken in Organisationen aus, sondern diese Differenzierungen im Begriff der Organisation entsprechen speziellen Assoziationsformen in der Organisation mit jeweiligen Verweisungs- und Konstitutionszusammenhängen zu den gesellschaftspolitischen und ökonomischen Strukturbedingungen. Darüber hinaus geben diese drei Organisationslogiken Aufschluß über die spezifischen Konfliktformen, die in den internen und externen Beziehungen einer Organisation entstehen können (vgl. Türk 1989). Ebenso haben Ansätze innerhalb der industriesoziologischen Diskussion versucht, eine Auflösung der Dichotomie strukturtheoretischer und handlungstheoretischer Positionen aufzuzeigen.<sup>8</sup>

Des weiteren kommt im Rahmen der ökologischen Diskussion auch den gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen ein besonderer Stellenwert für die weitere Entwicklung einer ökologischen Betriebspolitik zu. Dahinter steht die Annahme, daß Unternehmen über einen verstärkten öffentlichen Druck zu Veränderungen ihres ökonomischen und sozial-ökologischen Verhaltens bewegt werden können; im gewissen Sinne wird die Organisation so an die Gesellschaft zurückgebunden. Aufgegriffen

---

8 Beispielhaft soll auf folgende theoretische Ansätze verwiesen werden: „Arbeitspolitik“ (Jürgens/Naschold 1984), „Einverständnishandeln“ (Schmid 1986), „Mikropolitik“ (Küpper/Ortmann 1988), „reflexive Rationalisierung“ (Pries 1991) und „innerbetriebliche Handlungskonstellationen“ (Weltz/Lullies 1984).

wird dieser Theorieansatz von der Institutionalisierungstheorie. Organisationen sind den Erwartungen der sie umgebenden Gesellschaft ausgesetzt, indem sie im Prozeß der Institutionalisierung dem gemeinsamen Verständnis unterliegen, was der Gesellschaft als wichtig und bedeutungsvoll erscheint (vgl. Theis 1994, S. 148). Organisationsstrukturen werden nun nicht mehr ausschließlich als eine Form der Erhöhung der Effizienz von Organisationen angesehen, sondern sie übernehmen die Funktion, die Konformität der Organisation mit den sozialen und kulturellen Erwartungen der Gesellschaft herzustellen. Damit weitet sich eine rein „innenbezügliche“ Fassung des Rationalitätsbegriffs von Organisationen auf eine ebenso notwendige Legitimation durch die gesellschaftlichen (externen) Ansprüche aus (vgl. ebenda, S. 148). Organisationen sind – und dies soll besonders betont werden – somit nicht im Sinne der funktionalen Systemkonzeption ausschließlich auf die Optimierung ihrer internen Koordinierungs- und Kontrollfunktionen sowie auf die Leistungserstellung reduzierbar. Vielmehr müssen sie auch den extern an sie gestellten und über gesellschaftliche Institutionalisierungsprozesse vermittelten Rationalitätsansprüchen genügen. Das Verhältnis von System und Umwelt beschränkt sich demnach nicht mehr auf einfache Anpassungsprozesse, wie es Kontingenzansätze postulieren, sondern wird um eine gesellschaftspolitisch inhaltliche Dimension erweitert. Beck spricht in diesem Zusammenhang von einer „Entgrenzung der Politik“ (Beck 1986, S. 304), da die technisch-ökonomischen Unternehmensaktivitäten zwar privat verfaßt, aber öffentlich relevant sind. Zwar mögen Unternehmen in einem technischen und gesetzlichen Sinne nach wie vor Privatunternehmen sein, tatsächlich aber sind sie „quasi-öffentliche Institutionen“ (Ulrich 1977), die auf der gesellschaftspolitischen Mesebene bewußt versuchen, ihre gesellschaftspolitischen Umwelten zu gestalten (vgl. Schneidewind 1998).

In diesem Zusammenhang kann auf die verstärkte externe Kritik an Unternehmen hingewiesen werden. So wird unter betriebsökologischen Aspekten von der (externen) Erweiterung der Umwelt der Betriebe gesprochen (vgl. Zimpelmann u. a. 1992; Hildebrandt u. a. 1994), wie es schon aus der älteren Diskussion der AKW-Bewegung bekannt war und zur These der „Politisierung der materiellen Seite der Produktion“ und ihrer gesellschaftlichen Legitimierung führte (vgl. Kitschelt 1985). Unternehmen unterliegen einem Legitimationsdruck, der ihnen nicht nur mangelnde Rationalität in ihrem ureigenen Betätigungsfeld (der Ökonomie) unterstellt, sondern auch ihre ausschließliche Verpflichtung an einer ökonomisch orientierten Rationalität einer Kritik unterzieht und sowohl ökologische als auch ethische Handlungsparameter von ihnen einfordert. Insbesondere kann auf die betriebswirtschaftlichen Diskussionen der Vertreter des St. Galler Anspruchsgruppenmanagements hingewiesen werden, die die Funktion der Unternehmung nicht nur aus dem Eigentumsverhältnis und Profitinteresse heraus erklären, sondern ebenso auf das Verhältnis zur gesamten gesellschaftlichen Umwelt verweisen. So wird von Ulrich (1987) der Versuch unternommen, die diskursethischen Ansätze von Apel (1982) und Habermas (1981) für die Entwicklung einer konsensual-kommunikativ orientierten Unternehmensethik im Sinne einer Institutionenethik zu nutzen. Es wird dabei explizit der quasi öffentliche Charakter von Unternehmen betont (Unternehmen als „quasi-öffentliche Institutionen, vgl. Ulrich 1987 und 1977).

In bezug auf diese Theorieansätze muß allerdings auch kritisch gesehen werden, daß Konzerne oftmals nur ihre Strategien ändern, zum Dialog mit ihren Kritikern übergehen und diese frühzeitig in die Verfahren einbeziehen sowie die öffentlichen Proteste und Argumente sensibel registrieren, um besser mit ihnen unternehmensstrategisch umgehen zu können („window dressing“). Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von Legitimation durch Verfahren (Luhmann 1983). Insofern gilt es, die sich hieran anschließende betriebswirtschaftliche Ethikdebatte sehr kritisch zu beurteilen und ihre unternehmenstaktische und -strategische Funktion nicht vorschnell in eine „Eigenständigkeit“ und „Eigenverantwortlichkeit“ einer sich selbständig entwickelnden Unternehmensethik aufzulösen (vgl. Steinmann/Löhr 1989a und 1989b; kritisch hierzu: Brewing 1995, S. 83ff.). Die Funktionsbedingung des Handelns in und von Unternehmen bewirkt auch, daß Wert-, Norm- und Interessenkonflikte bis zu einem gewissen Grad einvernehmlich gelöst werden. Handlungskoordination ist ohne ein gewisses Maß an (kommunikativer) Kooperation und geteilten (ethischen) Wertvorstellungen nicht denkbar. Ob aber letztlich kommuniziert, ob von strategischen zur verständigungsorientierten Kommunikation übergegangen und ein Konsens angestrebt wird oder nicht, ist in den Unternehmen eher eine Frage ökonomischer (Funktions-)Prinzipien und Überlebensbedingungen als eine Frage ethischer Diskursprinzipien (vgl. Brewing 1995).

Das öffentliche Bewußtsein macht Unternehmen dennoch anfällig gegenüber wachsenden ökologischen, sozialen und volkswirtschaftlichen Legitimationsanforderungen, die einen einseitigen Rückzug auf rein betriebswirtschaftliche Handlungsmotive fragwürdig werden lassen. Gleichzeitig verbindet sich damit auch der Anspruch, daß Unternehmen gegenüber den externen Anforderungen eine eigenständige Handlungsverantwortung übernehmen. In diesem Zusammenhang kann bspw. auf internationale Umweltkonzeptionen von multinationalen Unternehmen hingewiesen werden, die in Selbstverantwortung umweltpolitische Mindestanforderungen einhalten. So kann die öffentliche Diskussion durchaus dazu führen, daß auch im Sinne der „Rational-Choice-Theorie“ zukünftig erwartete Trends im Umweltbewußtsein der Bevölkerung oder eine negative Öffentlichkeit für das Unternehmen zu den harten Randbedingungen („Constraints“) in der Strategiewahl gehören können (vgl. Wiesenthal 1991 und 1994). Bekannt sind bspw. die öffentlichen Proteste gegenüber einem multinationalen Nahrungsmittelkonzern bezüglich des Exports von Muttermilchersatz (Milchpulver) in sogenannte „Dritte-Welt-Länder“ mit der Folge, daß dieser Konzern nicht nur gezwungen war, einen Dialog mit seinen Kritikern aufzunehmen, sondern heute hochsensibel gegenüber einer möglichen negativen öffentlichen Kritik ist.

Neben diesen exogen – gesellschaftspolitisch – bedingten Modifikationen im Verhalten von Unternehmen kann auch auf endogene Handlungschancen unterschiedlicher Akteure in Organisationen hingewiesen werden, die eine Veränderung betrieblicher Handlungsmuster bewirken können. Den Aspekt, daß ökonomische Organisationen wie Unternehmen sich nicht auf rein ökonomisch begründete Verhaltensweisen reduzieren lassen, dokumentieren organisationstheoretische Forschungsergebnisse, die dafür sensibilisieren, daß Unternehmen nicht allein einem ökonomischen „Objektivismus“ unterliegen, der sie letztlich analog zu idealtypischen Marktmodellen einer

erzwungenen und stringenten Rationalität unterwirft. Begrenzte Rationalität, Konsensbedarf und Konsenspotential in und von Organisationen, Transformationsprobleme, Kontingenzerfahrungen und innere Machtstrukturen (vgl. bspw. Scott 1986; Ortman 1995; Friedberg 1995; Weick 1985) stellen ebenfalls Strukturierungsmomente von Organisationen dar, die die „Nicht-Abgeschlossenheit“ dieser Organisationen gegenüber einer vermeintlich ökonomischen Determinierung von Handlungsformen zum Ausdruck bringen. Die sich in diesen organisationstheoretischen Befunden ausdrückende (relative) Handlungsfähigkeit der Akteure innerhalb betrieblicher Strukturen – somit auch eine Betonung der Politikhaltigkeit in Unternehmen – wird nicht zuletzt in der Theorie der Strukturierung von Giddens (1992) und der strategischen Organisationsanalyse von Crozier und Friedberg (1979) bestätigt.

### **3. Handlungschancen in Organisationen: Die mikropolitische Perspektive**

#### **3.1 Handlung und Struktur: Zur Bedeutung von Macht und Ungewißheit in Organisationen**

Crozier/Friedberg verdeutlichen – bspw. anhand ihres Spielbegriffs –, daß menschliches Handeln in Organisationen in der wechselseitigen Konstitution und Vermittlung von Handlung (Akteur) und System (Umwelt) interpretiert werden kann. Im Spielbegriff – als Instrument der sozialen Organisierung der Zusammenarbeit und Kooperation der einzelnen Akteure – sind Freiheit und Zwang miteinander verbunden. Ein Spieler ist immer in einem gewissen Sinne frei. Aber wenn er gewinnen will, dann muß er nicht nur nach festgelegten Regeln spielen, sondern er muß auch eine diesen Regeln entsprechende (rationale) Spielstrategie entwickeln. Das heißt aber auch, daß jeder Akteur über ein gewisses Freiheitsmaß verfügt und auf Machtressourcen zurückgreifen kann, auch wenn diesbezüglich Ungleichgewichte existieren. Die Gesamtheit der Spiele in Organisationen verdichten sich dann zu den „konkreten Handlungssystemen“ eines sozialen Systems, bspw. in einem Unternehmen. Aus dem Zwang zur Kooperation und den Spielstrategien in den Organisationen entstehen für alle Akteure unterschiedliche Machtpotentiale, die sie zur Durchsetzung ihrer Interessen verwenden können. Die Handlungsmöglichkeiten der Akteure ergeben sich aufgrund ihres jeweiligen Machtpotentials, das sich wiederum aus der Kontrolle über die sogenannten (relevanten) „Ungewißheitszonen“ der jeweils anderen Akteure ergibt. Crozier/Friedberg benennen vier zentrale Ungewißheitszonen, deren Kontrolle jeweils spezifische Machtpotentiale für diejenigen Akteure beinhalten, die die (relevanten) Ungewißheitszonen der jeweils anderen Akteure bspw. in einem Unternehmen kontrollieren. Diese sind:

1. Expertenwissen (ein spezifisches Fachwissen, das sich auch aus der funktionalen Differenzierung und Spezialisierung der Organisationsstrukturen ergeben kann),
2. Umweltbeziehungen (Kontrolle bzw. wesentlicher Einfluß auf die Umweltbeziehungen der Organisation),
3. Kontrolle der Informations- und Kommunikationsflüsse im Unternehmen und
4. Kontrolle über die Organisationsregeln (wobei dies nie umfassend gelingen kann, da ansonsten die Unsicherheitszonen selbst aufgelöst würden) (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 50ff.; Neuberger 1995, S. 206ff. und Ortmann 1995, S. 52).

Wichtig im Rahmen der Skizzierung von Ungewißheitszonen ist, daß sie sich aus den bestehenden Organisationsstrukturen selbst ergeben; somit nicht primär einer rein handlungsorientierten Ausrichtung unterliegen. Diese Strukturen ermöglichen unterschiedliche Machtausübungen – somit Handlungsfähigkeiten – von Akteuren in Organisationen. Macht ist ein (relationales) Strukturmoment, das sich eben nicht daraus erklärt, daß die Organisationsmitglieder alle „kleine Machiavellis“ sind oder Macht

sich a priori aus reinen objektiven Strukturanforderungen bereits ergibt (z. B. dem objektiven Kapitalinteresse). Macht ergibt sich vielmehr aus der organisationalen Strukturierung von Handlungsfeldern. Gleichzeitig soll an dieser Stelle hinsichtlich der Interpretation von Crozier/Friedberg auch vor einer Überbetonung der „Macht“ als alleinigem Bezugs- und Analyserahmen gewarnt werden. Zum einen müssen die Individuen kontextualisiert werden, d. h. in ihren Bezugsrahmen rückversetzt werden in die jeweiligen Zwänge und Interdependenzen, die die Handlungen formieren und die nicht auf Machtstreben allein bezogen werden können. Insofern reicht es nicht aus, das Machtstreben als grundlegende Motivation der Akteure anzusehen. Zum anderen müssen auch die in gewissen Situationen vorhandenen Zwänge, Interaktionskonstellationen und inhärenten Logiken gesehen werden. So ist auch der oftmals in den Betrieben zu beobachtende Konflikt zwischen den einzelnen Unternehmensabteilungen (z. B. Einkauf, Vertrieb, Fertigung, den Produktionslinien und dem Umweltschutzbeauftragten) nicht über Machtstreben und Machterstellung allein erklärbar, sondern ergibt sich oftmals aus den unterschiedlichen Funktionsweisen und -anforderungen an die jeweiligen Unternehmensbereiche, ohne daß die jeweils anderen von diesen Handlungszwängen wissen. Hier kann auf Friedberg (1996) verwiesen werden, der in dem Aufsatz „Mikropolitik und die Organisierung von Handlungsfeldern“ vor einer Überhöhung der Machtfixierung in der politischen Organisationsanalyse warnt, da Macht sich über die Strukturiertheit der Handlungsfelder konstituiert. Das Verhältnis von Handlung und Struktur bestimmt sich auch nicht über eine „In-Eins-Setzung“ von System und Akteur. Es ist ja gerade der Spielbegriff, der die Ebenen miteinander verbindet und eine historisch und gesellschaftspolitische (kontextuale) Kombination von Handlungsfeldern in der Organisation über die Spielregeln konstituiert (vgl. Theis 1994, S. 185 f.). In der „Nichtabschließbarkeit“ des Systems – und der Aufrechterhaltung einer gewissen Trennung von Akteur (Handlung) und System (Struktur) – basiert die „relative“ Freiheit der Akteure gegenüber der Struktur (dies beinhaltet beispielsweise die Möglichkeit, die geltenden Spielregeln zu benutzen, zu umgehen oder neu zu definieren), da die einzelnen Handlungen und ihre Systemintegration jetzt über den Spielbegriff und die jeweiligen Spielstrategien gefaßt werden, die letztlich immer kontingent sind. Diese Kontingenz sichert letztlich die Handlungsfähigkeit der Subjekte, „auch anders handeln zu können“.

Natürlich sind die jeweils konkreten und situativen Machtbeziehungen in den Betriebsstrukturen asymmetrisch, da jeweils unterschiedliche und ungleichverteilte Möglichkeiten bestehen, die jeweiligen Ungewißheitszonen der jeweils anderen Akteure zu kontrollieren. Dennoch drückt sich hier das Moment der Freiheit aus, das an die Existenz von Macht – somit auch von Strukturen – auf immer gebunden bleibt. Akteure können ihre Spielstrategie – je nach Kräfteverhältnissen, sich eröffnenden Handlungsalternativen, persönlichem Engagement, Einsichten und persönlichen Potentialitäten – verändern und somit neue Handlungsorientierungen und Verschiebungen in der Kontrolle der Unsicherheitszonen in die Organisationsstrukturen hineinbringen. Allerdings besteht in der angeführten Ermöglichung von veränderten Handlungsstrategien auch deren Beschränkung. Strategien ergeben sich aufgrund der etablierten Spielkonstrukte. Diese lassen sich aber nicht einfach verändern oder gegen neue Regeln austauschen. Insofern müssen „Veränderungs-Akteure“ nicht nur strate-

gisch geschickt in den bestehenden Organisationsstrukturen agieren, an bestehende Organisationsregeln anknüpfen und sie modifizieren. Sie müssen vielmehr auch über die kognitiven und persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um in den „Strom der Ereignisse“ (vgl. Theis 1994, S. 191) aktiv einzugreifen und „mit dem System“ (ebenda) und nicht „gegen das System“ (Organisationssystem) handeln zu können – zumindest dann, wenn ein unvermittelter Neuanfang innerhalb der historisch gegebenen betrieblichen Strukturen aufgrund real kontextualisierter Handlungskorridore nicht als wahrscheinlich angesehen werden kann.

### 3.2 Akteur und Struktur: Zur Bedeutung der Strukturation

Die Ausführungen zu den theoretischen Überlegungen von Crozier/Friedberg machen darauf aufmerksam, daß Handlungen in Organisationen und Betrieben auf innerbetriebliche Vermittlungsmechanismen (Spielstrukturen und Spielregeln) angewiesen sind. Crozier/Friedberg halten hierbei weitgehend an handlungstheoretischen Denkmustern fest. Gefragt wird, mit welchen Motiven die Akteure ihr Wissen gezielt innerhalb der Unsicherheitszonen einsetzen können. Innerbetriebliche Handlungsbedingungen können insofern als die mikropolitisch entscheidenden Konstellationen für die Kontinuität oder die Veränderung von Strukturen und die Reproduktion sozialer Systeme angesehen werden (vgl. Birke 1992b, S. 66). Konkrete – bspw. spezifische innerbetriebliche – Handlungssysteme, die sich aus einer hierarchischen Verschachtelung von Spielstrukturen ergeben, können in der Terminologie von Giddens als „strukturierte Strukturierungen“ aufgefaßt werden (vgl. Türk 1989; S. 131). Gegenüber Crozier/Friedberg steht bei Giddens die rekursive Vermittlung zwischen Struktur und Handlung im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die Strukturationstheorie kann als eine überzeugende Antwort auf die Polarisierung von „voluntaristischer“ Handlungstheorie und „determinierter“ Strukturtheorie angesehen werden. Obwohl sie als „Meta-Theorie“ einen sozialtheoretischen Rahmen auch für die Untersuchung betrieblicher Prozesse liefert, so bedarf sie für eine Anwendung in diesem Untersuchungsfeld der Ergänzung um andere gesellschaftstheoretische Bausteine,<sup>9</sup> etwa der angeführten Handlungstheorie von Crozier/Friedberg, diskurstheoretischer Reflexionen, den mikropolitischen Fundierungen von Ortmann u. a. (Küpper/Ortmann

---

9 Eine Anwendung findet sich bei Ortmann u. a. (1990), die sich in ihrer Analyse von Fallstudien zur Einführung von Computertechnologien in den theoretischen Vorannahmen explizit auf Giddens bezogen haben. Nach Neuberger hat dies aber keinen systematischen Eingang in die Studie selbst gefunden (vgl. Neuberger 1989, S. 326). Interessant ist allerdings ihre Modifizierung des Ansatzes von Giddens für eine mikropolitische Fallanalyse. Sie lösen die „Drei-Dimensionalität“ der Strukturmodalitäten (vgl. Ortmann u. a. 1990, S. 27, 30; Ortmann 1995, S. 56-61 und S. 278f.) auf, indem alle Dimensionen als Momente von Macht begriffen werden (vgl. Neuberger 1989, S. 327). Dies dient zugleich einer theoretischen Modifikation des Ansatzes von Crozier/Friedberg, deren Machtbegriff nach Ortmann zu sehr auf die Perspektive von Wissen und Information beschränkt ist und die sozialstrukturellen Machtverhältnisse (die Macht der Beschäftigten, die Produktion zu boykottieren, und die Macht des Managements, entlassen zu können) nicht adäquat zu fassen bekommt (vgl. Ortmann 1995, S. 54f.).

1988; Ortmann 1995) und nicht zuletzt in betrieblichen Handlungskontexten auch einer ökonomischen Reflexionsebene.

In Giddens' Theorie der Strukturierung (1992) existieren soziale Systeme als reproduzierte soziale Praktiken, in denen weder die Struktur dem Handeln vorgelagert, noch ein Handeln außerhalb von Strukturen möglich ist. Handlung und Struktur stehen sich somit nicht als Gegensätze gegenüber, sondern sie sind zwei Momente desselben Ganzen.<sup>10</sup> Zum einen weisen sie eine unleugbare repressive und beschränkende Dimension auf. Da sie aber Handlungen auch ermöglichen, sind sie zugleich konstruktiv und handlungseröffnend.<sup>11</sup> In dem Konzept der „Dualität von Struktur“ bringt Giddens den zentralen Gedanken der Strukturierungstheorie zum Ausdruck. Strukturen sind das Resultat von Handlungen, und zugleich wird das Handeln durch bestehende Strukturen geformt, die begrenzend und ermöglichend sein können. „Struktur als das Medium und Resultat des Verhaltens, das sie in rekursiver Weise organisiert; die Strukturmomente sozialer Systeme existieren nicht außerhalb des Handelns, vielmehr sind sie fortwährend in dessen Produktion und Reproduktion einbezogen“ (Giddens 1992, S. 430). Gegenüber anderen Ansätzen, die die Bedeutung von Handlungen ebenfalls anerkennen, verlieren in der systematischen Verknüpfung von

---

10 So kann gegenüber Habermas und Luhmann eingewendet werden, daß die Theorien aus je unterschiedlichen Gründen heraus die verschiedenen Handlungsebenen der Akteure nicht adäquat berücksichtigen. Für eine Skizzierung „weitergehender“ Handlungsmöglichkeiten der Betriebsakteure greifen diese Theorien jeweils zu kurz. Die autopoetischen Systeme in der Theorie von Luhmann stellen spezifische Formen der Kommunikation dar, die sich quasi immer nur auf sich selbst beziehen können. Um dies gewährleisten zu können, müssen sie sich von anderen Bezügen abgrenzen und im Sinne der funktionalen Differenzierung bewußt/unbewußt von ihren Umwelten abgrenzen. Die Frage nach der Handlungsfähigkeit von Akteuren löst sich in der Frage nach der Selbstreferenz systemischer Strukturen auf. Kontingenzen, Ereignisse ... haben nichts mehr mit Akteuren und deren Handlungen und impliziten Handlungskontingenzen zu tun, sondern ergeben sich aus „Codeallokationen“, die eben nicht mehr handelnden Subjekten, sondern dem System zugeschrieben werden. Luhmann ist auf der Handlungsebene der Akteure „blind“. Bei Habermas zerfällt die Welt in eine Systemebene – die er durchaus auf der Basis der Luhmannschen Systemtheorie thematisiert – und in eine lebensweltliche Ebene. „Natur“ – bzw. die ökologische Dimension – kann sich zwar in der Lebenswelt äußern, aber eben nicht auf der Systemebene, in der die Medien Geld, Recht und Macht im systemtheoretischen Sinne der Systemtheorie wirken. Dies ist nach Habermas auch „gut so“, da nur eine mediale Steuerung diesen ausdifferenzierten und komplexen Strukturen moderner Gesellschaften gerecht werden kann. Im gewissen Sinne ist Habermas blind gegenüber den Handlungschancen in den Organisations- und Systemstrukturen. Die Verwaltung von gemeinsamen Angelegenheiten wird letztlich weiterhin formalisierten bürokratischen Handlungsweisen überlassen, nämlich dem „System“, das lediglich „von außen“ durch lebensweltliche Praxis kritisiert wird. Die Idee eines demokratischen Projekts und die entsprechende Reduzierung der Bedeutung und der Reichweite bestehender Institutionen auf die Formalisierung sozialer Praktiken wird auf eine Begrenzung des sozialen Raums rationalisierten Verhaltens gegenüber ihrem Eindringen in die Lebenswelt reduziert (vgl. Wagner 1995, S. 271f.).

11 Da die wesentlichen Hintergrundtheorien bei Giddens die Phänomenologie (Schütz) und die Ethnomethodologie (Garfinkel) sind, kommt den Begriffen der Welterfahrung, Interpretation, Sinn, Intentionalität, Intersubjektivität etc. eine wichtige Bedeutung zu. Sozialbeziehungen gelingen nicht, weil die unterschiedlichen Handlungen schon immer in einem Wertesystem anschlussfähig sind (Parsons), sondern durch Reinterpretation der Situationen findet eine ständige Wiederherstellung einer gemeinsam anerkannten Normalität statt (Sinnverständnis der Welt) (vgl. Beckert 1997, S. 349ff.).

Handlungen und Strukturen die Strukturen ihre ontologische Selbständigkeit. Bedeutung erlangen sie nur über Handlungen.

Im Handlungsbegriff der Theorie von Giddens kommt insgesamt dem Akteur eine konstitutive Rolle im sozialen Reproduktionsprozeß zu. Kategorial wird ausgeschlossen, daß soziale Veränderungsprozesse allein aus einer ökonomischen Determinierung heraus zu verstehen sind. Vielmehr kommt den Regeln, den Routinen, den Ressourcen etc., vermittelt über das Handeln der Akteure, für die rekursive Entstehung systemischer Zusammenhänge besondere Bedeutung zu. Strukturen sind reproduzierte soziale Praktiken.

Gegenüber einem ökonomischen Handlungsbegriff verzichtet Giddens auf die Festlegung von klaren Handlungstypen. Handeln wird insofern nicht durch die Prämissen einer vorherigen theoretischen Entscheidung auf zweckrationales Handeln festgelegt. Strukturen sind dem Handeln nichts Äußerliches, sondern bestehen durch ihre Realisierung im Handeln der Akteure. Sie sind interner Bestandteil der Handlungen der Akteure. Die Bedeutung von Regeln, Ressourcen und Machtstrukturen – aber auch unreflektiertes Alltagswissen, diskursive Strukturen etc. – verweisen auf die Restriktionen gegenüber einem sowohl voluntaristischen Handlungsbegriff als auch gegenüber der primären Orientierung an der Vorstellung unrestringierter individueller Nutzenmaximierung der klassischen Ökonomie.

Mikropolitische Prozesse in Organisationen – somit auch die Handlungsfähigkeit von Akteuren – stellen immer ein Handeln in Strukturen dar, die jedoch gleichzeitig durch das kontextualisierte Handeln (re-)produziert werden. Diesen Prozeß der wechselseitigen Konstituierung versucht Giddens in der Terminologie der „Dualität von Strukturen“ und der „Rekursivität“ des Handelns theoretisch zu fassen. Dualität der Struktur skizziert Giddens als „... die wesensmäßige Rekursivität des gesellschaftlichen Lebens, wie es in sozialen Praktiken konstituiert wird. Struktur ist sowohl Medium wie Ergebnis der Reproduktion von Praktiken. Zugleich mit der Konstitution sozialer Praktiken tritt Struktur auf, und sie ‚existiert‘ in den erzeugenden Momenten dieser Konstitution“ (Giddens 1979, zit. nach Neuberger 1995, S. 316). Rekursivität ist „der Wiederholungscharakter von Handlungen, die in gleicher Weise Tag für Tag vollzogen werden, ist die materiale Grundlage für das, was ich das rekursive Wesen des gesellschaftlichen Lebens nenne (unter rekursivem Wesen verstehe ich, daß die Strukturmomente des sozialen Handelns – mittels der Dualität von Struktur – aus eben den Ressourcen, die sie konstituieren, fortwährend neu geschaffen werden)“ (Giddens 1992, zit. nach Neuberger 1995, S. 301).

Letztlich kommt den Strukturen lediglich in den jeweils historisch spezifischen und situativen sozialen Praktiken eine reale Existenz zu. Handeln in mikropolitischen Zusammenhängen ist nicht lediglich eine empirische Tatsache, sondern strukturiert und wird strukturiert. Die Macht und die Handlungsfähigkeit von Akteuren in Organisationen – somit die Fähigkeit und Möglichkeit, auch immer anders handeln zu können – muß immer unter den zwei Aspekten von Handlung und Struktur gesehen und analysiert werden. Innerhalb dieses Theorierahmens ist Macht ein Strukturmoment und nicht ein Ergebnis eines subjektiven Machtstrebens. Organisationale „Dysfunktionalitäten“ liegen dann zunächst in den Organisationsstrukturen begründet

und weniger in dem individuellen Machtstreben spezieller Akteure. Insofern ist die (mikropolitische) Handlungsfähigkeit in Organisationen zwar aufgrund ihrer Regel- und Ressourcenabhängigkeit in gewissem Sinne auch vorbestimmt, aber nicht determiniert, da letztlich nicht feststeht, was möglicherweise geschieht oder möglich sein könnte (vgl. Neuberger 1995, S. 330). Denn dem Handlungsvermögen, der Handlungsmächtigkeit, ist es grundsätzlich immer möglich, in „Ereignisreihen“ einzugreifen und sie zu modifizieren oder gar zu transformieren.

Für das Begreifen von Organisationen und der Handlungsfähigkeit unterschiedlicher Akteure sollen diese Ausführungen verdeutlichen, daß Organisationen eben nicht die „festen Gehäuse“ (Weber 1972) darstellen, die ein Politisch-anders-handeln-Können in Organisationen letztlich definitiv ausschließen können.<sup>12</sup> Ein Insistieren auf jeweils einen Aspekt der Strukturierungsmomente ist demnach defizitär. Eine reine handlungstheoretische Analyse (die Auflistung von Einflußmöglichkeiten der Akteure in der Organisation) greift solange zu kurz, wie nicht auch der strukturelle Rahmen mit erfaßt wird. Andererseits muß ebenso gezeigt werden, wie bestimmte Handlungen auch bestimmte Strukturen erzeugen können. In dieser Betrachtung einer ökologischen Betriebspolitik und des Aufzeigens möglicher Handlungskorridore in den Betrieben kann dies nur vermittelt geschehen. Grundsätzlich sollte jedoch zunächst ein „handlungs“- und „politik“-ermöglichendes Verständnis von Organisationen skizziert werden, um überhaupt die handlungspolitischen Chancen einer ökologischen Betriebspolitik aufzuzeigen.

### 3.3 Kontingenz: Die Chance des Handelns

Es wurde bereits kurz angesprochen, daß sich Organisationsprozesse durch ein hohes Maß an Kontingenz auszeichnen. Kontingenz steht auch als Vermittlungselement zwischen der Handlungs- und Strukturdimension. Zum einen ermöglicht Kontingenz

---

12 Von Giddens selbst gibt es keine empirische Arbeit, in der er seine theoretischen Überlegungen einer empirischen Anwendung unterzogen hat. Hinzu kommt, daß seine theoretische Konzeption der gleichzeitigen Konstituierung von Handlung und Struktur und ihres rekursiven Verhältnisses zueinander nur schwer einer empirischen Analytik zugänglich ist, da die Gleichzeitigkeit des Konstituierungsprozesses erstens nur ex post beschrieben werden kann und zweitens die Gleichzeitigkeit schon immer in einer Beschreibung chronologischer Ereignisabfolgen geschieht. Dies betrifft somit auch organisationstheoretische empirische Untersuchungen. Eine Anwendung findet sich bei Ortman u. a. (1990), die sich in ihrer Analyse von Fallstudien zur Einführung von Computertechnologien in den theoretischen Vorannahmen explizit auf Giddens bezogen haben. Nach Neuberger hat dies aber keinen systematischen Eingang in die Studie selbst gefunden (vgl. Neuberger 1989, S. 326). Interessant ist allerdings ihre Modifizierung des Ansatzes von Giddens für eine mikropolitische Fallanalyse. Sie lösen die „Drei-Dimensionalität“ der Strukturmodalitäten (vgl. Ortman u. a. 1990, S. 27, 30; Ortman 1995, S. 56-61 und S. 278f.) auf, indem alle Dimensionen als Momente von Macht begriffen werden (vgl. Neuberger 1989, S. 327). Dies dient zugleich einer theoretischen Modifikation des Ansatzes von Crozier/Friedberg, deren Machtbegriff nach Ortman zu sehr auf die Perspektive von Wissen und Information beschränkt ist und die sozialstrukturellen Machtverhältnisse (die Macht der Beschäftigten, die Produktion zu boykottieren, und die Macht des Managements, entlassen zu können) nicht adäquat zu fassen, bekommt (vgl. Ortman 1995 S. 54f.).

überhaupt Handlungen, da sie einen Raum erschließt, wo das „Auch-anders-sein-Können“ regiert. Und nur dort kann auch gehandelt werden, wo die existierenden Sachverhalte es noch zulassen, daß es „auch anders sein könnte“. Nur dort, wo das Handeln aufgrund eines Raums, in dem nicht alles festgelegt und entworfen ist, stattfinden kann, wo die Dinge nicht unvermeidlich festliegen und mit Notwendigkeit geschehen, kann Handeln und individuell zielgerichtete Aktivität stattfinden (vgl. Bubner 1998). „Was durch Handeln entsteht, ist das, was auch anders eine könnte“ (Arendt 1998, S. 254). Andererseits kann die Zielerreichung des Handelns aber auch immer mißlingen. Nicht nur, daß die Kontingenz mit dem Zufall in direkter Konkurrenz bzw. in Beziehung steht, sondern aufgrund der Zeitlichkeit des Handelns können auch immer begleitende Faktoren (Akzidenzien = das Mitgegangene), parallele Einflüsse und Ereignisse an Bedeutung gewinnen, die nicht in der Macht der Handelnden liegen. „Kurzum, daß wir im Handeln auf die Struktur des „Auch-anders-sein-Könnens“ der Wirklichkeit uns einlassen müssen, impliziert geradewegs, daß wir dem Wirken des Zufalls dabei ausgesetzt sind“ (ebenda, S. 8). Handlungen sind auf jeden Fall kontingent, insofern sie einen Wahlakt darstellen und nicht als Moment purer mechanischer Notwendigkeit ablaufen. Jede einzelne Handlung stellt insofern eine Verwirklichung einer Möglichkeit auf Kosten einer anderen Möglichkeit dar (vgl. Hahn 1998).

Andererseits stellt sich aber auch die Frage, wie über das Handeln eine „Generalisierung“ zur Typisierung von sozialen Situationen entstehen kann, damit die Selbsterhaltung und Stabilisierung eines sozialen Systems in seiner Umwelt stattfinden kann. Wenn jede Situation und jedes Handeln immer zugleich etwas völlig anderes als jede frühere Handlung bedeuten würde, dann könnten sich keine festen sozialen Reaktionen zur Stabilisierung des sozialen Systems entwickeln (vgl. ebenda, S. 496). Um trotz kontingenter Situationen zu einer für den Bestand der sozialen Systeme notwendigen Reduktion der Gesamtkontingenz zu gelangen, bedarf es wechselseitiger Erwartungen der Akteure (Alter und Ego), um an sich kontingente Ereignisse miteinander zu verknüpfen. Die Strukturierung erfolgt dadurch, daß zwar jedes Ereignis auch weiterhin kontingent ist, daß aber, wenn ein Ereignis oder eine Entscheidung eingetreten ist bzw. stattgefunden hat, das dann noch Mögliche erheblich einschränkt wird. Jeder erfolgreiche Anschluß, der aufgrund der Erwartungen stattfand, schließt also unendlich viele Alternativen aus (vgl. ebenda, S. 519). Was dann noch übrigbleibt, kann immer noch hoch ungewiß sein, aber die jetzt stattfindenden „Überraschungen“ haben eine Form und sind an eine Struktur gebunden. „Die Verkettung der Kontingenzen führt zu Notwendigkeiten oder Unausweichlichkeiten. Aus Kontingenzen werden durch Verknüpfungen Konditionierungen: Daß etwas geschieht, mag völlig zufällig oder unwahrscheinlich sein und in jedem Fall davon abhängen, daß vorher bereits etwas anderes passiert ist. Aber *wenn* das passiert ist (ob das der Fall ist, mag höchst zufällig sein), dann kann das Anschlußereignis höchst wahrscheinlich oder notwendig werden. Dieser Wandel von ‚kontingent‘ läßt sich sehr eindrucksvoll in der englischen Sprache beobachten. Einerseits heißt ‚contingent‘ ‚möglich‘ oder ‚zufällig‘, dann aber auch in der Wendung von ‚contingent on‘ oder ‚contingent upon‘ ‚abhängig von‘, ‚bedingt durch‘ oder ‚verbunden mit‘“ (ebenda, S. 519). Oder wie Arendt es sagt: „Dieser Begriff der Kontingenz entspricht zwar der Erfahrung des wollenden

Ichs, das sich im Willensakt als frei erfährt, dessen Ziele es nicht zwingen, zu ihrer Erreichung tätig zu werden oder nicht tätig zu werden; doch gleichzeitig steht er in scheinbar unauflösllichem Gegensatz zu einer anderen, ebenso unabweislichen Erfahrung des Geistes und des gemeinen Verstandes, nach der wir in Wirklichkeit in einer Tatsachenwelt der Notwendigkeit leben. Etwas mag sich ganz zufällig ereignet haben, doch wenn es einmal existiert und wirklich geworden ist, so verliert es seine kontingente Seite und stellt sich uns im Gewande der Notwendigkeit dar. Und auch wenn wir das Ereignis hervorgerufen oder daran mitgewirkt haben (...), so wird die einfache Existenz Tatsache, daß die Sache aus welchen Gründen auch immer nun einmal so gelaufen ist, im allgemeinen jeden Gedanken an seine ursprüngliche Zufälligkeit in den Hintergrund drängen. Ist das Kontingente einmal geschehen, so kann man das Knäuel nicht mehr entwirren, in dem es sich verbarg, ehe es Ereignis wurde – als könnte es immer noch sein oder auch nicht sein“ (Arendt 1998, S. 368f.).

Die letzten Ausführungen können dafür sensibilisieren, daß in der soziologischen Theorie, aber auch im alltäglichen Leben, nicht von der totalen Kontingenz gesprochen werden kann („wie sie vor dem ersten Schöpfungstag bestanden haben mag“, ebenda, S. 520). Es sind vielmehr jene relativen Kontingenzen gemeint, die in der Wahl zwischen Alternativen, Folgen und den Voraussetzungen bestehen (vgl. ebenda). „Hochproblematisch ist der Begriff eines absoluten Anfangs, da nämlich eine sukzessive Reihe in der Welt nur einen komparativen Anfang haben kann, indem doch immer ein Zustand der Dinge der Welt vorhergeht‘ ...“ (ebenda, S. 268). Insofern sind zwar die bestehenden Strukturen durch kontingente Handlungsabfolgen entstanden, aber das, was uns im Leben an Ordnungsstrukturen begegnet, sind zugleich die abhängigen Variablen von bereits bestehenden Ordnungen. „Wir wissen aber, daß die Realisierung jeder Möglichkeit Anschlußzwänge schafft. Notwendigkeiten und Kontingenzen stehen nicht im Widerspruch zueinander. Sie sind die zwei Seiten einer Medaille, weil der Unendlichkeit der kontingenten Einzelmöglichkeiten die Knappheit der Möglichkeiten ihrer Verknüpfung korrespondiert“ (Hahn 1998, S. 521). Hier erhält auch der Spielbegriff größere Klarheit. Innerhalb des Spiels sind für den Spieler die möglichen Alternativen und die damit verbundenen Risiken und Ereignisse interessant. Die durch die Spielregeln bereits ausgeschlossenen Möglichkeiten braucht er nicht auch noch zu bedenken. Und dennoch ist das Handeln im Rahmen vorgegebener Ordnungen produktiv. Im Spiel kann immer Neues entstehen, und zum Spiel gehören Kreativität und Ereignisse.

Handeln bleibt zurückgebunden an einen umgreifenden Zusammenhang, in dem Handeln und andere Verhaltensweisen und Ereignisse ineinandergreifen. Es gibt kein reines Handeln, was außerhalb eines Strukturzusammenhangs geschehen könnte. Aber, auch wenn Struktur die Existenz des Ganzen voraussetzt, so sind die einzelnen Momente unterschiedlich gewichtet und können zur wechselseitigen Antizipation beitragen (vgl. Waldenfels 1991, S. 87). Auch wenn Handeln immer in Strukturen stattfindet, so gibt es „Spielräume“, die genutzt werden können: „Denkt man Handeln innerhalb einer teleologischen, einer normativen oder einer faktischen Ordnung, so erscheint es als Weg zum Ziel, als *Fall* einer praktischen Regel oder als *Wirkung* einer Ursache. Alles Handeln ist im Grunde *reproduktiv*, was die Ordnung selber angeht, *produktiv* ist es nur im Rahmen vorgegebener Ordnungen, indem es den

Spielraum variabler Mittel, wechselnder Situationen und nicht vollständig kalkulierbarer Randbedingungen nutzt“ (ebenda, S. 89f.). Wollte man diesen Zusammenhang verleugnen, würde Handeln entweder in reinen Luftschlössern oder aber in stählerne Gehäusen enden, weil beide Handlungsbestimmungen (voluntaristische oder deterministische) nicht auf die Wirklichkeit und auf die Produktivität des Handelns bei der Erschaffung von Ordnungen und Wirklichkeiten adäquat rekurren. Giddens bekommt diesen Aspekt – wie gezeigt – im Begriff der Rekursivität zu fassen. In dieser Perspektive bringen wir handelnd genau diejenigen Strukturen hervor, die dann unser weiteres Handeln ermöglichen und restringieren.

Waldenfels weist darauf hin, daß innerhalb der Ordnung des Handelns zwischen produktivem und reproduktivem Handeln unterschieden werden muß. Reproduktives Handeln bewegt sich innerhalb einer Ordnung, bringt deren Regeln zur Anwendung und wiederholt die bestehenden Strukturen. Produktives Handeln verändert die Ordnungen, Regeln und Strukturen (vgl. ebenda, S. 95). Ein Handeln, was selbst eine neue Ordnung mit erschafft, setzt ein Artikulationsfeld voraus, das mit Vokabeln wie Subjekt, Objekt, Instrument etc. nicht adäquat erfaßt werden kann, weil das Zusammenspiel der einzelnen Momente hierdurch bereits einseitig fixiert wäre. Die Veränderungen gehören weder der alten noch der neuen Ordnung an. Die eine ist nicht mehr, die andere ist noch nicht, und nichts regelt den Übergang. „Wenn Produktion sich als Umformung und Verformung bestehender Ordnung darstellt, so bedeutet Produktion weder pure Fortsetzung noch pure Setzung, sondern eine *Einsetzung*, eine Institution, die an bestehenden Traditionen arbeitet, sie aufgreift und umformt“ (ebenda, S. 101). Das so entstehende Artikulationsfeld des Übergangs stellt eine handlungspolitische Konfliktzone aufgrund einer letzten Unbestimmtheit dar, die von den unterschiedlichen Akteuren – auch in betrieblichen Auseinandersetzungen – gestalterisch genutzt werden kann.

Das Handeln in Organisationen bewegt sich – wie schon dargestellt – zwischen den Polen der Autonomie (Freiheit) und der Abhängigkeit (Zwang). Für die Ausgestaltung und Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik kommt der Kontingenz im Spannungsverhältnis von „Zwang und Autonomie“ (als Kontingenz im Spannungsverhältnis von zwei gleichzeitig präsenten, aber durchaus gegensätzlichen Handlungslogiken) eine entscheidende Bedeutung zu. „Kontingenz“, somit das „Auch-anders-möglich-sein-Können“, ist die Bedingung für mikropolitische Prozesse in Unternehmen. „Kontingenz im radikalen Sinne des Wortes, das heißt, *zugleich* abhängig von einem Kontext, von den darin vorhandenen Gelegenheiten und den von ihm auferlegten (materiellen und menschlichen) Zwängen, *und* unbestimmt, folglich frei“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 313).

In organisationalen Entscheidungsprozessen wird permanent versucht – und dies ist für die Stabilisierung von Handlungen in Raum und Zeit notwendig –, die Kontingenz in Eindeutigkeiten zu transformieren. Da der Entscheidungsprozeß als Prozeß – bevor er in Eindeutigkeiten endet – aber selber kontingent ist, entstehen immer wieder mikropolitische Auseinandersetzungen zwischen den Akteuren (vgl. Ortman 1995, S. 61ff.). „Unser Argument lautet weder ‚anders geht es nicht‘ noch ‚anders geht es effizienter‘, sondern ‚anderes ist möglich‘. *Dreh- und Angelpunkt* unseres Plädoyers

für soziale Rationalität ist *die Kontingenz betrieblicher Entscheidungen*. Daß dagegen der Einwand ökonomischer Zwänge nicht sticht, haben wir gezeigt. Betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten sprechen in vielen Situationen dafür, die Vorzüge der Sichtweisen der anderen anzuerkennen, um Perrows Wendung aufzugreifen. In anderen Situationen mag das Gegenteil wahr sein. Fast immer aber bleibt es bei einer Ambiguität, Unschärfe und Kontingenz der Entscheidungssituation, die nicht mittels ökonomischer Kalküle, sondern mit der Macht höchst interessierter Akteure in Eindeutigkeit transformiert wird“ (Ortmann u. a. 1990, S. 591). Dies trifft auch auf Unternehmen zu, wenn aus unterschiedlichen Interessen heraus um die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Umweltpolitik „gestritten“ wird, da trotz bekannter Restriktionen in der Umweltpolitik erhebliche Bandbreiten (Varianzen) der Ausgestaltung bestehen. „Geschlossen wird diese Kontingenz in mikropolitischen Auseinandersetzungen unter Rekurs auf Interessen, Strategien und Machtmittel, die der bestehenden Herrschaftsordnung entspringen. Noch der schärfste ökonomische Druck will wahrgenommen, interpretiert und in eindeutige Entscheidungen umgesetzt sein. Dies geschieht im Wege der mikropolitischen Transformation von Kontingenz“ (ebenda, S. 591f.).

## 4. Ansatzpunkte und Konstellationen betrieblicher Umweltpolitik

Werden die potentiell vorhandenen Handlungsmöglichkeiten in den Gestaltungs- und Kontingenzzräumen der sozialen Verhältnisse in Unternehmen berücksichtigt, zeigt sich, daß sich ökonomische Institutionen wie Unternehmen nicht entlang einer ökonomisch vorgegebenen autarken Logik als die jeweils effizienteste Antwort auf ökonomische und technologische Herausforderungen entwickeln. Vielmehr restringieren diese ökonomischen Bedingungen, welche Möglichkeiten es gibt (vgl. Ortman 1995, S. 254/255). Der Handlungsraum und die unhintergehbare Situation der Kontingenz innerhalb ökonomischer Strukturen beinhaltet Gestaltungschancen und die Möglichkeit der Politisierung zukünftiger Entwicklungswege. Der Begriff des Handlungskorridors, der Gestaltbarkeit innerhalb ökonomischer Rahmenbedingungen, besagt dann lediglich, daß es keinen „one best way“ in den Entwicklungswegen gibt, sondern Lösungen für das Unternehmen gangbar sein müssen, damit sie sich durchsetzen können (vgl. ebenda, S. 271). Für Unternehmen ist damit impliziert, daß ihr Innenleben, aber auch ihre Außenbeziehungen von politischem und strategischem Handeln mit geprägt werden und sich nicht auf reine (ökonomische) Strukturdeterminismen begrenzen lassen. Neben Macht und Politik wird das Handeln in Unternehmensorganisationen ebenso von Deutungsmustern (z. B. Paradigmen und Leitbildern wie Lean Production) und Normen mitbestimmt, die sich nicht nur auf die reine Verfolgung von ökonomischen und politischen Zwecken reduzieren lassen. So kommt beispielsweise auch den Leitbildern (z. B. Lean Production, TQM etc.) eine spezielle Bedeutung zu. „Leitbilder sind wegen ihrer orientierenden, antreibenden, sinnstiftenden, motivierenden, normativ-legitimatorischen Funktion in Innovationsprozessen von großer mikropolitischen Bedeutung. Sie setzen sich nicht machtunabhängig durch, und ihre machtgestützte Etablierung hat Machtwirkungen, beeinträchtigt oder fördert die Durchsetzungschancen bestimmter Akteure, Interessen und Innovationskonzepte“ (Ortman u. a. 1990, S. 62). Hierzu zählen aber auch Momente der Konsensfindung, der Kampf unterschiedlicher Rationalitäten (Manager/Beschäftigte) und wechselnde Koalitionen in Unternehmen mit jeweils spezifischen Eigeninteressen und Lösungsperspektiven. Allerdings soll auch nicht verschwiegen werden, daß ökonomische Entscheidungen sehr gewichtig für betriebliche Handlungsmöglichkeiten sind. Einmal getroffene technologische Entscheidungen, die Fixierung von Kapital in Stahl und Beton, erschweren nachträgliche Änderungen aufgrund der notwendigen Amortisierung der getätigten Investitionen bzw. ermöglichen Veränderungen oftmals erst bei Neu- und Ersatzinvestitionen.

Wenn wir die Politikhaltigkeit möglicher betrieblicher Ökologisierungprozesse in Betracht ziehen, wird bereits an diesem Punkt bedeutsam, daß die gängigen Vorstellungen einer ökologischen Betriebspolitik nicht ungebrochen haltbar sind. Wird doch üblicherweise davon ausgegangen, daß ökonomische und technologische Anforderungen an Unternehmen einerseits und externe und ökologische Anforderungen an

Unternehmen andererseits einen schrittweisen und planbaren Wandlungsprozess in Richtung ökologischerer Wirtschaftsweisen und einer Effizienzrevolution ermöglichen (vgl. Huber 1995; Hallay 1996). Die Annahmen über mikropolitische Suchprozesse auf der betrieblichen Ebene, sofern sie überhaupt stattfinden, verdeutlichen dagegen den eher offenen und konflikthaltigen Charakter dieser betrieblichen Wandlungsprozesse (vgl. Birke/Schwarz 1994). Auf der betrieblichen Ebene zeigt sich bei den Versuchen zur Integration ökologischer Entwicklungswege immer wieder, daß es sich hierbei um einen ökonomischen, stofflichen, technischen und zugleich organisatorischen, sozialen und politischen Reorganisationsprozeß handelt (vgl. Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998). Der Prozeß bleibt immer an die innerbetrieblichen sowie zwischen- und außerbetrieblichen Handlungs- und Konfliktkonstellationen gebunden. Die Suche nach möglichen ökologischen Handlungs- und Produktionsweisen im Betrieb ist somit aufgrund der ökonomischen, der mikro- und makropolitischen Konstellationen, immer ein machtdurchwirkter und relativ ergebnisoffener Such- und Lernprozeß im Rahmen bestehender kontingenter Handlungsräume. Birke und Schwarz sprechen in ihrer Untersuchung mit Bezug auf Ortman und Levi-Strauss von einer „strategischen Bricolage“ (vgl. Birke/Schwarz 1994, S. 152).

All diese Punkte sensibilisieren einerseits dafür, daß die ökologische Umsetzung betrieblicher Handlungsziele auch von den entscheidungsrelevanten Akteuren und ihren Interaktionen im Betrieb abhängt, und es andererseits eine Illusion ist, von der Annahme auszugehen, daß sich derartige Ökologisierungsprozesse rein technokratisch lösen und linear planen ließen. Gerade auf der betrieblichen Handlungsebene ist der Umsetzungsprozeß ökologischer Produktionsgestaltung immer geprägt durch:

- „trial and error“ als Ausweg aus dem Dilemma, daß es weder einen technisch-stofflichen, ökonomischen noch organisatorischen Königsweg oder eindeutig konsistente Gesamtkonzepte für eine Ökologisierung der bestehenden Betriebsstrukturen gibt,
- „muddling through“ als Versuch, den Wust von Konzepten, Problemvorschlägen und Entscheidungsalternativen zu bewältigen,
- „strategische Bricolage“ als „... beständige Rekombination von Problemformulierungen, strategischen Zielansätzen, Planungselementen und -methoden und ins Auge gefaßten Lösungsaktivitäten“ (vgl. Birke/Schwarz 1994, S. 157).

Unter den gegebenen ökonomischen Globalisierungstendenzen und Veränderungen innerhalb der Arbeits- und Produktionsstrukturen, die unter dem Schlagwort Lean Production firmieren, ist es zudem sehr wahrscheinlich, daß nur solche Strategien einer ökologischen Betriebspolitik Aussicht auf Erfolg haben, die mit diesen Managementstrategien kompatibel sind bzw. diese Strategien aufgreifen und mit neuen Anforderungen und Ansprüchen konfrontieren, ohne dabei die schwierige Balance zwischen kurzfristigen ökonomischen und langfristigen sozial-ökologischen Interessen zu verlieren. Für die Entwicklung dieser Strategievarianten wird es entscheidend darauf ankommen, nach möglichen Anknüpfungspunkten im Rahmen neuer Unternehmens- und Managementkonzepte zu suchen.

In diesem Sinne stellen neben dem ökologischen Handlungsdruck für Unternehmen, der sich aufgrund gesellschaftspolitischer Veränderungen der Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln ergeben wird bzw. ergeben könnte, neue Anforderungen an die Organisationsstrukturen und die damit verbundenen Lernanforderungen an die betriebliche Organisation einen entscheidenden Anknüpfungspunkt für Strategievarianten im Rahmen einer ökologischen Betriebspolitik dar (vgl. Geißler 1995; Pfriem 1995a und 1995b; Girschner 1990). So wird in der wissenschaftlichen Diskussion oftmals eine Schnittstelle für die mögliche Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes zwischen den ökonomischen Reorganisationsprozessen, der Installation betrieblicher Qualitätssicherungssysteme (TQM und ISO 9000) und der möglichen komplementären Implementierung eines Ökomanagementsystems im Rahmen der Öko-Audit-Verordnung gesehen (vgl. bspw. Petrick/Eggert 1995). Für eine mögliche Schnittstelle zwischen der Öko-Audit-Verordnung, dem TQM, dem Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000 und einer gleichzeitigen ökologischen betrieblichen Reorganisation kann zunächst formal gesagt werden, daß Umweltpolitik und Umweltmanagementsysteme in Unternehmen ebenso ständiger Verbesserungen bedürfen wie das Qualitätsmanagementsystem. So soll bei der Realisierung des Qualitätsmanagements das Normenwerk der Reihe EN ISO 9000 als Orientierungsrahmen dienen. Die Normen der EN ISO 9000 wurden von privatrechtlich arbeitenden Normenorganisationen erarbeitet. Sie besitzen somit keinen rechtsverbindlichen Charakter. Diese Normsetzung beschreibt aber die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem und gibt Hinweise für die Aufbau- und Ablauforganisation. Unter ökologischen Gesichtspunkten soll der internationale Norm-Entwurf ISO/DIS 14001 denjenigen Unternehmen als Hilfestellung dienen, die Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme gemeinsam betrachten und zertifizieren wollen. Beide Systeme – Umweltmanagementsystem und Qualitätsmanagementsystem – dienen der Verbesserung der Ablauforganisation hinsichtlich der Kundenzufriedenheit und des Umweltschutzes nach außen und innen und der Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation über diese Handlungsanforderungen innerhalb der betrieblichen Organisationsstrukturen. Die bewußt vorgenommene Möglichkeit der Zusammenführung und Abstimmung der klassischen Qualitätsmanagement- und Umweltmanagement-Forderungen durch deren gemeinsame strukturelle und inhaltliche Orientierung an DIN EN 9001 hat zur Folge, daß Umweltmanagementsysteme und klassische Qualitätsmanagementsysteme, die auf Basis dieses Modells konzipiert werden, sich hinsichtlich ihrer Funktionsmechanismen nicht mehr wesentlich unterscheiden sollen. In beiden Fällen entstehen idealtypisch Managementsysteme, die sich als „Werkzeuge“ zur wirksamen Umsetzung von Zielvorgaben eignen und zur Festlegung eines unternehmensspezifischen Qualitäts- und Umweltschutzkonzepts führen sollen (vgl. Fischer/Pärsch 1995, S. 265f.).

Im Hinblick auf eine ökologisch-soziale Optimierung der Betriebsprozesse kann neben einem „ideologischen“ und „diskursiven“ Anknüpfen an beide Organisationssysteme auch auf strukturelle Gemeinsamkeiten zwischen Qualitätsmanagementsystem und Umweltmanagementsystem hingewiesen werden. Diese sind zum Beispiel: Verpflichtung der obersten Unternehmensleitung zur Einhaltung und Überprüfung des Qualitätssystems, Weiterbildungsmaßnahmen, Planung und Ablauf interner Audits,

Durchführung von Korrekturmaßnahmen und Ursachenanalysen und Verbesserungen etc. In dieser Gesamtprozeßanalyse und ihrer Optimierung (intern und extern), die noch intensiver und umfassender in den Visionen eines Total Quality Management bestehen, existieren zumindest potentielle betriebliche Anknüpfungspunkte der Verbindung beider Systeme (vgl. Petrick/Eggert 1995; Preßmar 1995). Perspektivisch ginge es insofern auch darum, die für das Qualitätssystem von der ISO (International Organization for Standardization) entwickelten Normen der ISO-9000er-Reihe auf ihre Tauglichkeit für Umweltmanagementsysteme hin zu überprüfen und auf der Ebene einer EU-Verordnung für alle Mitgliedsstaaten für verbindlich zu erklären (vgl. Petrick/Eggert 1995). Betriebspolitisch käme es für die Gewerkschaften darauf an, den rein formalen und normierenden Charakter beider Systeme unter politisch-sozialen und ökologischen Aspekten „aufzubrechen“ und mit eigenen Gestaltungsoptionen an die semantischen „Versprechungen“ dieser Managementsysteme (Eigenverantwortung, Denken in Prozessen und nicht in Strukturen, subjektive Aufwertung der Arbeit etc.) heranzutreten.

Qualitätsmanagementsysteme beruhen ähnlich wie Ökomanagementsysteme auf der Grundlage, nicht nur ein Produkt zu betrachten, sondern das gesamte betriebliche System unter Qualitäts- und Umweltgesichtspunkten zu erneuern. Gegenüber der Qualitätskontrolle impliziert das Qualitätssicherungssystem die ständige Kontrolle und Verbesserung der Qualität durch ein bereits in der Planung und Produktion integriertes System der permanenten Qualitätssicherung und der systematischen Qualitätsverbesserung. Auch eine betriebliche Umweltpolitik setzt perspektivisch an der ständigen ökologischen Verbesserung der Produktproduktion, der Produktqualität und der Prozeßabläufe an. Im Übergang von der Kontrolle zur Prävention, wie in der Qualitätssicherung, liegen die offensichtlichen – zunächst rein formalen – Parallelen zwischen Qualitäts- und Umweltmanagementsystem. Auf der Ebene der betrieblichen und politischen Auseinandersetzung wäre ein Anknüpfen an die „visionären“ Begriffe und Überlegungen im Rahmen der Konzepte der Lean Production insofern sinnvoll, da in ihnen von beständiger Lernfähigkeit und Eigenleistungsfähigkeit, Gruppenkompetenz und Prozeßdenken, Autonomie und Selbstorganisation, kontinuierlicher Verbesserungen etc. ausgegangen wird. Dies sind allemal wichtige politisch-diskursive Anknüpfungspunkte für die Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik (von der „Lean Poduction“ zur „Clean Production“).

Das Schlagwort in der wissenschaftlichen Literatur lautet: „Vom nachgeschalteten zum integrierten Umweltschutz“. Unternehmenspolitisch verbinden sich damit weitgehende Anforderungen an einen zu praktizierenden Unternehmenswandel. „Lernen in Organisationen“ bis hin zum „Organisationslernen“ (vgl. Geißler 1995; Wiesenthal 1995b; Schreyögg/Noss 1995; Pfriem 1995a) und Neugestaltung von Organisationsstrukturen und -mechanismen mit dem Ziel, ökologische Kriterien in den einzelnen Organisations- und Managementebenen zu integrieren, stellen die neuen Herausforderungen an zukünftige Unternehmensstrategien dar. Daß gerade in den nicht ausreichend entwickelten Organisationsstrukturen Hemmnisse für einen weiteren Fortschritt in der betrieblichen Umweltpolitik liegen, darauf deuten die Untersuchungsergebnisse verschiedener betrieblicher Fallstudien hin (vgl. Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998).

1. Die spezifischen betrieblichen Konstellationen und die unterschiedlichen Wahrnehmungen von ökologischen Handlungsanforderungen seitens betrieblicher Akteure heben zugleich die Bedeutung der Mikropolitik hervor. Für die Implementierung ökologischer Handlungsorientierungen in Unternehmen stellen, sobald der rein nachgeschaltete Umweltschutz überwunden werden soll, politisches Denken und Handeln, die Faktoren Macht, Kontrolle, divergierende Interessen und unterschiedliche Kompetenzen etc. wesentliche und bedeutsame Aspekte dar (vgl. Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Föste 1994). Insofern muß eine ökologische Betriebspolitik der Mikropolitik Rechnung tragen da sie über Macht- und Entscheidungsprozesse wesentlich die konkreten Handlungsmöglichkeiten der Akteure in Unternehmen bestimmt (vgl. Ortmann/Küppers 1992; Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996). Darüber hinaus kann innerhalb dieses angestrebten Wandlungsprozesses nicht davon ausgegangen werden, daß Unternehmen über eine „höhere“ und „funktionale“ Rationalität – und damit konsistente Problemlösungsfähigkeit – in ihren Entscheidungen verfügen, was grundsätzlich den technischen und politischen „Versuchs-, Such- und Konfliktcharakter“ einer ökologischen Betriebspolitik verdeutlicht (vgl. Ortmann 1995 und 1997).

2. Damit die betrieblichen Interessenvertretungen und die Gewerkschaften in der Lage sind, einen solchen Prozeß zu beeinflussen bzw. neue Strategievarianten in betriebliche Veränderungsprozesse einzubringen, müssen sie im Bereich der Organisationsgestaltung, der Produkt- und Technikgestaltung und in ökologischen Fragen zunächst Kompetenzen gewinnen. Dazu sind nicht zuletzt neue Beteiligungsformen der Beschäftigten, ebenso wie Kooperationen mit betriebsexternen Institutionen und Akteuren erforderlich (Wissenschaftlern, Behörden, Initiativen und gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen etc., vgl. Birke/Schwarz 1994; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995). Gerade auch im Sinne einer ökologischen Betriebspolitik würde sich zur Überbrückung fehlender integrierter Managementkonzepte in der Organisationsstruktur der Unternehmen die Einrichtung von zeitlich befristeten und themenzentrierter Projektgruppen in Unternehmen anbieten. Allerdings ist innerhalb der ökonomisch dominierten Reorganisation der Unternehmen mit diesen Projektgruppen noch keine größere Beteiligungschance der Beschäftigten im betrieblichen Umweltschutz verbunden. Die Projektgruppen haben innerhalb begrenzter und finalisierter Veränderungsstrategien in Unternehmen einen vorwiegend instrumentellen Charakter, und die Logik funktionaler und zeitlich befristeter Beteiligung steht in einem Spannungsverhältnis zu Interessenvertretungsstrukturen. Sollen die beiden Logiken (emanzipative Beteiligungsformen und finalisierte, instrumentelle Beteiligung der Beschäftigten) sich nicht wechselseitig blockieren, müssen die Ergebnisse der Projektgruppen weitgehenden demokratischen innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen unterzogen werden. Betriebspolitisch wäre zu überlegen, inwieweit die Projektgruppen als neue Akteure in den betrieblichen industriellen Beziehungen innerhalb bestehender Strukturen als Arbeitsformen institutionalisiert und von den verschiedenen Betriebsakteuren (Umweltschutzbeauftragten, Betriebsräten und interessierten Beschäftigten) unabhängig von der Zustimmung des Managements initiiert werden könnten. Damit würden aber neue „basis- und produktionsnahe“ Mitwirkungsstrukturen jenseits der klassischen Vertretungsstrukturen innerhalb der industriellen Beziehungen entstehen.

## 5. Von der „Zentralität“ zur „Dezentralität“ des Umweltschutzes: Zur Notwendigkeit einer ökologischen Unternehmensreform

Geht man von den unterschiedlichen betriebsökologischen Fallbeispielen aus (vgl. Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998), dann ist in den Betrieben ein Übergang vom nachgeschalteten zum integrierten Umweltschutz und eine weitergehende Integration des Umweltschutzes in die Organisationsstrukturen bislang noch nicht gelungen. Letztlich kommt auf der betrieblich praktischen Umsetzungsebene dem Umweltschutzbeauftragten eine entscheidende Rolle im betrieblichen Umweltschutz zu (vgl. Föste 1994). Er ist quasi der Vertreter der ökologischen Belange und der Initiator umweltpolitischer Projekte im Unternehmen (vgl. ebenda). Im Rahmen ökonomischer Restrukturierungsprozesse werden an den Umweltschutzbeauftragten neue Anforderungen von seiten des Managements gestellt. Auch er stößt innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen an Handlungsgrenzen. So beklagen die Umweltschutzbeauftragten, daß zwar die technischen und rechtlichen Anforderungen des betrieblichen Umweltschutzes erfüllt wurden, daß aber für einen qualitativen Sprung im Umweltschutz tiefgreifende organisatorische Veränderungen notwendig seien. An diesem Mangel und an der personellen Überforderung als „Einzelkämpfer“ scheiterte das weitergehende ökologische Engagement in ihrer Arbeit.<sup>13</sup>

Innerhalb dieser Blockierungen einer Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes kann zunächst auf die gewandelten Erwartungen des Managements an den Umweltschutzbeauftragten im Rahmen der betrieblichen Reorganisationsprozesse verwiesen werden. Die Etablierung von Profit-Center im Rahmen teilautonomer Produktionslinien macht es nämlich erforderlich, daß der Umweltschutzbeauftragte nicht nur seine Funktion als Stabsstelle gegenüber dem Management wahrnimmt, sondern daß er zugleich in Kooperation mit den ökonomisch Verantwortlichen der Produktionseinheiten nach ökonomisch und ökologisch gangbaren Lösungen sucht. Der Umweltschutzbeauftragte soll ökologische Aspekte „behutsam“ in die ökonomische Unternehmensstrategie integrieren. Solange es keine verbindliche ökologische Handlungsanweisung im Unternehmen für die einzelnen Fachabteilungen gibt, ist die Implementierung ökologischer Handlungsorientierungen im Unternehmen nicht nur von der Anschlußfähigkeit gegenüber ökonomischen Parametern abhängig, sondern ebenso von dem Geschick und der sozialen Kompetenz des Umweltschutzbeauftragten, dem es gelingen muß, durch persönliche Überzeugungsarbeit entsprechendes

---

13 Auf die sich in diesem Kontext ergebenden neuen Funktionen für den Umweltschutzbeauftragten im betrieblichen Umweltschutz hat Föste (1994) in seiner Studie hingewiesen. Die Bedeutung der technischen und rechtlichen Fixierung im Umweltschutz und der damit verbundenden Blockierungen hat Burschel (1996) im Begriff der „Verr(i)egelungsthese“ verdeutlicht.

Gehör zu finden. Er soll sich quasi durch die Organisationsstrukturen „wurschteln“ und als Service- und Beratungsstelle für die Linien und Profit-Center fungieren.

Darüber hinaus wird erwartet, daß er sich strategische Allianzen in den ökonomischen Kernbereichen des Unternehmens aufbaut (z. B. zu den Linienverantwortlichen). Offen bleibt dabei allerdings, wie er sich ohne Weisungskompetenzen und Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Fachabteilungen durchsetzen soll. Bei einer Prioritätensetzung auf Kostenreduktion und Produktions- und Entwicklungsbeschleunigung – die zudem als Eigenverantwortung den einzelnen Abteilungen übertragen werden, die sich entsprechend ihrer ökonomischen Zielerreichung zu legitimieren haben –, läßt sich Ökologie nur schwer in die Eigenlogik dieser betrieblichen Subsysteme integrieren. Die ökonomische Restrukturierung des Unternehmens, wie sie oben geschildert wurde und sich in der relativen Eigenständigkeit der einzelnen Produktionslinien ausdrückt, wird vom Management als Argument für die Nichtdurchführbarkeit einer einheitlichen ökologischen Unternehmenskonzeption angeführt. Gleichzeitig wird die Umweltpolitik aus der Verantwortung des obersten Managements in die Linienverantwortung verlagert und in das dortige Spannungsfeld der ökonomischen Zielerreichung gesetzt. Letztlich wird die Aufgabe individualisiert und aus dem Verantwortungsbereich des Managements auf den Umweltschutzbeauftragten abgewälzt. Für das Management erfolgt dadurch eine ökologische Handlungsentlastung, da man sich selbst nicht mehr um die ökologische Organisations- und Produktgestaltung (jenseits des technisch-rechtlich nachgeschalteten Umweltschutzes) bemühen muß.

Obwohl es für die Durchsetzbarkeit des betrieblichen Umweltschutzes in der Unternehmensorganisation ein Vorteil ist, wenn der Umweltschutz offensiv von höchster Managementebene mitgetragen wird, Umweltschutz also als „Chefsache“ firmiert, so zeigt sich, daß der Umweltschutz heute seinen Schwerpunkt im Übergang von der „Chefsache“ zur „Organisationssache“ hat. Die dezentrale Unternehmensorganisation macht einen zentralen Zugriff des betrieblichen Umweltschutzes auf die Produktionsgestaltung nur bedingt möglich. Auch der Umweltschutz im Unternehmen müßte daher von der zentralen Stabsstellenfunktion – analog zum Qualitätsmanagementsystem – in die Kontextsteuerungselemente und Eigenverantwortung der Produktionseinheiten überführt werden. Man steht so vor einer paradoxen Situation: Die Dezentralisierung des Unternehmens läßt einen weitergehenden zentralen Umweltschutz nicht mehr zu, gleichzeitig ist aber auch in dezentrale Unternehmenseinheiten aufgrund des Kostenmanagements nur noch begrenzt Umweltschutz integrierbar. Sobald man versucht, an einem Punkt betriebsökologisch aktiv zu werden, stößt man auf die Begrenzungen der jeweils anderen Anforderungsmomente im Unternehmen. Die Dezentralisierung des Unternehmens bei gleichzeitiger Ökonomisierung der Produktionsabteilungen steht einem zentral initiierten Umweltschutz entgegen und begrenzt zugleich eine dezentrale Integration des Umweltschutzes aufgrund der primär ökonomischen Orientierungen (Kostenmanagement) in den einzelnen Produktionsabteilungen. Aufgrund der „Eigenlogik“ der Fachabteilungen und einer fehlenden zentralen Organisationsanweisung oder Koordinierung kommt der Umweltschutz innerhalb der Unternehmensabteilungen quasi schon immer strukturell zu spät. An diesen strukturellen Hemmnissen des betrieblichen Umweltschutzes treten immer wieder

Konflikte zwischen den Managern, den einzelnen Abteilungen und dem Umweltschutzbeauftragten auf. Die Frage, was letztlich unter ökologischen und ökonomischen Aspekten umsetzbar ist und was nicht, ist trotz aller ökologischer Unternehmens- und Managementmodelle interpretationsfähig und insofern politisch strittig.

Spiegelbildlich wird auch von den Umweltschutzbeauftragten auf die „Organisationsblockaden“ im Umweltschutz verwiesen (vgl. Burschel 1996; Hoffmann/Röhr 1997). Während die Organisationsanforderungen im betrieblichen Umweltschutz vom Management im wesentlichen mit dem Anspruch einer konformerer Einbindung des Umweltschutzes in die betrieblichen Strukturen und in einer stärkeren Orientierung an den ökonomischen Zielen des Unternehmens begründet werden, sehen die Umweltschutzbeauftragten in den bestehenden Hierarchieebenen und der Externalität des Umweltschutzes in den Handlungsorientierungen der einzelnen Fachabteilungen des Unternehmens die größten Hindernisse für eine qualitative Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes. Die Selbstreferenzialität der Organisationsbereiche verhindert geradezu die Aufnahme ökologisch externer Handlungsanforderungen. Gleichzeitig wird deutlich, daß die Umweltschutzbeauftragten immer wieder an den bestehenden Organisationsstrukturen und deren inhärenten Macht- und Akzeptanzstrukturen scheitern. Die Einrichtung zentraler Stabsstellen für Umweltschutz beinhaltet immer auch die Gefahr der Kanalisierung umweltpolitischer Belange auf diese Stelle. Nicht nur das oberste Management, sondern alle Fachabteilungen des Unternehmens werden von diesem Handlungsbereich entlastet.

Durch die im Rahmen der ökonomischen Restrukturierung stärkere Dezentralisierung und Etablierung von Profit-Centern findet eine Entkopplung von zentralen Funktionsbereichen statt. Die ausschließlich ökonomischen Vorgaben der Profit-Center stehen der Berücksichtigung ökologischer Belange entgegen. Sie wirken de facto wie zwei unterschiedliche Logiken. Daher kann nur eine ökologische Unternehmensreform Impulse für eine Weiterentwicklung einer ökologischen Betriebspolitik liefern. Ansonsten bleibt betrieblicher Umweltschutz vom Engagement, der sozialen Kompetenz und der Durchsetzungsstärke des Umweltschutzbeauftragten allein abhängig oder von dem Engagement und der Einsichtigkeit des obersten Managements des Unternehmens.

## **6. Umweltschutz, Reorganisation und betriebliche Interessenvertretung: Organisations- und arbeitspolitische Dimensionen des betrieblichen Umweltschutzes und mögliche Handlungsblockierungen**

Die strategische Bedeutung des Umweltschutzes in den betrieblichen Auseinandersetzungen liegt in den Anforderungen, die eine integrierte ökologische Betriebsorganisation an ein Unternehmen stellt. Hier ist eine ökologische Unternehmensreorganisation potentiell an die ökonomischen Reorganisationsprozesse anknüpfbar, da beide Anforderungen einen weitgehenden Organisationswandel voraussetzen. Dies zeigt sich insbesondere an den Schwierigkeiten der Integration des Umweltschutzes in das Qualitätssystem. Unter betriebsökologischen Aspekten wäre es perspektivisch konsequent, wenn beide Organisationsanforderungen miteinander verbunden würden. Hinsichtlich der möglichen betrieblichen Akteure für die Initiierung einer derartigen ökologischen Unternehmensreform kommt außer dem Management auch dem Betriebsrat, neuen Formen der Mitarbeiterbeteiligung und dem Umweltschutzbeauftragten eine betriebspolitische Bedeutung zu.

Einerseits ist der ökonomische Reorganisationsprozeß auf neue Formen der Mitarbeiterbeteiligung und der Mitarbeiteranerkennung angewiesen (größere Eigenverantwortung, selbstverantwortliche und autonomere Gruppenarbeitsformen, Abbau von Hierarchien, adäquate Entlohnung bei wachsenden Aufgaben in den Gruppen etc.), wenn es nicht zu Reformblockaden kommen soll. Hierfür bedarf es eines neuen Arrangements zwischen der betrieblichen Interessenvertretung, dem Management und den Beschäftigten. Andererseits erfordert die ökologische Organisationsreform das Zusammenspiel vieler Betriebsakteure für das Auffinden geeigneter Lösungen. Nicht nur, daß es sich bei der Ökologisierung von Betriebsstrukturen um einen Suchprozeß handelt, in dem eine spezifische Rekombination der technischen, ökonomischen und kulturellen Momente des Unternehmens gelingen muß, sondern auch auf der zunächst rein pragmatischen Ebene der „ersten Schritte“ in Richtung einer integrierten ökologischen Unternehmenskonzeption zeigt sich, daß die einzelnen Abteilungsverantwortlichen, der Einkauf, die Linienverantwortlichen, die Entwicklungsabteilungen, das Marketing und der Verkauf etc. im Sinne einer ökologischen Gesamtstrategie im Unternehmen verstärkt miteinander kooperieren müssen, damit die Umweltschutzbeauftragten mit ihrem ökologischen Engagement nicht an den bestehenden Organisations- und Hierarchiestrukturen und den Abteilungsgrenzen im Unternehmen scheitern.

Daß eine Verbindung des betrieblichen Umweltschutzes mit ökonomischen Reorganisationsprozessen möglich ist und teilweise real in den Betrieben stattfindet, zeigt sich in Ansätzen im Rahmen der ökonomischen betrieblichen Reorganisation. Deut-

lich wird hier das Ineinandergreifen von Umweltpolitik und Restrukturierungsprozessen sowohl hinsichtlich der Verringerung der Fertigungstiefe und der „Just-in-time“-Belieferung (JIT) als auch in der Recyclingdebatte in den von uns untersuchten Betriebsfallbeispielen. In beiden Punkten ist der Umweltschutz mit der Sicherung von Arbeitsplätzen verbunden. Anwohnerproteste über den steigenden LKW-Verkehr (bis zu 200 LKWs täglich) werden innerbetrieblich für eine Argumentation gegen die JIT-Konzeption, der damit verbundenen Senkung der Fertigungstiefe und der Beschäftigtenzahlen genutzt. Darüber hinaus argumentiert der Betriebsrat gegenüber der Geschäftsleitung, daß die angestrebte „Qualitätsproduktion“ bei einer geringen Eigenfertigung und einem erhöhten Anteil von Fremdbeschäftigten im Unternehmen nicht zu gewährleisten sei. Gleichzeitig konnte der Betriebsrat die innerbetriebliche Debatte über das Produktrecycling für einen „Beschäftigungssicherungs-Diskurs“ im Unternehmen nutzen. So soll das Produktrecycling in einem von der Schließung bedrohten Produktionsstandort durchgeführt werden.

So ergibt sich aufgrund der veränderten Produktionskonzepte und staatlicher Regulierung z. B. in Form des Kreislaufwirtschaftsgesetzes eine Schnittstelle zur betrieblichen Umweltpolitik und der Sicherung von Arbeitsplätzen. Der betriebliche Umweltschutz wird perspektivisch in das Spannungsfeld zwischen einer erweiterten ökologischen Unternehmensstrategie und den ökonomischen Zielsetzungen des Betriebs gerückt. Zugleich verdeutlichen diese Veränderungen in der innerbetrieblichen Diskussion über den Umweltschutz, daß der Betriebsrat ökologische Aspekte nicht als „Umweltpolitik“ an sich aufgreifen kann, sondern daß die ökologischen Ziele einen direkten Bezug zu den klassischen betrieblichen Konfliktkonstellationen und Reorganisationsprozessen im Unternehmen haben müssen. Insofern ist für die Weiterentwicklung der betrieblichen Umweltpolitik die konkrete Verknüpfung des Umweltschutzes mit organisations- und arbeitspolitischen Fragen durch den Betriebsrat unabdingbar. Hier liegt eine Schnittstelle von ökonomisch induzierten und gleichsam ökologisch notwendigen Wandlungsprozessen in den Betriebsstrukturen.<sup>14</sup> Allerdings stoßen die Betriebsräte auf der Ebene einer arbeitspolitisch erweiterten Umweltpolitik immer wieder an die Grenzen der bestehenden unternehmerischen Macht-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen, dies nicht zuletzt aufgrund der mangelnden formalen betrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten in dem Themenfeld „Ökologie“ (vgl. Dückert/Groth/König 1998, S. 76ff.).

So stehen die Betriebsräte aufgrund der Veränderungen der Arbeits- und Produktionsstrukturen im Rahmen der ökonomischen Reorganisation der Betriebe vor neuen Herausforderungen. Die veränderten Produktionskonzepte führen nicht nur zu ei-

---

14 So weisen Birke/Schwarz (1994) bezüglich einer ökologischen Betriebspolitik auf die Notwendigkeit der Erarbeitung betriebspolitischer Entwicklungskonzepte für ein Co-Management der Betriebsräte hin, wenn der betriebliche Umweltschutz über den konventionellen Bereich der Arbeitspolitik hinaus entwickelt werden soll. Darüber hinaus verdeutlicht die Studie von Bundesmann-Jansen/Frerichs (1995), daß die veränderten Unternehmensstrukturen von den Gewerkschaften eine neue Betriebspolitik und neue Formen der Organisationsstrukturen und Beteiligungsmöglichkeiten verlangen, was nicht nur ein neues Verständnis der Betriebspolitik erforderlich mache (Frerichs 1995), sondern tendenziell zu einer politisierten Form des Co-Managements im Unternehmen führen muß. Insofern gilt es, beide Momente miteinander zu verbinden.

nem ständigen Druck auf die Arbeitsplätze, sondern verlangen von den Betriebsräten auch eine Ausrichtung ihrer bisherigen Politikformen an den sich verändernden Organisationsformen im Unternehmen. Insbesondere kann darauf hingewiesen werden, daß die Etablierung produktionsnaher Vertretungsstrukturen, die Aufwertung der politischen Funktion des Gruppensprechers und eine entsprechende betriebliche Absicherung dieser Funktion sowie schließlich auch das verstärkte Setzen auf zeitlich begrenzte Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter in Projektgruppen zu neuen Anforderungen an die Betriebsratsarbeit führen (vgl. Dörre/Neubert 1995; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995). Das „Insgesamt“ der betrieblichen Veränderungsprozesse wird in der soziologischen Diskussion auch als Indiz für eine „potentielle“ Politisierung der bisherigen betrieblichen Sozialbeziehungen mit weitreichenden Konsequenzen für die einzelnen Akteure und Regulierungsformen gedeutet (beispielhaft Beck 1996; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995; Dörre/Neubert 1995). Allerdings ist der Aspekt als solcher nicht neu. Daß innerhalb der industriellen Beziehungen und in Organisationen politische Prozesse stattfinden, ist ein bekanntes Ergebnis der Organisationstheorie und in der Industriesoziologie, z. B. der Arbeitsprozeß-Debatte (Scott 1986; Küpper/Ortmann 1988; Neuberger 1995; Ortmann 1995; Friedberg 1995). Die Brisanz der aktuellen Debatte liegt eher darin, ob im Sinne der Theorie der „Dualität von Struktur“ von Giddens (1992) die reale Möglichkeit der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung (unter modifizierten kollektiven Politikformen) darin besteht, in die Ereignisreihen betrieblicher Restrukturierungsprozesse strukturmodifizierend und transformierend eingreifen zu können. Damit wird aber explizit auf die Politikfähigkeit und Politikorganisierbarkeit der jeweiligen betrieblichen Akteure unter den veränderten Bedingungen verwiesen.

Die von Umweltschutzbeauftragten eingeforderte Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes setzt ebenfalls eine Organisationsreform des Unternehmens voraus. Die Notwendigkeit einer ökologischen Unternehmensreform wird sowohl vom Betriebsrat als auch von seiten der Umweltschutzbeauftragten gesehen. Analog zum Qualitätsmanagement und der ökonomischen Neukomposition der Unternehmen müßte der Umweltschutz in die ökonomische Prozeßverantwortung der Fachabteilungen integriert und – in einer auch ökologischen Betrachtung der Produktionskette – überführt werden. Der Umweltschutz müßte neben der zentralen Stabsstellenfunktion in die Kontextsteuerungselemente und Eigenverantwortung der dezentralen Produktionseinheiten eingehen, da innerhalb der bestehenden Strukturen die Dezentralisierung des Unternehmens einen weitergehenden zentralen Umweltschutz nicht mehr zuläßt. Eine mögliche Perspektive kann insofern nur noch in einem stetigen Übergang des betrieblichen Umweltschutzes von der „Chefsache“ zur „Organisationssache“ bestehen.

Eine personelle betriebpolitische strategische Allianz der betrieblichen Interessenvertretung und des Umweltschutzbeauftragten bietet sich insofern an, als für das Aufzeigen betriebspolitischer Entwicklungskonzepte und ökologischer Reformvorhaben beide Akteure nicht nur von den Vorgaben und Entscheidungen des Managements abhängig sind, sondern mögliche Alternativentwürfe einer zukünftigen Unternehmensentwicklung arbeitspolitische und ökologische Anforderungen gerade aufgrund der ökonomischen Reorganisation in den Unternehmen berücksichtigen müssen.

Diese wechselseitige Angewiesenheit der beiden Akteure zeigt sich schon heute darin, daß die Umweltschutzbeauftragten den betrieblichen Umweltschutz nur in der Form einer Organisationsintegration weiterentwickeln können, während die Interessenvertretung für ihren Beschäftigungssicherungsdiskurs auf ökologisch unterstützende Argumente für neue Unternehmensstrategien und Innovationen (Produktrecycling, JIT, regionale Produktionsvernetzungen) angewiesen ist.<sup>15</sup> Betrachtet man die Ergebnisse aus den verschiedenen Forschungsprojekten (vgl. Föste 1994; Birke/Schwarz 1994; Burschel 1996; Dückert/Groth/König 1998), so muß allerdings kritisch gesehen werden, daß von den Betriebsräten und den Umweltschutzbeauftragten die betriebspolitische Dimension und die Chancen einer Verbindung der arbeitspolitischen mit einer umweltpolitischen Organisationsreform in Unternehmen im Sinne einer strategischen Allianz und eines Co-Managements einer komplementären Modernisierungsinnovation kaum gesehen und in ihrem betriebspolitischen Handeln nicht berücksichtigt werden.

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, daß diese potentielle betriebspolitische Allianz der betrieblichen Interessenvertretung und des Umweltschutzbeauftragten zum einen an der weiterhin bestehenden Loyalitätspflicht des Umweltschutzbeauftragten gegenüber dem Management<sup>16</sup> auf der einen Seite und einer weitgehenden ökologischen Indifferenz des Betriebsrates auf der anderen Seite scheitern. Grundsätzlich delegieren auch die Betriebsräte die umweltpolitischen Themen an den Umweltschutzbeauftragten, und der Umweltschutz hat außerhalb des engeren Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die meisten Betriebsräte keine Bedeutung für ihre betriebspolitische Arbeit. Zudem sind den Betriebsräten die mit einem Umweltmanagement verbundenen Organisationsveränderungsprozesse kaum bewußt. Insofern fand eine komplementäre ökologische Modernisierung der Unternehmensstrukturen als Verbindung mit arbeitspolitisch initiierten Organisationsveränderungen im politisch-strategischen Kalkül der Betriebsräte nicht statt. Hier besteht für den Betriebsrat, aber auch für den Umweltschutzbeauftragten offensichtlich ein hoher Beratungsbedarf.

Letztlich gilt es bezüglich der Implementierung eines Umweltmanagements, die gängigen Rationalitätsannahmen der ökonomischen Theorie (methodologischer Individualismus) – die auf ökonomische Organisationen übertragen wurden – zu revidieren. Dies zeigen nicht nur die Befunde der bereits angeführten Betriebsfallstudien, sondern auch die Studie von Cebon in den USA (vgl. Cebon 1996). Demnach sind Unternehmen eben keine Organisationen, die auf rationale Anforderungen und Inputs rational reagieren. Das Innenleben dieser Organisation bildet für die Entscheidungsprozesse und konkreten Verhaltensweisen eben keine zu vernachlässigende „black box“. Auch kann aufgrund der eigenen Untersuchungsergebnisse der vier vorliegenden Betriebs-

---

15 Die hier geforderten notwendigen betrieblichen Allianzen beziehen sich allerdings nicht nur auf den Umweltschutzbeauftragten und die betriebliche Interessenvertretung, sondern müßten zudem neue Formen der Zusammenarbeit von Belegschaftsteilen, Technikern und Ingenieuren innerhalb von betrieblichen Arbeitskreisen umfassen.

16 Zwar ist der Umweltschutzbeauftragte von seinem umweltpolitischen Engagement nicht „der Mann des Unternehmens“ (Föste 1994), aber es besteht hinsichtlich seiner politischen Aktivitäten und betriebspolitischen Allianzen eine Loyalitätsverpflichtung, ein Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Management.

fallstudien Cebon insofern zugestimmt werden, daß Umweltbelange in den Betrieben zwar einen nicht zu vernachlässigenden Teil der Unternehmensaufgaben darstellen, aber die diesbezüglich ergriffenen organisatorischen Aufgaben in Unternehmen oftmals einen symbolischen Charakter haben und nicht zu einer ökologischen Unternehmens- und Organisationsreform führen. Weitere Untersuchungsergebnisse konnten darüber hinaus zeigen, daß „eingebettete“ technische Veränderungen im Umweltschutz gegenüber den „nicht eingebetteten“ – je nach ihrer Nähe zum eigentlichen Produktionsprozeß unterschieden – schwieriger zu implementieren sind (vgl. Dükert/Groth/König 1998). Umweltverantwortliche haben in den bestehenden Betriebsstrukturen nur eine geringe Macht innerhalb der Organisationen und befinden sich gegenüber den „Zentren“ der Organisationsstrukturen in einer eher peripheren Position.

## 7. Neue Sichtbarkeiten und Anknüpfungspunkte in der Betriebspolitik

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß die Chancen einer ökologischen Betriebspolitik von politischen Momenten bestimmt werden. Eine ökologische Unternehmensentwicklung stellt eine explizit politische Frage dar, nämlich das Austragen und der Streit über differente ökologische Entwicklungsmöglichkeiten und Verhaltensweisen im Unternehmen. Auch die Verbindung der ökologischen und ökonomischen Unternehmensreorganisation deutet auf den immanent politischen Charakter der Interaktion der betrieblichen Akteure in Betrieben. Unternehmen als Wirtschaftsorganisationen unterliegen einer externen Referenzebene, der sie sich aufgrund des Verwertungs- und Akkumulationszwangs nicht entziehen können und der die internen Organisationsbedingungen und deren Ausgestaltung mit beeinflußt. Die Komplexität und Interdependenz dieser externen und internen Konstitutionsmomente von Organisationen und die Bedeutung der Akteure und der sozialen Kommunikationsprozesse für die konkrete Ausgestaltung des „Innenlebens“ von Organisationen wird von Martens (1989) in einer Modifikation Habermasscher handlungstheoretischer und Luhmannscher systemtheoretischer Erklärungsansätze näher skizziert. Damit kommt auch der Person für eine Organisationsanalyse (als weiteren Referenzpunkt in dieser Theorie) unter den zentralen Begriffen der „Akzeptanz“ und der „Attraktivität“ und der damit verbundenen besonderen sozialen und systemischen Strukturform der Kommunikation und Legitimation in Unternehmen eine organisationsstrukturierende Bedeutung zu.

Hinsichtlich der behandelten Problemkonstellationen und der Möglichkeiten für eine realistische und handlungsorientierte ökologische Betriebspolitik liegt ein Hauptaugenmerk einerseits auf den Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten im Produktionsprozeß und andererseits auf den Chancen der betrieblichen Interessenvertretung, gegenüber der dominanten Entscheidungsmacht des Managements eigenständig ein politisches Feld der Auseinandersetzung und Thematisierung über mögliche betriebliche Entwicklungsverläufe zu eröffnen. Innerhalb der industriellen Beziehungen wird die Fähigkeit zur Entwicklung einer eigenständigen Betriebspolitik mit dem Begriff der „Partizipationskompetenz“ verbunden, der sowohl fachliche als auch politisch-soziale Aspekte impliziert (vgl. Frerichs 1995; Kißler 1990). Auch eine ökologische Betriebspolitik baut auf diesen beiden Aspekten partizipativer Kompetenzen auf. Da aber ein realistischer Begriff des Politischen im Betrieb immer auf arbeitspolitische Machtressourcen spezieller Akteure im Unternehmen angewiesen ist, basiert analog auch eine ökologische Betriebspolitik auf der positiven Verknüpfung arbeitspolitisch-emanzipativer und ökologischer Momente in den industriellen Beziehungen. Daß auch in ökonomischen Organisationen eine politische Gestaltungsfähigkeit innerhalb kontextualer Handlungskorridore existiert, konnte anfänglich an den organisationstheoretischen Eingangüberlegungen aufgezeigt werden. Ähnlich wie Giddens die Voraussetzungen und Möglichkeiten von Handlungen in Strukturen rekursiv

bestimmt, so stehen auch Freiheit (Gestaltungsmöglichkeiten), Kontrolle und Normierung (Organisation) nicht mehr in einem reinen Ausschließungsverhältnis, sondern in einem Bedingungsverhältnis.

Die Möglichkeit zur Partizipation in ökonomischen Leistungsorganisationen findet innerhalb des betrieblichen Herrschaftsverbundes statt und muß insofern innerhalb der vorhandenen Machtstrukturen und Hierarchien praktisch und real umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang wird von Greifenstein/Jansen/Kißler (1990) darauf hingewiesen, daß den Beschäftigten nicht einfach Partizipationsbereitschaft unterstellt werden kann, sondern auf deren Willen zur Teilnahme basiert und innerhalb der betrieblichen Sozialorganisation erst erworben werden muß. Für die Ermöglichung von Partizipationsbereitschaft und Partizipationskompetenz wird von den Autoren zunächst auf die Bedeutung der „objektiv-organisatorischen“ Dimensionen in den Betriebsstrukturen verwiesen. Die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, mögliche Partizipations- und Selbstorganisationsprozesse der Arbeitnehmer, beeinflussen die Ausbreitung politischer und innovativer Kompetenzen unter den Arbeitnehmern, da sie die innerbetrieblichen Kommunikations- und Hierarchiestrukturen verändern.

Werden beide Aspekte hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten von Partizipationskompetenz in den Betrieben beachtet, dann gilt es einerseits, Anknüpfungspunkte in den ökonomischen Reorganisationsprozessen zu finden, das heißt, es muß gezielt nach ausbaufähigen „extrafunktionalen Qualifikationsanforderungen“ gesucht werden. Andererseits muß als Voraussetzung für die Ermöglichung einer ökologischen Betriebspolitik ein Maß an Organisationsöffentlichkeit hergestellt werden, das in der Lage ist, eine gewisse Transparenz hinsichtlich der betrieblichen Veränderungen herzustellen (vgl. Greifenstein/Jansen/Kißler 1990, S. 29ff.). Offensichtlich scheinen neue Management- und Produktionskonzepte gewisse Partizipationsangebote zu enthalten, da die funktionale ökonomische Reorganisation mit sozialen und kommunikativen Kompetenzanforderungen („extrafunktionalen Qualifikationsanforderungen“) an die Beschäftigten verbunden ist (soziale und kommunikative Kompetenzanforderungen in der Gruppenarbeit, größere Eigenverantwortung in der Produktion und eine Abflachung der Hierarchien). Gleichzeitig offenbart sich aber auch die „Kehrseite“ dieser Managementkonzepte. Solange es nicht gelingt, diesen Wandlungsprozeß auch hinsichtlich einer Ausweitung der politischen Partizipationskompetenz der Beschäftigten zu gestalten, wird er sich lediglich in seiner funktionalen Variante in den Betrieben auswirken und im Kontrollanspruch des Managements (das Verhalten der Beschäftigten wird neuen Kontroll- und Normierungsformen unterzogen) und in einer einseitigen Abschöpfung des Produktionswissens der Arbeitnehmer ausdrücken.

Die *Doppeldeutigkeit von Freiheit und Zwang* in den Managementprozessen kommt auch in den Gruppen- und Qualitätszirkelstrukturen in Betrieben zum Ausdruck. Einerseits setzen diese eindeutig auf die Förderung der funktionalen Kompetenzen der Beschäftigten – der Aktivierung ihres Produktionswissens –, und sie sind in Form der Projektgruppen und Problemlösungsgruppen zeitlich begrenzt. In dieser Hinsicht stellen sie kontrollierte Freiräume im Arbeitsprozeß für eine begrenzte Gruppe von

Beschäftigten dar. Andererseits beinhaltet das „finalisierte Partizipationsangebot“ (vgl. ebenda, S. 30) aber auch eine „Verdichtung“ diskursiver Austauschbeziehungen. Greifenstein u. a. sehen in dieser Doppelstrategie – Finalisierung und Verdichtung diskursiver Austauschbeziehungen – das eigentliche Modernisierungspotential der modernen Managementstrategien (vgl. ebenda). Innerhalb des inhärenten Doppelcharakters der modernen Managementstrategien – die Gleichzeitigkeit von Zwang und Freiheit – sind die möglichen Partizipationsausformungen in den Betrieben in die betriebswirtschaftlichen und organisationspolitischen Ziele eingebettet. Insofern kommt für die Entstehung einer partizipativen Betriebspolitik einerseits den (konkret) vorhandenen Handlungskorridoren und andererseits den möglichen mikropolitischen Lernprozessen der Beschäftigten in den betrieblichen Auseinandersetzungen eine wesentliche Bedeutung zu. Da es letztlich um reale „Freiheitsgrade“ und „Gestaltungschancen“ der Beschäftigten innerhalb der Betriebsstrukturen geht und um ihre Fähigkeiten, eigene Interessen wahrzunehmen und auch umzusetzen, gilt es, nicht nur auf die neuen Verfahren der Arbeitnehmerbeteiligung zu schauen, sondern auch auf die realen Inhalte, die in diesen Verfahren und begrenzten Beteiligungsangeboten des Managements behandelbar sind. Inhalte und Zielsetzungen, die in Arbeits-, Qualitäts- und Projektgruppen behandelt werden können, bilden die neuen Konfliktlinien zwischen Belegschaft, Betriebsrat und dem Management. Hierbei kann es durchaus auch zu Konflikten zwischen Belegschaftsteilen und dem Betriebsrat kommen; Konflikte, die quer zu den sogenannten „objektiven Klasseninteressen“ liegen.

Partizipation basiert eben nicht nur auf individuellen oder mit sich selbstidentischen Entitäten (bspw. dem eindeutigen Klassenhandeln der Arbeitnehmer), sondern entsteht aus den wechselseitigen Handlungsbeziehungen der verschiedenen betrieblichen Akteure, die in ihrer Bezugnahme aufeinander einen gemeinsamen Handlungs- und Möglichkeitsraum eröffnen, in dem so etwas wie Partizipation überhaupt stattfinden kann. Das, was zur Disziplinierung und zur Wissensaktivierung in den Anstrengungen zur Neukomposition der Arbeits- und Organisationsformen in den Unternehmen entsteht, beinhaltet auf der anderen Seite auch die Möglichkeit der Entfaltung von Partizipationspotentialen und Beteiligungsformen bei den Beschäftigten, weil sie in diesem Prozeß Handlungs- und somit Machtressourcen aktivieren können, die sie befähigen, auf die Arbeits- und Organisationsgestaltung Einfluß zu nehmen (vgl. ebenda, S. 31). Im Sinne einer partizipativen sowie einer ökologischen Betriebspolitik verbindet sich damit aber auch der Anspruch – und hier liegt eine direkte Verbindung zur Ökologie vor –, das Verständnis der Produktivität aus dem unmittelbaren Bezug zum Arbeitshandeln und des Arbeitsproduktes zu lösen.

Auch wenn in den Betrieben die betrieblichen Innovationsprojekte oftmals zentralistisch von oben (top down) initiiert werden und somit größere Beteiligungsprozesse und ein Mitgestalten an den strategischen Entscheidungen durch die Beschäftigten nicht festgestellt werden können, so kann sich auch innerhalb dieser eher restriktiven und funktionalen Beteiligungsstrukturen in der Planungs- und Umsetzungsphase von Innovationen (Problemlösungsgruppen und Projektgruppen, um die „Kompatibilitätsprobleme“ der angestrebten Innovationen mit der betrieblichen Arbeitsrealität zu lösen) eine Öffnung der bestehenden Organisationsstrukturen und ein größerer Raum für diskursive Prozesse ergeben (vgl. Manz 1990).

Ausschlaggebend hierfür ist die produktionsbezogene Kompetenz der Beschäftigten, die sie für die Entwicklung und Durchsetzung einer partizipativen Betriebspolitik geschickt nutzen müssen. Die produktionsbezogene Kompetenz der Beschäftigten zwingt auch das Management immer wieder zu Beteiligungsofferten gegenüber den Beschäftigten bei betrieblichen Innovationsprozessen (z. B. bei der Einführung von Gruppenarbeitsprozessen). Allerdings, und hierauf macht Manz (1990) mit Bezug auf Giddens aufmerksam, verbinden sich damit noch keine betriebsoffiziellen Kompetenz- und Beteiligungsansprüche der Beschäftigten gegenüber dem Management innerhalb der bestehenden Organisationsstrukturen. Die Aktivierung des Produktionswissens der Beschäftigten ist dermaßen in ihren betrieblichen Alltagshandlungen routinisiert, daß sie über den Stellenwert und die Reichweite ihrer produktionsbezogenen Kompetenzen kein gesondertes Bewußtsein entwickelt haben und dies in den betrieblichen Interaktionszusammenhängen somit auch nicht diskursiv zum Ausdruck bringen können. Manz weist darauf hin, daß Giddens dieses Bewußtsein als „praktisches Bewußtsein“ definiert. Demnach haben die Handelnden ein stillschweigendes Wissen über die sozialen Zusammenhänge und über die Bedingungen ihres eigenen Handelns. Dies ist aber ein Wissen, dem sie eben keinen diskursiven Ausdruck verleihen können, und insofern verbindet sich damit auch kein Anspruch an die eigene Positionierung in den sozialen Strukturen der Organisation (Manz 1990, S. 90). Für betriebliche Emanzipations- und Partizipationsprozesse ist es aber sehr bedeutsam, daß sich die damit verbundenen Interessen artikulieren können und artikuliert werden. In diesem Sinne hat Borzeix (1990) in einem Beitrag über „Sprachpraxis und Partizipation im Betrieb“ zeigen können, daß Sprache (Kommunikationskompetenz) in modernen Produktions- und Organisationsstrukturen selbst zu einem neuen Produktionsfaktor geworden ist und aufgrund ihrer inhärenten Ambivalenz zur Partizipation in Unternehmen wesentlich beitragen kann (Borzeix 1990, S. 102ff.).

Die Ausgangsthese, auf die sich Borzeix stützt, geht davon aus, daß die neuen Organisationsformen und Produktionskonzepte in Unternehmen bei den Arbeitnehmern Kommunikationskompetenzen voraussetzen. Hierunter werden auch Formen der Qualitätszirkel, Basisgruppenkonzepte etc. gefaßt, in denen Borzeix Ansätze einer industriellen Demokratie ausmacht, die über ihre Form der Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten auch der Sprache eine neue Funktion in den Betrieben zukommen läßt (vgl. Borzeix 1990). Die stärkere Sprachverwendung in Unternehmen beinhaltet zugleich neue Möglichkeiten der Partizipation der Beschäftigten und der Entwicklung von politischen Prozessen in Unternehmen.<sup>17</sup> Sprache bzw. die wachsende

---

17 Hintergrund der Überlegungen von Borzeix ist das 1982 erlassene französische Auroux-Gesetz zu den „Freiheiten der Arbeiter“. Die Originalität des Gesetzes liegt darin, daß es Formen der direkten Demokratie auf den Betrieb anwendet und den Arbeitern ein neues Recht zuspricht. Sie können sich jetzt direkt und kollektiv am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit zu ihren Arbeitsbedingungen äußern. Dies ist gerade auch insofern interessant, weil einerseits die Ergebnisse der Fallstudien auf die Notwendigkeit neuer Formen der betrieblichen Mitsprache und der Interessenvertretung verweisen, weil die bestehenden Vertretungsstrukturen immer weniger den veränderten Betriebsstrukturen entsprechen, und andererseits auch in der deutschen Theoriediskussion verstärkt Fragen von Bürgerrechten in den Betrieben diskutiert werden, ohne daß sich dabei immer

Kommunikation der Betriebsakteure erfüllt in dieser Hinsicht eine ambivalente Funktion. Einerseits dient sie der Reglementierung, ist Steuerungsinstrument und Produktionsfaktor, andererseits ist sie gleichzeitig auch Träger von Partizipation und stärkerer Beteiligung der Beschäftigten in den Unternehmen. Wenn, wie Borzeix mit Bezug auf die angelsächsische Tradition der Sprachphilosophie (Austin/Searle) aufzeigt, Sprache auch zugleich ein Handeln ist, der performative Sprechakt schon immer eine Handlungsdimension impliziert, dann wird durch das Sprechen mit anderen zugleich auf die soziale Wirklichkeit verändernd und handelnd eingewirkt. Darüber hinaus verkörpert sich in der zweifachen Natur der Sprache auch das, was Giddens die Rekursivität von Handlung und Struktur genannt hat. Sie ist sozialen Regeln unterworfen und wirkt gleichzeitig auf das Soziale ein und verändert es, die sprachlichen Äußerungen sind frei und gleichzeitig unterliegen sie Zwängen, sie sind subversiv und abhängig (vgl. Borzeix 1990, S. 104f.).

In dieser Skizzierung wird bereits ersichtlich, daß Sprache, die Initiierung und das Einwirken in die betrieblichen Diskurse zwischen den sozialen Gruppen im Betrieb, auch Auswirkungen auf die betrieblichen Machtbeziehungen in Unternehmen hat. Unabhängig von den materialen Ergebnissen können Diskurse soziale Dynamiken in den Organisationen auslösen, die die Grundbedingung für die Entstehung betriebspolitischer Prozesse in Unternehmen darstellen. Dieser Bedeutung der Sprache, die Eröffnung eines neuen Kommunikationsraums in den Betriebsstrukturen und die Benennung von neuen Themenfeldern – in dem jetzt auch die Beschäftigten zu den Managern sprechen können – und die damit verbundenen Auswirkungen auf die bestehenden Macht- und Hierarchieformen in Organisationen, kommt auch im Rahmen einer mikro- und handlungspolitischen Betrachtung einer möglichen ökologischen Betriebspolitik eine wichtige und politisch-strategisch wachsende Bedeutung zu. Unterschwellig spielt dieser Aspekt einer erweiterten Mitsprache der Beschäftigten – und der damit verbundenen Verschiebung in den betrieblichen Machtstrukturen – auch hinsichtlich der Veränderungen der Arbeits- (Gruppenkonzepte) und Organisationsstrukturen (Hierarchieabbau, Dezentralisierung etc.) eine wesentliche Rolle in den betrieblichen Auseinandersetzungen. Sprache, das Erheben der Stimme und die Artikulation in betrieblichen Sozialbeziehungen kann, so schreibt Borzeix, den Beschäftigten eine „Bühne“ in den Betriebsstrukturen eröffnen, in dem sie einen Teil der vermeintlich ökonomisch fixierten Geschichte selber anfangen zu erzählen. Dieses „Selber-erzählen“ ist aber die Voraussetzung für die Entstehung von kollektiven Vorstellungen und politischen Handlungsmöglichkeiten. Letztlich kann so ein neuer politisch diskursiver Möglichkeitsraum eröffnet werden, in dem darum (politisch) gestritten wird, was als Realität im Betrieb gilt, und der gleichzeitig einer konflikthaften Auseinandersetzung über betriebliche Entwicklungswege offensteht. Diese Bedeutung der Stimme für eine Verschiebung bestehender Ordnungsstrukturen zeigt sich explizit in den philosophischen Reflexionen von Sloterdijk (1988). In seinem Essay „Zur Welt kommen, zur Sprache kommen“ sensibilisiert Sloterdijk für die Notwendigkeit

---

auf die bereits vorliegenden und zeitlich früheren französischen Erfahrungen bezogen wird (vgl. Müller-Jentsch 1994; Matthies u. a. 1994).

(somit auch einer potentiellen Möglichkeit) des „Selberanfangens“ gegenüber dem einfachen „Anfangenseins“ und der Akzeptanz bestehender Strukturen.

Wolfgang Stark weist in seinem Buch über „Empowerment“ (1996) darauf hin, daß für die Entstehung einer sozialen Utopie und für die Veränderung bestehender Realitäten die Einübung eines neuen Sinns erforderlich ist. Mit Bezug auf Robert Musil wird dieser als Möglichkeitssinn bezeichnet, der dem Wirklichkeitssinn gleichwertig ist: „Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist das oder das geschehen, muß geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte, müßte geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als Fähigkeit definieren, alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist“ (Musil 1978, S. 16, zitiert nach Stark 1996, S. 54). Gerade in dieser Dimension des „Selber-Anfangens“ durch das Erheben der Stimme liegt die neue Vision der Betriebspolitik jenseits von Allmacht und Ohnmacht. Trotz der kontextuellen Eingebundenheit der betrieblichen Sozialstrukturen in eine externe ökonomische Dynamik kann sich ein Möglichkeitsraum für die betrieblichen Akteure eröffnen, der ihnen Handlungschancen gegenüber vermeintlich rein ökonomischen Strukturierungen offerieren kann. Die betriebsöffentliche Benennung von differenten Wirklichkeitsbestimmungen kann als Anstifter für betriebspolitische Delegitimierungen geltender sozialer und arbeitspolitischer Ordnungen in den Betrieben wirken. In Anlehnung an Bourdieu weist Borzeix auf die „kognitive Subversion“ hin, die diese Dynamiken anders gearteter Thematisierungen in den Betrieben freisetzen können. Nur so können unterschiedliche Standpunkte einen Anspruch auf Legitimität zur Interpretation der Realitäten erheben und selbst zum Gegenstand innerbetrieblicher Diskussionen werden (Borzeix 1990, S. 122).

Die Entstehung von betriebspolitischen Prozessen – zunächst auch unabhängig von ihrem konkreten Inhalt – ist von der Entstehung neuer Kommunikationsräume, von Zwischenräumen zwischen den betrieblichen Akteuren abhängig, in denen sich der Ort für betriebspolitische „Streitigkeiten“ (über die weiteren ökonomischen und ökologischen Entwicklungspfade) erst entwickeln kann. In dieser Bedingtheit, der schon oftmals angesprochenen Doppeldeutigkeit von Organisationsstrukturen zwischen Freiheits- und Zwangsmomenten, zwischen Fremd- und Selbstorganisationen, liegt ein adäquates Verständnis betrieblicher Partizipationsmomente zwischen reiner Zustimmung und reinem Widerspruch der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung. Das Erheben der Stimme, das konfliktorische Streiten über betriebliche (ökonomische und ökologische) Entwicklungswege und die Freiheit, auch anders sprechen und anderes ansprechen zu können, können diese politischen Zwischen- und Kontingenzräume im Betrieb eröffnen, in denen sich die verschiedenen Akteure schon immer aufeinander beziehen müssen und sich ihre Diskurse nicht mehr nur an sich selbst richten, sondern schon immer an den jeweils anderen gerichtet sind. Es ist gerade die bereits angesprochene Kontingenz, die der Preis für diese Freiheit ist, in der man sich von den angeblich festen Erfahrungen lösen kann und im Verein mit anderen neue Erfahrungen hervorbringen kann.

Genau diese Potentialität – nicht nur als Wahl zwischen zwei oder mehr Alternativen, die als Möglichkeiten bereits vorhanden sind, sondern auch in dem Sinne, wirklich Neues hervorzubringen – eines anders gearteten betrieblichen Diskurses kann in Ansätzen neue Formen der Betriebspolitik entstehen lassen, in denen etwas den Betriebsakteuren gemeinsames angesprochen wird (eben ihr Public-self – als Handlungsfähigkeit gegenüber der ökologischen Bedrohung und gegenüber einem rein sozialen und politisch geschlossenen betrieblichen Klassen- und Identitätsbezug). Dennoch verschüttet dieser gemeinsame Referenzbereich nicht die politisch antagonistischen Elemente und opfert sie nicht dem Harmonisierungszwang diskursiver Verständigungsimperative wie bei Habermas (1981), der der Lebenswelt jene Merkmale einer argumentativen Dialogizität zuschreibt, die ja vielleicht nicht einmal für die Welt der modernen Wissenschaftlergemeinschaft gilt. Insofern könnte die Reflexion auf ein „Verbindendes“ und auf ein den politischen „Realbereich“ transzendierendes politisches Konstitutionsmoment im Sinne eines neuen politischen „Voice-Verständnisses“ einen neuen politischen Gestaltungsbereich der Betriebsakteure eröffnen, ohne gleich auf gänzlich unvermittelte politische Gegenentwürfe und eindeutige Klassenfixierungen angewiesen und begrenzt zu sein (Sozialismus versus Kapitalismus, ökologische Nachhaltigkeit versus kapitalistische Umweltzerstörung, Arbeitnehmerinteresse versus Kapitalinteresse). Denn auch das „Selbst-neu-Anfangen“ durch das Erheben der Stimme – diese Initiative des Selber-Anfangens – geschieht ja nicht losgelöst von den Traditionen und der Eingebettetheit in die jeweils spezifischen Kontextbedingungen der politisch sprechenden Subjekte. Neben den klassischen Formen der politischen Interessenvertretung der Gewerkschaften in Betrieben gilt es, diese neue Form des politischen Streits in den Betrieben stärker als eine wirklichkeitsmächtige Politikform aufzugreifen und auch für die Artikulation einer ökologischen Betriebspolitik zu entwickeln. In diese Richtung weist auch der Versuch von Joas (1992b), der mit einem „dritten“ Handlungstyp, der Kreativität des Handelns gegenüber den rein rational oder normativ orientierten Handlungsweisen, die Gestaltungsfähigkeit des Handelns betont und so einen Demokratiebegriff vorbereitet, der jenseits der Theorien der funktionalen Differenzierung ansetzt. Eine neue Betriebspolitik könnte im Sinne des „Selber-Anfangens“ auch eine Konkretisierung der bereits angesprochenen politischen Partizipationskompetenz beinhalten und überhaupt erst einmal einen Raum in den industriellen Beziehungen und zwischen den betrieblichen Akteuren eröffnen, in dem ökologische Kriterien zur Sprache kommen könnten. In diesem Sinne muß eine gewerkschaftliche ökologische Betriebspolitik „good enough“ sein, um diesen Möglichkeits- und Artikulationsraum immer wieder neu zu eröffnen und um die betrieblichen Akteure zu befähigen, innerhalb der betrieblichen Strukturen eigenständige Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen.

## 8. Zehn abschließende Thesen

1. Der betriebliche Umweltschutz ist von der dominanten ökonomischen Strategie des Unternehmens abhängig. Der reale Gehalt einer ökologischen Unternehmensreform orientiert sich somit primär an einer gelungenen Kombination der ökonomischen und technischen Dimensionen im Unternehmen. Eine integrierte Umweltschutzstrategie und Operationalisierung des Leitbilds des „Sustainable Development“ existiert in den Unternehmen bislang nicht.
2. Die in den Unternehmen stattfindenden ökonomischen und arbeitspolitischen Reorganisationen schaffen neue „Unsicherheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979) in den betrieblichen sozialen Strukturen. In dieser Perspektive erhalten in den betrieblichen Wandlungsprozesse – dies auch unter ökologischen Gesichtspunkten – neben den bereits angesprochenen ökonomischen und technischen Momenten auch sozio-kulturelle und machtpolitische Konstellationen in Unternehmen eine besondere Bedeutung.
3. Die zeitlich vorgelagerte Einführung der ISO-9000-Zertifizierung im Rahmen des Qualitätsmanagements blockiert eine anschließende Öko-Audit-Zertifizierung in den Unternehmen. Die Öko-Audit-Verordnung stellt die substantiellen Unterschiede in den erreichten Umweltstandards der einzelnen Unternehmen nicht heraus. Dies stellt für „Öko-Pioniere“ ein Hinderungsgrund für die Einführung eines Öko-Audits dar. Um weitere umweltpolitische betriebliche Verbesserungen zu erzielen, müssen sie oftmals höhere Investitionen tätigen als Unternehmen, die diesbezüglich ganz am Anfang stehen. Für diese Unternehmen können damit Wettbewerbsverzerrungen entstehen. Damit sind „Öko-Pioniere“ im gängigen Öko-Audit-Verfahren gegenüber umweltpolitisch weniger aktiven Unternehmen doppelt benachteiligt. Ein rein formales Öko-Audit-Verfahren bringt den „Öko-Pionieren“ zunächst nur zusätzliche Belastungen, denen keine ersichtlichen Entlastungen gegenüberstehen.
4. Eine komplementäre ökologische und ökonomische Modernisierung der Unternehmen ist mit dem zentralen Problem der Handlungskordinierung im Produktionsprozeß verbunden. Eine ökologische Zertifizierung würde zur Komplexitätssteigerung in den betrieblichen Handlungsabläufen führen, da die ökologischen Handlungs- und Organisationsanforderungen die ökonomischen Reorganisationsbestrebungen durch die zeitgleichen zusätzlichen ökologischen Handlungsanforderungen in den Unternehmen verkomplizieren würden.
5. Die Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes bleibt trotz aller Selbstverpflichtungen von Unternehmen auf externe staatliche Vorgaben und auf öffentliches gesellschaftspolitisches Engagement angewiesen. Insbesondere steigende Kosten (Energie-, Abfall-, Wasser- und allgemeine Entsorgungskosten) und rechtliche Vorgaben im Umweltschutz, die in ihrer zeitlichen Terminierung für die Unternehmen kalkulierbar und somit innerhalb beabsichtigter Investitions-

und Strategieplanungen einbeziehbar sind, können den Hauptimpuls dafür bilden. Innerhalb dieser verbindlichen Rahmensetzungen können die konkreten Umsetzungsschritte der Selbstverantwortung den Unternehmen überlassen und ihrer Kreativität anheim gestellt werden. Das Paradox besteht darin, daß Selbstverpflichtung und Selbstorganisation erst nach externer nationalstaatlicher und/oder europäischer Verpflichtung innerhalb klar terminierter und quantifizierter Rahmensetzungen beginnen können.

6. Die stattfindende Dezentralisierung der Unternehmen bei gleichzeitiger Ökonomisierung der einzelnen Produktionsbereiche (Profit-Center) und der Verringerung der Fertigungstiefe (Lean Production) steht einer Weiterentwicklung entgegen, wenn betrieblicher Umweltschutz organisationszentriert verortet wird. Im Rahmen dieses Wandlungsprozesses in den Unternehmensstrukturen, der stärkeren ökonomischen Eigenverantwortung von Unternehmensbereichen und der Etablierung von (indirekten) Kontextsteuerungselementen wird die Weiterentwicklung des Umweltschutzes von der Überführung des betrieblichen Umweltschutzes in die Organisationsstruktur (von der „Chefsache“ zur „Organisationssache“) und in ökologisch orientierte und sensibilisierte Kontextsteuerungselemente bei klaren Zielvorgaben abhängig sein.
7. Zur Überbrückung bestehender „Organisationslücken“ und fehlender integrierter Umweltmanagementsysteme wird verstärkt auf zeitlich befristete und themenzentrierte Projektgruppen in Unternehmen zurückgegriffen. Hinsichtlich einer emanzipativen Betriebspolitik sind damit aber noch keine größeren Beteiligungschancen der Beschäftigten im betrieblichen Umweltschutz verbunden. Die Projektgruppen haben innerhalb begrenzter und finalisierter Veränderungsstrategien in Unternehmen einen vorwiegend instrumentellen Charakter, und die Logik funktionaler und zeitlich befristeter Beteiligung steht in einem Spannungsverhältnis zu Interessenvertretungsstrukturen. Sollen die beiden Logiken sich nicht wechselseitig blockieren, müssen die Ergebnisse der Projektgruppen weitgehenden demokratischen innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen unterzogen werden. Betriebspolitisch wäre zu überlegen, inwieweit die Projektgruppen als neue Akteure in den betrieblichen industriellen Beziehungen innerhalb bestehender Strukturen als Arbeitsformen institutionalisiert und von den verschiedenen Betriebsakteuren (Umweltschutzbeauftragten, Betriebsräten und interessierten Beschäftigten) unabhängig von der Zustimmung des Managements initiiert werden könnten.
8. Für eine integrierte ökologische Betriebspolitik kommt dem Umweltschutzbeauftragten und möglichen strategischen und personellen Allianzen unterschiedlicher Betriebsakteure eine besondere Bedeutung zu. Der Umweltschutzbeauftragte ist qua Amt und persönlichem Selbstverständnis (intrinsisches Berufsverständnis) der Promotor des Umweltschutzes im Unternehmen. Da die Umweltschutzbeauftragten die mangelnden Organisationsreformen im betrieblichen Umweltschutz beklagen und die betriebliche Interessenvertretung diese Kritik hinsichtlich der ökonomischen Reorganisationsanforderungen anführt, wäre eine Allianz beider Akteure im Sinne einer „ökologisch-ökonomischen“ und „arbeitspolitisch-organi-

satorischen“ Unternehmensreform – als komplementäre Erneuerungs- und Gestaltungsaufgabe bestehender Organisationsstrukturen – geboten. Allerdings fehlt es den Akteuren und insbesondere den Betriebsräten an den erforderlichen Kenntnissen zur Initiierung derartiger Organisationsentwicklungs- und Organisationswandelungsprozesse. Dies wird, bezogen auf eine ökologische Unternehmensreform, noch dadurch verstärkt, daß die Betriebsräte die ökologische Unternehmenserneuerung im Sinne integrierter ökologischer Unternehmenskonzepte nicht als eigenen Handlungsbereich auffassen.

9. Entgegen den theoretischen Diskursen und Debatten zur Umsetzung integrierter ökologischer Unternehmenskonzepte und des Leitbilds des „Sustainable Development“, zeigen die Fallstudien vorhandene Blockaden für eine Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes auf. Sie sensibilisieren für die notwendige „mikropolitische Fundierung“ von betrieblichen ökologischen Reformprozessen. Um die konkrete Ausgestaltung, um die betriebliche Operationalisierung und um die Richtungsgebung ökologischer Unternehmensprozesse muß politisch gestritten werden, und zwar im Rahmen eines erneuerten und gewandelten politischen Selbstverständnisses der Betriebsakteure. Ein rein auf den ökonomischen Interessenbegriff fußendes Politikverständnis wird gegenüber einer Politik, die auf die ökologische Bedrohung von Welt antworten muß, ökonomistisch verkürzt reagieren.
10. Neben dieser einzelunternehmerischen Perspektive einer ökologischen Unternehmensreform zeigen die Interdependenz und der politische Charakter der Anforderungen für eine ökologische Unternehmensreform, daß auch weiterhin eine ökologische Gesellschaftspolitik und eine ökologische Industrie- und Regionalpolitik für eine substantielle Umsetzung des Leitbilds des „Sustainable Development“ (des Dreiklangs von Effizienz, Konsistenz und Suffizienz) erforderlich sind. Ohne eine über den Betrieb hinausgehende materielle Umweltpolitik mit klaren Zielvorgaben können die Unternehmen zwar ihre individuellen und standortbezogenen Ökobilanzen möglicherweise verbessern (nicht zuletzt aufgrund der ständigen Verringerung ihrer Fertigungstiefe), aber nicht die Ökobilanz des Produkts entlang der gesamten Produktionskette und des Produktlebenszyklus. Es werden sich auch kaum die gesamtgesellschaftlichen ökologischen Verbesserungen einstellen, die für notwendig erachtet werden. Letztlich müssen Einspareffekte nicht nur innerhalb der Mikroökonomie, sondern auch in der Makroökonomie (ein Einsparen im volkswirtschaftlichen Sinne) erzielt werden. Insofern bleibt auch eine betriebsbezogene Ökologienpolitik von den externen gesellschaftspolitischen Rahmenseetzungen – trotz aller Selbstverpflichtungsbekundungen der Industrie – abhängig.

# Literatur

- Altmann, N./Deiß, M./Döhl, V./Sauer, D. (1986): Ein „neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriesoziologie, in: Soziale Welt, Heft 37/86
- Altvater, E. (1987): Sachzwang Weltmarkt, Hamburg
- Altvater, E. (1991): Die Zukunft des Marktes, Münster
- Altvater, E. (1992): Der Preis des Wohlstands, Münster
- Altvater, E. (1996): Ökologisches Tacheles oder ein schöner Traum vom nachhaltigen Umweltraum? in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 1/1996
- Altvater, E./Hoffmann, J./Semmler, W. (1980): Vom Wirtschaftswunder zur Wirtschaftskrise. Ökonomie und Politik in der Bundesrepublik, Band 1 u. 2, Berlin
- Altvater, E./Hübner, K./Stanger, M. (1983): Alternative Wirtschaftspolitik. Jenseits des Keynesianismus, Darmstadt
- Altvater, E./Mahnkopf, B. (1993): Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung, Münster
- Altvater, E./Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung, Münster
- Ankele, K. (1992): Die EG-Öko-Audit-Verordnung – eine neue Qualität der europäischen Umweltpolitik? in: S. Lehmann/J. Clausen (Hg.): Umweltberichterstattung von Unternehmen, Schriftenreihe des IÖW 57/92, Berlin
- Apel, K.O. (1982): Sprechakttheorie und transzendente Sprachpragmatik zur Frage ethischer Normen, in: K.O. Apel (Hg.): Sprachpragmatik und Philosophie, Frankfurt a. M.
- Arendt, H. (1970): Macht und Gewalt, München
- Arendt, H. (1998): Vom Leben des Geistes, München
- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): Organizational learning: A Theory of Action Perspective, Reading/Mass.
- Armingeon, K. (1988): Gewerkschaftliche Entwicklung und ökonomischer, beschäftigungsstruktureller und politischer Wandel, in: Soziale Welt, Heft 4/1988
- Baecker, D. (1993): Die Form des Unternehmens, Frankfurt a. M.
- Baecker, D. (1995): Durch diese schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht. Das Experiment der Organisation, in: Managerie, 3. Jahrbuch, Heidelberg
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt a. M./New York
- Bechtle, G. (1994): Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung, in: N. Beckenbach/W. v. Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt a. M.
- Beck, U. (1988): Gegengifte, Frankfurt a. M.
- Beck, U. (1991): Politik in der Risikogesellschaft, Frankfurt a. M.
- Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, in: U. Beck/A. Giddens/S. Lash: Reflexive Modernisierung – Eine Kontroverse; Frankfurt a. M.
- Beck, U. (1997): Die neue Macht der multinationalen Unternehmen, in: Frankfurter Rundschau vom 9. Januar 1997
- Beck, U./Giddens/A. Lash, S. (1996): Reflexive Modernisierung – Eine Kontroverse; Frankfurt a. M.
- Beckenbach, F. (Hg.) (1991): Die ökologische Herausforderung für die ökonomische Theorie, Marburg
- Beckenbach, F. (1992): Ökologisch-ökonomische Verteilungskonflikte. Explorative Überlegungen zu einem vernachlässigten Forschungsgebiet, in: Prokla, Heft 86, März 1992

- Beckenbach, F./Schreyer, M. (Hg.) (1988): Gesellschaftliche Folgekosten. Was kostet unser Wirtschaftssystem? Frankfurt a. M./New York
- Beckenbach, N./v. Treeck, W. (Hg.) (1994): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, in: Soziale Welt – Sonderband 9, Göttingen
- Becker, E. (Hg.) (1997): Soziale Ökologie und Sustainable Development, Jahrbuch für sozial-ökologische Forschung 3, Institut für sozial-ökologische Forschung
- Becker, E./Jahn, T./Wehling, P. (1991): „Civil Society“ und die Krise der gesellschaftlichen Naturverhältnisse, in Prokla, Heft 84, Sept. 1991
- Beckert, J. (1997): Grenzen des Marktes. Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz, Frankfurt a. M./New York
- Benjamin, J. (1993): Die Fesseln der Liebe, Frankfurt a. M.
- Berger, J. (1995): Wirtschaft und Umwelt – eine soziologische Perspektive, in: A. Grothe-Senf/U. Kadritzke (Hg.): Versöhnung von Ökonomie und Ökologie?, Berlin
- Biere, R./Zimpelmann, B. (1997): Umwelt – Arbeit – Betrieb. Handbuch für den betrieblichen Umweltschutz, Köln
- Binswanger, M. (1995): Sustainable Development. Utopie in einer wachsenden Wirtschaft?; in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Nr. 1/1995, S. 1-19
- Birke, M. (1992a): Erforschung sozialer Chancen in der ökologischen Krise, in: H. Daheim/H. Heid/K. Krahn (Hg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt a. M./New York
- Birke, M. (1992b): Betriebliche Technikgestaltung und Interessenvertretung als Mikropolitik, Wiesbaden
- Birke, M. (1994): Vor einer ökologischen Modernisierungspolitik der Gewerkschaften? (unv. Man., vorgetragen auf einer Tagung der Hans-Böckler-Stiftung zum Umweltschutz im Betrieb)
- Birke, M./Schwarz, M. (1990): Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung, in: Soziale Welt, Heft 2/1990
- Birke, M./Schwarz, M. (1994): Umweltschutz im Betriebsalltag, Wiesbaden
- Birke, M./Schwarz, M. (1997): Ökologisierung als Mikropolitik, in: M. Birke/C. Burschel/M. Schwarz: Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik, Oldenbourg
- Birke, M./Burschel, C./Schwarz, M. (1997): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik, Oldenbourg
- Bogun, R./Osterland, M./Warsewa, G. (1990): „Was ist überhaupt noch sicher auf dieser Welt?“. Arbeit und Umwelt im Bewußtsein von Industriearbeitern, Berlin
- Bonder, M. u. a. (1993): Vereinheitlichung und Fraktionierung in der Weltgesellschaft. Kritik des globalen Institutionalismus, in: Prokla, Heft 91/1993
- Bonß, W. (1991): Unsicherheit und Gesellschaft – Argumente für eine soziologische Risikoforschung, in: Soziale Welt, Heft 2/1991
- Borzeix, A. (1990): Sprachpraxis und Partizipation im Betrieb, in: L. Kißler (Hg.): Partizipation und Kompetenz, Opladen
- Brand, K.-W. (1997): Probleme und Potentiale einer Neubestimmung des Projekts der Moderne unter dem Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“, in: K.-W. Brand. (Hg.): Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie, Opladen
- Brewing, J. (1995): Kritik der Unternehmensethik, Bern/Stuttgart/Wien
- Brüggen, W./Jäger, M. (1996): Bündnis für Arbeit mit ökologischem Umbau, in: Das Argument 216/1996
- Bubner, R. (1998): Die aristotelische Lehre vom Zufall. Bemerkungen in der Perspektive einer Annäherung der Philosophie an die Rhetorik, in: G. v. Graevenitz/O. Marquard: Kontingenz, München

- BUND/Misereor (Hg.) (1996): Zukunftsfähiges Deutschland – Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung, Basel/Boston/Berlin
- Bundesmann-Jansen, J./Frerichs, J. (1993): Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik, Düsseldorf
- Bundesmann-Jansen, J./Frerichs, J. (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel, Münster
- Bundesumweltministerium Umweltbundesamt (Hg.) (1995): Handbuch Umweltcontrolling, München
- Bücker, A./Feldhoff, K./Kohte, W. (1994): Vom Arbeitsschutz zur Arbeitsumwelt. Europäische Herausforderungen für das deutsche Arbeitsrecht, Neuwied
- Burawoy, M. (1979): Manufacturing Consent. Changes in Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago/London
- Burschel, C. (1996): Umweltschutz als sozialer Prozeß, Opladen
- Cebon, P. (1996): Eine organisationstheoretische Analyse von Maßnahmen gegen Punktquellenverschmutzung, in: A. Diekmann/C. Jaeger (Hg.): Umweltsoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 36/1996, Opladen
- Chemiestandort Deutschland, Gemeinsames Positionspapier der SPD und IG Chemie-Papier-Keramik vom 14.12.1993
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation, Königstein/Ts.
- Demirovic, A. (1991): Ökologische Krise und die Zukunft der Demokratie, in: Prokla, Heft 84/1991
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements, in: Soziale Welt, Heft 3/1989
- Deutschmann, C./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1996): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, Dezember 1996
- Diekmann, A./Preisendörfer, P. (1992): Persönliches Umweltverhalten. Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 44/1992
- Dörre, K. (1995): Postfordismus und industrielle Beziehungen – Die Gewerkschaften zwischen Standortkonkurrenz und ökologisch-sozialer Reformpolitik, in: E. Bulmahn/P. v. Oertzen/J. Schuster (Hg.): Jenseits von Öko-Steuern, Dortmund
- Dörre, K./Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“, in: G. Schreyögg/J. Sydow (Hg.): Managementforschung 5, Berlin/New York
- Dreher, S. (1996): Globalisierung ist nicht nur Schicksal. Zur Erweiterung eines Koordinatensystems, in: Berliner Debatte INITIAL, 5/1996
- Dückert, T./Groth, T./König, S. (1998): Handlungsformen und Handlungsmöglichkeiten von Mitarbeitern bei ökologischem Strukturwandel in den Klein- und Mittelbetrieben der chemischen kunststoffverarbeitenden Industrie. Ein Projekt der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Oldenburg
- Fahs, M. (1995): Die EG-Öko-Audit-Verordnung aus sozial-ökologischer Perspektive, in: A. Grothe-Senf/U. Kadritzke (Hg.): Versöhnung von Ökonomie und Ökologie?, Berlin
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1995): Dezentralisierung von Unternehmen, München und Mering
- Fichter, K. (2000): Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement, WZB-Discussion Paper P 00-503, Berlin
- Fichter, K. (Hg.) (1995): EG-Öko-Audit-Verordnung, Schriftenreihe des IÖW 81/95, Berlin
- Fischer, W./Pärsch, J. (1995): Erfahrungsbericht aus Pilotzertifizierungen von Umweltmanagementsystemen aus der Sicht der Zertifizierungsstelle, in: K. Petrick/R. Eggert: Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme. Eine gemeinsame Herausforderung, München/Wien, S. 261-279

- Flecker, J./Schienstock, G. (1994): Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz der Arbeitsorganisation, in: N. Beckenbach/W. v. Treeck: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt – Sonderband 9, Göttingen
- Foucault, M. (1974): Die Ordnung der Dinge, Frankfurt a. M.
- Foucault, M. (1992): Überwachen und Strafen, Frankfurt a. M.
- Föste, W. (1994): Umweltschutzbeauftragte und präventiver Umweltschutz in der Industrie, München und Mering
- Freimann, J. (Hg.) (1990): Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden
- Freimann, J./Hildebrandt, E. (Hg.) (1995): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik, Wiesbaden
- Freriks, R./Hauptmann, P./Schmid, J. (1993): Die Funktion von Managementstrategien und -entscheidungen bei der Modernisierung des betrieblichen Produktionsapparats, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 22, Dezember 1993
- Frerichs, J. (1995): Zum Begriff des Politischen in den industriellen Beziehungen. Demokratietheoretische Überlegungen zu einer vernachlässigten Dimension der Industriosozilogie, in: Arbeit, Heft 4/1995
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht, Frankfurt a. M./New York
- Friedberg, E. (1996): Mikropolitik und die Organisation von Handlungsfeldern, in: A. Brosziewski (Hg.): Mikropolitik, Dokumentation Nr. 8 der Sektion „Politische Soziologie“ der deutschen Gesellschaft für Soziologie, St. Gallen
- Gabriel, K./Kießler, O. (1980): Organisationsentwicklung als Legitimationsstrategie, in: B. Sievers/W. Slesina (Hg.): Organisationsentwicklung in der Diskussion: Offene Systeme und Partizipation, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal, Heft 44/1980
- Geißler, H. (1995): Managementbildung und Organisationslernen für die Risikogesellschaft, in: H. Geißler (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied/Kriftel/Berlin
- Giddens, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt a. M./New York
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne, Frankfurt a. M.
- Giegel, H.-J. (1992): Die ökologische Krise der Arbeitsgesellschaft, in: J. Hoffmann u. a. (Hg.): Der Betrieb als Ort ökologischer Politik, Münster
- Girschner, W. (1990): Theorie sozialer Organisationen, München
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kießler, L. (1990): Partizipationskompetenz und technisch-organisatorische Innovation. Ergebnisse dreier Fallstudien, in: L. Kießler (Hg.): Partizipation und Kompetenz, Opladen
- Habermas, J. (1981): Theorie des Kommunikativen Handelns, Bd. 1 u.2, Frankfurt a. M.
- Hahn, A. (1998): Risiko und Gefahr, in: g. v. Graevenitz/O. Marquard: Kontingenz, München
- Hallay, H. (1996): Ökologische Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen, Marburg
- Harborth, H.-J. (1991): Dauerhafte Entwicklung statt globaler Selbstzerstörung, Berlin
- Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (Hg.) (1992): Lean Production: Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?, Baden-Baden
- Held, H. (1992): Ökologie als Bildungsfrage, in: Zeitschrift für Pädagogik, 38. Jg./1992
- Heine, H./Mautz, R. (1989): Industriearbeiter kontra Umweltschutz?, Frankfurt a. M./New York
- Hilbert, J./Schmidt, J. (1994): Schlanke Produktion – neue Herausforderungen an die Arbeits- und Industriepolitik der Gewerkschaften, in: H. Weber (Hg.): Lean Management – Wege aus der Krise, Wiesbaden
- Hildebrandt, E. (1989): Implementation betrieblicher Umweltschutzpolitik. Einige Überlegungen und empirische Hinweise, in: E. Schmidt (Hg.): Ökologische Produktionskonzepte. Kriterien, Instrumente, Akteure, Schriftenreihe des IÖW, Nr. 23/89
- Hildebrandt, E./Zimpelmann, B. (1992): Gesundheitsschutz und Umweltschutz, Düsseldorf

- Hildebrandt, E. (1993): Arbeitspolitische Grundlagen und Bezüge von Umweltinformationssystemen, in: N. Kluge u. a. (Hg.): Umweltschutz und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Düsseldorf
- Hildebrandt, E. u. a. (1994): Politisierung und Entgrenzung – am Beispiel ökologisch erweiterter Arbeitspolitik, in: N. Beckenbach/W. v. Treeck: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt – Sonderband 9, Göttingen
- Hirsch-Kreinsen, H. (1994): Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 23, Heft 6, Dez. 1994
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, Dez. 1995
- Hoffmann, J. (1997): Gewerkschaften in der Globalisierungsfalle, in: Prokla, Heft 106/1997
- Hoffmann, J./Matthies, H./Mückenberger (1992): Der Betrieb als Ort ökologischer Politik, Münster
- Hoffmann, J./Röhr, W. (1997): Ökologische Betriebspolitik und neue Managementkonzepte als modernisierungspolitische Herausforderung unter Krisenbedingungen, in: M. Birke/C. Burschel/M. Schwarz: Handbuch Umweltschutz und Organisation, München
- Honneth, A. (1994): Kampf um Anerkennung, Frankfurt a. M.
- Honneth, A./Joas, H. (Hg.) (1986): Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns Frankfurt a. M.
- Huber, J. (1995): Grundgedanken des produktionsintegrierten Umweltschutzes, in: J. Glaser/E.A. Spindler: Produktionsintegrierter Umweltschutz, Oldenburg
- Jänicke, M. (1986): Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politik in der Industriegesellschaft, München
- Jänicke, M. (1991): Umweltpolitik 2000. Erfordernisse einer langfristigen Strategie; in: G. Altner u. a. (Hg.): Jahrbuch Ökologie 1992, München
- Jänicke, M. (1993): Zukunftsfähige Entwicklung in Europa, in: Wechselwirkung, Juni 1993
- Joas, H. (1992a): Pragmatismus und Gesellschaftstheorie, Frankfurt a. M.
- Joas, H. (1992b): Die Kreativität des Handelns, Frankfurt a. M.
- Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.) (1984): Arbeitspolitik, Opladen
- Jürgens, U./Krumbein, W. (Hg.) (1991): Industriepolitische Strategien, Berlin
- Kenis, P./Schneider, V. (Hg.) (1996): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt a. M./New York
- Kern, H./Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung?, München
- Kern, H./Sabel, C.F. (1994): Verblaßte Tugenden – Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: N. Beckenbach/W. v. Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt – Sonderband 9, Göttingen
- Kieser, A. (Hg.) (1993): Organisationstheorie, Stuttgart/Berlin/Köln
- Kitschelt, H. (1985): Materiale Politisierung der Produktion, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 3/1985
- Kißler, L. (Hg.) (1990): Partizipation und Kompetenz, Opladen
- Kleist, H. v. (1996): Erzählungen. Kleine Schriften und Journalistische Arbeiten, Werk 3, Köln
- Kluge, N./Obst, S./Schmidt, E. (Hg.) (1993): Umweltschutz und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Düsseldorf
- Koch, C. (1995): Die Gier des Marktes, Wien
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus, München und Mering
- Krämer, U. (1992): Industriepolitik im Vormarsch? Eine Zusammenstellung zur aktuellen industriepolitischen Debatte, in: WSI-Mitteilungen, Heft 5/1992
- Kühl, S. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren, Frankfurt a. M./New York
- Küller, H.-D. (1994): Öko-Audit: Zu wenige Kriterien der Vergleichbarkeit, in: Die Mitbestimmung, 2/94, Baden-Baden

- Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.) (1988 und 1992): Mikropolitik, Opladen
- Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (1994): Umweltmanagement in der metallverarbeitenden Industrie. Leitfaden zur EG-Umwelt-Audit-Verordnung, Karlsruhe
- Leisewitz, A./Pickshaus, K. (1992): Ökologische Spurensuche im Betrieb, Arbeit & Ökologie-Materialien 4, Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1983): Legitimation durch Verfahren, Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation, Opladen
- Mahnkopf, B. (1989): Die dezentrale Unternehmensorganisation – (k)ein Terrain für neue „Produktionsbündnisse“, in: Prokla, Heft 76, September 1989
- Manz, T. (1990): Akteursspezifische Voraussetzungen für Beteiligung in betrieblichen Innovationsprozessen, in: L. Kiffler (Hg.): Partizipation und Kompetenz, Opladen
- Martens, W. (1988): Organisation, Macht und Kritik, in: W. Küpper/G. Ortmann (Hg.): Mikropolitik, Opladen
- Martens, W. (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung, Frankfurt a. M./New York
- Marx, K. (1975): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band 1, in: MEW 23, Berlin
- Marx, K. (1979): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band 3, in: MEW 25, Berlin
- Matthies, H./Mückenberger, U./Offe, C./Peter, E./Raasch, S. (1994): Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt, Studie der Hans-Böckler-Stiftung, Reinbek
- Matzel, M. (1994): Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. Eine organisationstheoretische Analyse der betrieblichen Teilfunktion Umweltschutz, Berlin
- Meadows, D. u. a. (1992): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart
- Messner, D. (1995): Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Problem gesellschaftlicher Entwicklung, Köln
- Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1993): Profitable Ethik – effiziente Kultur, München und Mering
- Müller-Jentsch, W. (1994): Über Produktivkräfte und Bürgerrechte, in: N. Beckenbach/W. v. Treeck: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt – Sonderband 9, Göttingen
- Müller, W. (1973): Der Pluralismus – die Staatstheorie des Reformismus, in: G. Doecker/W. Steffani (Hg.): Klassenjustiz und Pluralismus, Hamburg
- Müller, W. (1981): Geld und Geist, Frankfurt a. M./New York
- Müllner, J. (1992): EFEU – Umweltschutz mit neuen Formen, in: K. Roth/R. Sander (Hg.): Ökologische Reform der Unternehmen, Köln
- Muscheid, J. (1993): Umweltschutz und betriebliche Interessenvertretung; Angestelltenkammer Bremen,
- Naschold, F. (1984): Arbeitspolitik – Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, betriebliches Bezugsproblem und theoretische Ansätze der Arbeitspolitik; in: U. Jürgens/F. Naschold: Arbeitspolitik, Opladen
- Naschold, F. (Hg.) (1985): Arbeit und Politik, Frankfurt a. M./New York
- Narr, W.-D./Schubert, A. (1994): Weltökonomie. Die Misere der Politik, Frankfurt a. M.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik, Stuttgart
- Nissen, S. (1993): Umweltpolitik in der Beschäftigungsfalle, Marburg
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion, Opladen
- Ortmann, G. (1997): Das Kleist-Theorem. Über Ökologie, Organisation und Rekursivität, in: M. Birke/C. Burschel/M. Schwarz: Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik, Oldenbourg
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990): Computer und Macht in Organisationen – mikropolitische Analysen, Opladen

- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hg.) (1997): Theorien der Organisation, Opladen
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturierung, in: G. Ortmann/J. Sydow/K. Türk (Hg.): Theorien der Organisation, Opladen
- Osterloh, M. (1993): Unternehmensethik und ökonomische Theorie, in: W. Müller-Jentsch (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur, München und Mering
- Petersen, J. : Organisationslernen als politisches Lernen in der Organisation und der Organisation, in: H. Geißler (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied/Kriftel/Berlin
- Petrick, K./Eggert, R. (1995): Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme. Eine gemeinsame Herausforderung, München/Wien
- Pfriem, R. (1992): Für die Normierung externer Umweltberichterstattung von Unternehmen, in: S. Lehman/J. Clausen (Hg.): Umweltberichterstattung von Unternehmen, Schriftenreihe des IÖW 57/92, Berlin
- Pfriem, R. (1995a): Unternehmenspolitik in sozialökologischer Perspektive, Marburg
- Pfriem, R. (1995b): Rauschen und Lernen, in: J. Freimann/E. Hildebrandt (Hg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik, Wiesbaden
- Pieper, R. (1988): Diskursive Organisationsentwicklung, Berlin/New York
- Preßmar, D.B. (Hg.) (1995): Total Quality Management I, in: Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden
- Pries, L. (1991): Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft, Opladen
- Probst, G. (1995): Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel, in: H. Geißler (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied/Kriftel/Berlin
- Rasmussen, T. (1986): Der Staat als Umweltschützer und Umwelttäter, in: E. Altvater u. a. (Hg.): Markt, Mensch, Natur: Zur Vermarktung von Arbeit und Umwelt, Hamburg
- Reckwitz, A. (1997): Struktur. Zur sozialwissenschaftlichen Analyse von Regeln und Regelmäßigkeiten, Opladen
- Reuter, N. (1994a): Institutionalismus, Neo-Institutionalismus, Neue Institutionelle Ökonomie und andere „Institutionalismen“, in: Zeitschrift für Wirtschafts- u. Sozialwissenschaften (ZWS) 114/1994
- Reuter, N. (1994b): Der Institutionalismus. Geschichte und Theorie der evolutionären Ökonomie, Marburg
- Ridder, H.-G./Janisch, R./Bruns, H.-J. (Hg.) (1993): Arbeitsorganisation und Qualifikation, München und Mering
- Riester, W. (1993): Wir müssen stärker für ein Umdenken werben, in: Die Tageszeitung vom 4.12.1993
- Rödel, U. (Hg.) (1990): Autonome Gesellschaft und libertäre Demokratie, Frankfurt a. M.
- Roth, K./Sanders, R. (Hg.) (1992): Ökologische Reform der Unternehmen, Köln
- Sauer, D./Döhl, V. (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion, in: Soziale Welt, Jg. 45, Heft 2/1994
- Seidel, E./Strebel, H. (Hg.) (1991): Umwelt und Ökonomie. Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden
- Seifert, E.K./Pfriem, R. (Hg.) (1989): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Stuttgart
- Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hg.) (1986): Organisation als soziales System, Berlin
- Scharping, M./Görg, C. (1994): Natur in der Soziologie. Ökologische Krise und Naturverhältnisse, in: C. Görg (Hg.): Gesellschaft im Übergang, Darmstadt
- Schirmer, F./Smentek, M. (1994): Management contra „Neue Managementkonzepte“, in: Industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg. 1/1994, Mering
- Schmidt, E. (Hg.) (1989): Ökologische Produktionskonzepte, Schriftenreihe des IÖW 23/89, Berlin

- Schmidt, E. (1992): Ökologisch erweiterte Arbeitspolitik. Umweltschutz in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen, in: J. Hoffmann u. a. (Hg.): Der Betrieb als Ort ökologischer Politik, Münster
- Schmidt, E. (1998): Mitbestimmung beim betrieblichen Umweltschutz, in: WSI 8/1998
- Schmidt, G. (1986): Einverständnishandeln – ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse, in: R. Seltz/U. Mill/E. Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System, Berlin
- Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg
- Schottelius, D. (1997): Ein kritischer Blick in die Tiefen des EG-Öko-Audit-Systems, in: Betriebsberater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, Heft 8/1997
- Schölzel, G. (1993): Interessenmanagement und Projektarbeit im Betriebsrat, in: Die Mitbestimmung, 9/93, Baden-Baden
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2/1995
- Schüle, J.A./Brunner, K.-M./Reiger H. (1994): Manager und Ökologie, Opladen
- Schwanhold, E. (1994): Vom Kampf gegen die Supergifte zum ökologischen Management der Stoffströme, in: Frankfurter Rundschau vom 12.04.1994
- Scott, R.W. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a. M./New York
- Sievers, B./Slesina, W. (Hg.) (1980): Organisationsentwicklung in der Diskussion: Offene Systeme und Partizipation, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal, Heft 44/1980
- Sloterdijk, P. (1988): Zur Welt kommen – zur Sprache kommen, Frankfurter Vorlesungen, Frankfurt a. M.
- Stark, W. (1996): Empowerment, Freiburg im Breisgau
- Steger, U. (1992): Handbuch des Umweltmanagements, München
- Steinmann, H./Löhr, A. (1989a): Unternehmensethik – eine „realistische Idee“. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles, in: E. Seifert/R. Pfriem: Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsordnung, Bern/Stuttgart
- Steinmann, H./Löhr, A. (Hg.) (1989b): Unternehmensethik, Stuttgart
- Stitzel, M./Simonis, U.E. (1988): Ökologisches Management, WZB Discussion Paper FS II 88-408, Berlin
- Strutynski, P. (Hg.) (1993): Schlanke Produktion, Regionalentwicklung und Industriepolitik, Graue Reihe – Neue Folge 53, Düsseldorf
- Teichert, V. (1994): Gewerkschaftliche Beteiligung bei Umweltbetriebsprüfungen, in: Die Mitbestimmung, 2/94, Baden-Baden
- Theis, A.M. (1994): Organisationskommunikation, Opladen
- Traxler, F. (1989): Strategie und Emergenz. Rationalisierung, Arbeitsbeziehungen und das Problem von Handlung und Struktur, in: G. Aichholzer/G. Schienstock: Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationstheorie, Stuttgart
- Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart
- Ulrich, P. (1987): Transformation der ökonomischen Vernunft, Bern/Stuttgart 1987
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg, Bern/Stuttgart
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1993): Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5/1993
- van Dieren, W. (Hg.) (1995): Mit der Natur rechnen. Der neue Club-of-Rome-Bericht, Basel/Boston/Berlin

- Voelzkow, H. (1996): Der Zug in die Regionen. Politische Regionalisierung als Antwort auf die Globalisierung der Ökonomie, in: Berliner Debatte INITIAL, Nr. 5/1996
- Vollmer, H. (1996): Die Institutionalisierung lernender Organisationen, in: Soziale Welt, Heft 47/1996
- Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne, Frankfurt a. M./New York
- Waldenfels, B. (1991): Der Stachel des Fremden, Frankfurt a. M.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a. M.
- Weizsäcker, E.U. v. (1990): Erdpolitik, Frankfurt a. M.
- Weltz, F./Lullies, V. (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung, in: U. Jürgens/F. Nashed (Hg.): Arbeitspolitik – Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation, Opladen
- Weltz, F. (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie, in: Soziale Welt, Heft 1/1988
- Weltz, F. (1995): Reengineering oder Evolution. Wissensverwertung, Macht und Innovation in Unternehmen, in: management revue 4/95
- Wiesenthal, H. (1987): Rational Choice, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, Dezember 1987
- Wiesenthal, H. (1990): Ist Sozialverträglichkeit gleich Betroffenenpartizipation?, in: Soziale Welt, Heft 1/1990
- Wiesenthal, H. (1991): „Rational Choice“, Unsicherheit und ökologische Rationalität, in: F. Beckenbach (Hg.): Die ökologische Herausforderung für die ökonomische Theorie, Marburg
- Wiesenthal, H. (1994): Lernchancen der Risikogesellschaft, in: Leviathan 1/1994, Opladen
- Wiesenthal, H. (1995a): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschläge, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2, April 1995
- Wiesenthal, H. (1995b): Zwischen Gesellschaftsdiagnose und Handlungsappell: Das schwierige Projekt der Umweltsoziologie, in: Soziologische Revue, Jg. 18, 1995
- Wiesenthal, H. (1996): Globalisierung. Soziologische und politikwissenschaftliche Koordinaten eines unbekanntes Terrains, in: Berliner Debatte INITIAL, Nr. 5/1996
- Winter, G. (1990): Das umweltbewußte Unternehmen, München
- Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation, in: Leviathan, Heft 2/1994
- Womack, J.P./Jonas, D.T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt a. M./New York
- WSI (1998): Schwerpunkt Öko-Audit – Umweltschutz – Beschäftigung, in: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung, August 1988, 51. Jahrgang
- Zimpelmann, B./Gerhard, U./Hildebrandt, E. (1992): Die neue Umwelt der Betriebe, Berlin

## Papers der Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

- P98-501 Jürgen Blazejczak, Eckart Hildebrandt, Joachim H. Spangenberg, Helmut Weidner: Arbeit und Ökologie – Ein neues Forschungsprogramm, 85 S.
- P99-501 IG Metall/WZB: Gewerkschaften und Ökologie. Forschungs- und Betriebsprojekte zu nachhaltiger Entwicklung (Dokumentation). Redaktion: Joachim Beerhorst/Anneli Rüling, 58 S.
- P99-502 Eckart Hildebrandt: Arbeit und Nachhaltigkeit, 39 S.
- P99-503 Felix Beutler, Jörg Brackmann: Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland – Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven, 80 S.
- P99-504 Volker Hielscher: Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet: Eine Antwort auf neue Herausforderungen der Gewerkschaften?, 29 S.
- P99-505 Sebastian Brandl, Ulli Lawatsch: Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme – Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb betreffenden Formen der Interessenvertretung, 46 S.
- P99-506 Carroll Haak, Günther Schmid: Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt?, 44 S.
- P99-507 Eckart Hildebrandt: Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, 38 S.
- P99-508 Weert Canzler, Andreas Knie: Neue Mobilitätskonzepte: Rahmenbedingungen, Chancen und Grenzen, 33 S.
- P99-509 Elisabeth Redler: Eigenarbeits- und Reparaturzentren – ökologische Qualität der Eigenarbeit, 36 S.
- P99-510 Ulrike Schumacher: Zwischen Ausgrenzung und neuen Potentialen – Die Modernisierung ehrenamtlicher Arbeit und der individuelle Mix von Tätigkeiten am Beispiel des Engagements in Berliner Umweltschutzorganisationen, 59 S.
- P99-511 Thomas Ritt: Die Beschäftigungsfelder im Umweltschutz und deren Veränderung, 41 S.
- P99-512 Frank Kleemann, Ingo Matuschek, G. Günter Voß: Zur Subjektivierung von Arbeit, 50 S.
- P00-501 Frank H. Witt, Christoph Zydorek: Informations- und Kommunikationstechnologien – Beschäftigung, Arbeitsformen und Umweltschutz, 59 S.
- P00-502 Jürgen P. Rinderspacher: Zeitwohlstand in der Moderne, 76 S.
- P00-503 Klaus Fichter: Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement, 38 S.
- P00-504 Adelheid Biesecker: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“ – Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff, 23 S.

- P00-505 Heinz-Herbert Noll: Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte, 29 S.
- P00-506 Carsten Schneider: Veränderungen von Arbeits- und Umwelteinstellungen im internationalen Vergleich, 40 S.
- P00-507 Wolfgang Hien: Betrieblicher Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz unter Mitarbeiterbeteiligung: Konflikt- und Synergiepotentiale, 39 S.
- P00-508 Hermann Schäfer: Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen, 31 S.
- P00-509 Josef Hilbert: Vom Kostenfaktor zur Beschäftigungslokomotive – Zur Zukunft der Arbeit in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, 43 S.
- P00-510 Max Geray: Verbindung der Ökologisierung von Produktionsstrukturen und Produktionsverfahren mit aktiver Gesundheitspolitik im Betrieb, 39 S.
- P00-511 Karin Schulze Buschoff: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben: Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen?, 31 S.
- P00-512 Sabine Krüger: Arbeit und Umwelt verbinden – Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen, 57 S.
- P00-513 Uta Cupok: Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, 50 S.
- P00-514 Martin Prange, Günter Warsewa: Arbeit und nachhaltige Stadtentwicklung – das Handlungsfeld lokale Ökonomie, 37 S.
- P00-515 Eckhard Priller, Jana Rückert-John: Nonprofit-Organisationen im Umweltbereich – Strukturen, Tätigkeitsfelder und Beschäftigungspotentiale, 43 S.
- P00-516 Peter Bleses: Auf zu neuen Ufern? Arbeit und Einkommen in der gewerkschaftlichen Zukunftsdebatte, 43 S.
- P00-517 Antje Vetterlein: Verhandelbarkeit von Arbeitszeitverkürzung. Zum Versuch neokorporatistischer Beschäftigungssteuerung im „Bündnis für Arbeit“, 93 S.
- P00-518 Karin Schulze Buschoff unter Mitarbeit von Jana Rückert-John: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung – über den Wandel der Arbeitszeitmuster: Ausmaß, Bewertung und Präferenzen, 29 S.
- P00-519 Katrin Gillwald: Konzepte sozialer Innovation, 50 S.
- P00-520 Manfred Moldaschl: Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln, 43 S.
- P00-521 Willy Bierter: Dematerialisierung und Beschäftigung im Rahmen einer pluralen Ökonomie, 25 S.

- P00-522 Gerd U. Scholl: Beschäftigungsimplicationen und ökologische Wirkungen einer Verlängerung und Intensivierung der Produktnutzung, 45 S.
- P00-523 Jana Rückert-John: Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit – Der „Runde Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg“, 44 S.
- P00-524 Volker Teichert: Die informelle Ökonomie als notwendiger Bestandteil der formellen Erwerbswirtschaft. Zu den ökonomischen, sozialen und ökologischen Wirkungen informellen Arbeitens, 138 S.
- P00-525 Peter Bleses und Georg Vobruba: Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, 53 S.
- P01-501 Sven Ripsas: Unternehmensgründung im Umweltschutz, 33 S.
- P01-502 Welf Schröter: Fallstudie AIFU „Regionales Anwender- und Innovations-Forum Umwelttechnologie“ Heilbronn/Neckarsulm. Ein bewertender Erfahrungsbericht aus der Perspektive der AIFU-Moderation, 39 S.
- P01-503 Gitta Barufke: Neue Armut und ökologische Verhaltensmöglichkeiten, 42 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie **je Paper** eine **Briefmarke im Wert von DM 1,00** oder einen "**Coupon Réponse International**" (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 1 DM** or a "**Coupon-Réponse International**" (if you are ordering from outside Germany) for **each** WZB-Paper requested.

**Bestellschein**

**Order Form**

**Absender • Return Address:**

An das  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung  
**PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT**  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin

---

---

---

---

*Hiermit bestelle ich folgende(s)  
Discussion Paper(s):*

*Please send me the following  
Discussion Paper(s):*

<b>Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief</b>	<b>Bestellnummer • Order no.</b>